

Važnost strateških odnosa s javnošću u javnim institucijama

Kovačić, Matija

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:271372>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-27**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić

Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje

MATIJA KOVAČIĆ

VAŽNOST STRATEŠKIH ODNOSA S JAVNOŠĆU U JAVNIM
INSTITUCIJAMA

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

Zaprešić, 2022. godine

**VELEUČILIŠTE
s pravom javnosti
BALTAZAR ZAPREŠIĆ
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij
Poslovanje i upravljanje**

PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD

**VAŽNOST STRATEŠKIH ODNOSA S JAVNOŠĆU U JAVNIM
INSTITUCIJAMA**

Mentor: dr. sc. Stjepan Lacković, v. pred.

Naziv kolegija: Odnosi s javnošću

Student: Matija Kovačić

JMBAG studenta: 0178079899

SADRŽAJ

SAŽETAK	1
ABSTRACT	2
1. UVOD	3
2. POJAM I ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU	5
2.1 INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE KAO ORGANIZACIJSKE JAVNOSTI.....	8
2.2 REAKTIVNA I PROAKTIVNA ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU	14
3. STRATEGIJSKI PRISTUP RAZVOJU ODNOSA S JAVNOŠĆU	17
3.1 STRATEŠKI DOPRINOS ODNOSA S JAVNOŠĆU UPRAVLJANJU ORGANIZACIJOM.....	17
3.2 FAZE U RAZVOJU STRATEŠKI USMJERENIH ODNOSA S JAVNOŠĆU	20
4. PRIJEDLOG KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE	24
4.1 SVRHA I CILJEVI KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE	26
4.2 KOMUNIKACIJSKE AKTIVNOSTI	27
4.3 CILJNE SKUPINE JAVNOSTI.....	28
4.4 KOMUNIKACIJSKI ALATI.....	31
4.5 EVALUACIJA (MJERENJE USPJEŠNOSTI) KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE.....	32
5. ZAKLJUČAK	36
6. IZJAVA	39
7. LITERATURA	40
7.1 KNJIGE I ČLANCI.....	40
7.2 INTERNET STRANICE.....	42
8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA	43
9. ŽIVOTOPIS	44

SAŽETAK

Nematerijalna imovina organizacija ima sve značajniji utjecaj na konkurentsku prednost i sveopći društveni položaj različitih organizacija u okruženju. Iz tog je razloga važno upravljati procesom izgradnje pozitivnog imidža i reputacije organizacije u javnosti, a to je upravo zadaća odnosa s javnošću, strateški su i ciljno usmjerena disciplina koja doprinosi razvoju odnosa razumijevanja i suradnje između organizacije i njezine okoline ili točnije, zainteresiranih ciljnih skupina javnosti iz unutarnjeg i vanjskog okruženja. U sklopu odnosa s javnošću razrađuju se adekvatne komunikacijske aktivnosti i odabiru se najutjecajnije kombinacije komunikacijskih alata kojima će se osigurati široki doseg ciljne publike i pozitivan utjecaj na javno mnijenje. Upravo ispitivanje javnog mnijenja je ključan korak u evaluaciji uspješnosti provedbe procesa odnosa s javnošću. Prijedlog komunikacijske ili PR strategije je u radu predstavljen na primjeru Hrvatske gospodarske komore.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, imidž, reputacija, ciljna javnost, Hrvatska gospodarska komora

ABSTRACT

The intangible assets of organizations have an increasingly significant impact on the competitive advantage and overall social position of various organizations. It is, therefore, important to strengthen the process of building a positive image and reputation of the organization in public, and that is precisely the task of public relations, is a strategic and goal-oriented discipline that contributes to the development of a relationship of understanding and cooperation between the organization and its environment or, more precisely, interested target public in the internal and external environment. Communication activities are an essential segment of public relations and the most influential combinations of communication tools are selected, which will ensure a wide reach on the target audience and a positive impact on public opinion. Public opinion polling is a key step in evaluating the success of the implementation of the public relations processes. A proposal of PR strategy is presented in the paper on the example of the Croatian Chamber of Commerce.

Keywords: public relations, image, reputation, target public, Croatian Chamber of Commerce

1. UVOD

U radu se obrazlaže značaj i uloga odnosa s javnošću u poslovanju suvremenih organizacija. Navedena se disciplina počela razvijati u 20. stoljeću usporedno s usponom prvih konvencionalnih masovnih medija (radija i televizije), a u suvremenom društvu dobiva sve veći značaj uslijed potrebe organizacija za razvojem uzajamnih i korisnih odnosa sa svim skupinama ključnih dionika ili ciljnih javnosti.

Rad se bavi pojmom i ulogom odnosa s javnošću s naglaskom na prikaz interesno-utjecajnih skupina te usporedbu proaktivnih i reaktivnih strategija odnosa s javnošću. Isto tako, s obzirom na rastući značaj odnosa s javnošću u suvremenom poslovanju, u kojem se oni sve više poimaju kao funkcija koja ima strateški značaj razrađen je i strategijski pristup razvoju odnosa s javnošću s osvrtom na korake planiranja, realizacije i evaluacije uspješnosti odnosa s javnošću. U zadnjem poglavlju rada dan je osvrt i analiza komunikacijske ili PR strategije Hrvatske gospodarske komore temeljem razrade svrhe i ciljeva njezine komunikacijske strategije i komunikacijskih aktivnosti, izdvajanjem ciljnih skupina javnosti te komunikacijskih alata, kao i analizom načina evaluacije uspješnosti provedbe njezine dosadašnje komunikacijske strategije. Cilj rada je stoga utvrditi ulogu i značaj odnosa s javnošću u suvremenom poslovanju te prikazati na koji način odnosi s javnošću doprinose realizaciji strategije i upravljanju reputacijom organizacije na primjeru Hrvatske gospodarske komore.

Svrha ovog rada je ukazati na važnost komunikacijske strategije Hrvatske gospodarske komore u odnosu na njezin percipirani nacionalni i međunarodni socio-ekonomski značaj. S obzirom na učestalost preispitivanja svrhe i funkcije Hrvatske gospodarske komore na nacionalnoj i međunarodnoj razini te strukturalne promjene unutar same institucije koje su nedavno nastupile kao rezultat rastućeg političkog, društvenog i medijskog pritiska i antagonizma prema Hrvatskoj gospodarskoj komori, na primjeru jedne od njezinih istaknutijih i dugovječnijih promocija, *Kupujmo hrvatsko*, željeli smo dokazati utjecaj proaktivne komunikacijske strategije na odnos s javnostima koje su izravno i neizravno zahvaćene djelovanjem službe za odnose s javnošću Hrvatske gospodarske komore i njihovom komunikacijskom strategijom. Osvrnuli smo se upravo na jednu od najprominentnijih promocija Hrvatske gospodarske komore kako bismo istaknuli sve odlike komunikacijske strategije Hrvatske gospodarske komore na tom primjeru te nasuprot tome deskriptivno oprimjerili i reaktivni pristup komunikacijske strategije Hrvatske gospodarske komore na jednoj od promocija kojom joj je

nanesena etička, zakonodavna, društvena, medijska i gospodarska nepravda. Upravo tim primjerima željeli smo potvrditi svoju polazišnu hipotezu o utjecaju komunikacijske strategije na odnos s javnostima koju smatramo presudnom u stvaranju imidža ustanove i neophodno važnim elementom koji joj ovisno o pristupu koji preuzme može značajno doprinijeti ili naštetiti. Naposljetku, radom želimo pokazati da je komunikacijska strategija ustanove određena svojim komplementarnim odnosom između reaktivnog i proaktivnog pristupa, pasivnih ili aktivnih komunikacijskih strategija u kriznom komuniciranju te njihovom složenom međuodnosu sa raznim ciljnim javnostima te je presudan faktor u adaptaciji ustanove na opstanak na širem nacionalnom i međunarodnom kontekstu s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva te realizacije organizacijske svrhe i vizije.

2. POJAMI I ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću se mogu odrediti kao proces koji je usmjeren na izgradnju i održavanje povoljnog imidža i reputacije poduzeća u odnosima sa svim interesno-utjecajnim skupinama ili dionicima u mikro i makrookolini poduzeća. Odnosi s javnošću su se počeli razvijati tijekom 20. stoljeća, a osobit su značaj stekli u suvremenom poslovnom okruženju uslijed važnosti izgradnje korisnih odnosa između organizacije i različitih skupina javnosti.

Kako je vidljivo iz naredne definicije; „odnosi s javnošću predstavljaju specifičan i ciljno usmjeren oblik poslovne komunikacije. „Odnosi s javnošću su komunikacijska i menadžerska funkcija kojom se pokreću, održavaju i unapređuje dobri odnosi između organizacije i njenog okruženja. Generalno govoreći, odnose s javnošću možemo odrediti kao upravljanje komunikacijama i odnosima radi izgradnje ugleda poduzeća i dobrih odnosa sa ciljnom javnosti istog“ (Pejaković, 2015: 128). Prikazana definicija pokazuje da su odnosi s javnošću upravljačka i komunikacijska disciplina koja se razvila kao odgovor na potrebe različitih interesno-utjecajnih skupina ili dionika za transparentnošću i uvažavanjem prava informiranja javnosti o poslovanju poduzeća, posebice u segmentima u kojima poduzeće svojim poslovanjem utječe na pojedine skupine dionika.

„Odnosi s javnošću mogu se poimati i u kontekstu razvoja društveno odgovornog poslovanja koje podrazumijeva da poduzeće osim obveznih razina odgovornosti u poslovanju, a to su ekonomska i pravna razina odgovornosti, dobrovoljno usvaja i etičku te filantropsku razinu odgovornosti u cilju što uspješnije suradnje s javnostima“ (Skoko i Mihovilović, 2014).

Odnosi s javnošću se ne smiju izjednačavati s oglašavanjem kao plaćenim oblikom komunikacije u određenim konvencionalnim i digitalnim medijima, kao ni sa publicitetom koji se može poistovjetiti s besplatnim oglašavanjem u različitim medijima. Odnosi s javnošću su zasebna i sveobuhvatna poslovna disciplina koja je usmjerena na razvoj komunikacijskih strategija kojima će se podržati realizacija strateških ciljeva u poslovanju poduzeća na suradnički i transparentan način.

Složenost odnosa s javnošću proizlazi iz činjenice da više ne postoji jedna homogena skupina javnosti, već različite ciljne skupine javnosti koje je potrebno identificirati i razraditi strateški usmjeren komunikacijski plan kako bi se izgradila kvalitetna reputacija poduzeća.

Na prethodnu tvrdnju ukazuju Tomić i Milas ističući da „ključna ili ciljna javnost možda ima najveću ulogu u opstanku organizacije. To su ljudi koji imaju interes u organizaciji i odluke koje pripadajuća organizacija donese utječu na njih. Organizacija bi trebala uvijek znati tko je njezina ključna javnost, koji su najvažniji, rangirati ih po važnosti, nastojati razviti i održati snažan odnos s njima. Zašto je to bitno? Zato što više ne postoji opća javnost, nego samo ciljne skupine interesenata koji imaju koristi od organizacije i od kojih organizacija ima koristi“ (Tomić i Milas, 2007: 140). Prepoznavanje i razvoj odnosa s ključnom javnošću (javnostima) je važno jer se na taj način nastoje promovirati poduzeća i organizacije¹, njihovi proizvodi, usluge i robne marke. Ipak, aktivnosti odnosa s javnošću imaju znatno važniju ulogu u identificiranju i izgradnji odnosa s utjecajnim pojedincima i skupinama odgovornim za oblikovanje percepcije javnosti u okolini u kojoj organizacija djeluje.

Dobrobiti koje proizlaze iz ulaganja u odnose s javnošću su mnogobrojne, a neke od njih su sljedeće koje nudi Gable. „Izgradnja i održavanje pozitivnog imidža i reputacije poduzeća (organizacije), informiranje ciljne publike o pozitivnim asocijacijama vezanim uz proizvod, uslugu, robnu marku ili organizaciju, održavanje dobrih odnosa s utjecajnim skupinama javnosti, odnosno pojedincima i društvenim skupinama koji snažno utječu na mišljenja ciljne publike, razvoj odnosa povjerenja i lojalnosti među potrošačima, medijima i drugom ciljnom publikom, pružanje racionalnih i objektivnih odgovora na kritizersko ili nepovoljno izvještavanje medija“ (Gable, 2009).

Iz toga proizlazi da odnosi s javnošću predstavljaju skup komunikacijskih alata koji je usklađen sa specifičnim strateškim odrednicama, misijom, vizijom i strateškim ciljevima te doprinosi razvoju uspješnih, lojalnih i transparentnih odnosa s kupcima, potencijalnim kupcima, lokalnom zajednicom ili drugom ciljnom skupinom javnosti koja za poduzeće (organizaciju) ima izniman značaj u realizaciji željenih ciljeva.

¹ U definiranju pojma i sagledavanju uloge odnosa s javnošću je ispravno koristiti termin poduzeće i organizacija. Naime, poduzeće je pojam kojim se opisuje uloga odnosa s javnošću u profitnom sektoru, ali odnosi s javnošću su disciplina koja je itekako zastupljena i van profitnog sektora jer se značaj odnosa s javnošću sve više prepoznaje i u javnom sektoru te civilnom (nevladinom) sektoru (Radalj, 2018).

Cutlip i Center navode da su aktivnosti funkcije odnosa s javnošću sljedeće:

1. „provode planirani i kontinuirani program kao dio upravljanja organizacijom,
2. bave se odnosima između organizacije i njenih javnosti,
3. prate svijest, stavove, mišljenja i ponašanja unutar i izvan organizacije,
4. analiziraju učinke koje politika, postupci i aktivnosti organizacije mogu imati u javnosti,
5. usklađuju politiku, postupke i aktivnosti za koje utvrde da su u sukobu s javnim interesom i opstankom organizacije,
6. savjetuju upravu organizacije o uvođenju nove politike, postupaka i aktivnosti koje mogu biti korisne i za organizaciju i za njene javnosti,
7. uspostavljaju i održavaju dvosmjernu komunikaciju između organizacije i njenih javnosti,
8. stvaraju specifične promjene u svijesti, stavovima, mišljenjima i ponašanju unutar i izvan organizacije,
9. njihov rezultat su novi ili očuvani odnosi između organizacije i njenih javnosti“ (Cutlip i Center, 2004: 12).

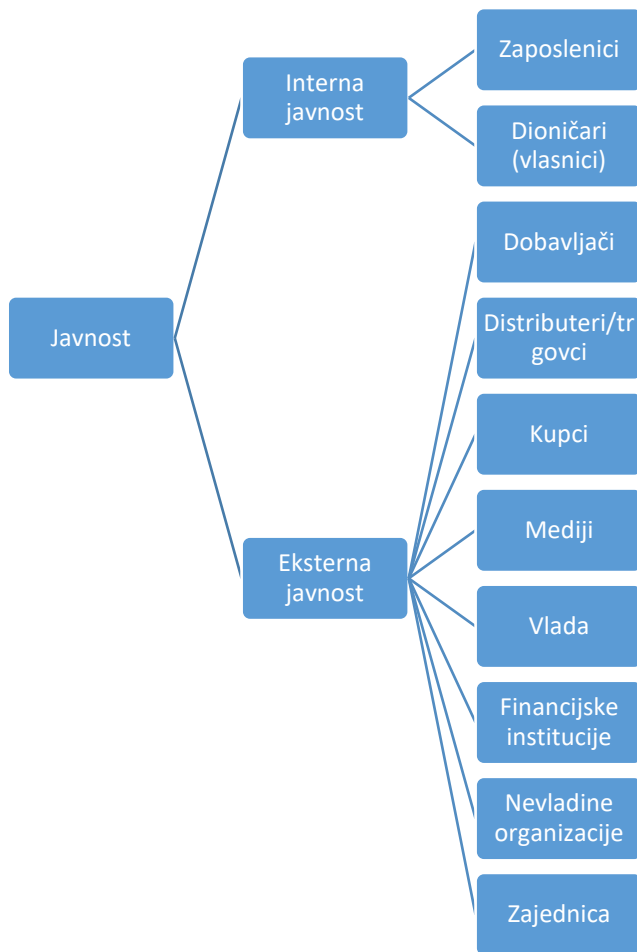
Iz svih prethodno navedenih aktivnosti koje spadaju u djelokrug rada odnosa s javnošću vidljivo je da se radi o zasebnoj disciplini koja se bavi planiranjem, razradom i implementacijom komunikacijskih strategija i taktika s ciljem predstavljanja identiteta organizacije ciljnim skupinama javnosti, a pritom se koristi uobičajenim upravljačkim (menadžerskim) funkcijama planiranja, organizacije, vodstva i koordinacije, upravljanja ljudskim resursima unutar odjela za odnose s javnošću kao i aktivnostima kontrole uspješnosti procesa komunikacije s ciljnim skupinama javnosti, i to putem ispitivanja javnog mnijenja.

2.1 INTERESNO-UTJECAJNE SKUPINE KAO ORGANIZACIJSKE JAVNOSTI

Odnosi s ciljnim javnostima ili interesno-utjecajnim skupinama u organizaciji proizlaze iz potrebe za razvojem interakcije i suradničkog te partnerskog odnosa organizacije i pojedinih skupina javnosti. „Može se primijetiti da demokratizacija, zahtjevi za transparentnošću i promijenjeni odnosi ljudi prema okolini mijenjaju i oblike i prirodu komuniciranja. Ono se od jednosmjernog informiranja otvara u smjeru otvorenog, uravnoteženog, transparentnog i dvosmjernog komuniciranja“ (Miroslavljević, 2008: 40). Razvoj odnosa s javnošću stoga ne predstavlja *ad hoc* pothvat, već proces kojem je organizacija trajno i kontinuirano posvećena, a identifikacija ciljnih skupina javnosti ili interesno-utjecajnih skupina s kojima organizacija treba razviti interaktivne odnose uvelike ovisi o prirodi same organizacije te njezinoj viziji, misiji i ciljevima.

Javnošću se smatraju različite skupine koje na bilo koji način utječu na organizaciju, odnosno od kojima organizacija ovisi: zaposleni, investitori, klijenti, zakonodavci, vlada, trgovina, zajednica, skupine aktivista pa čak i konkurencija (Marinković-Lepić, 2014: 132). Temeljnim preduvjetima za uspješnu provedbu odnosa s javnošću kao upravljačke i komunikacijske discipline se mogu smatrati adekvatna identifikacija i upravljanje ključnim ili ciljnim skupinama javnosti uz kontinuirano ispitivanje javnog mnijenja kako bi organizacija raspolagala povratnim informacijama ili *feedbackom* o uspješnosti realizacije komunikacijskih strategija prema pojedinim skupinama javnosti (Splichal, 2014). *Feedback* ili povratna informacija koja se dobiva na temelju ispitivanja javnog mnijenja je ključan jer pokazuje u kojoj je mjeri organizacija uspješno projicirala željenu sliku o sebi (imidž) ciljnim skupinama javnosti.

Upravo te ciljne skupine su i interesno-utjecajne skupine kojima se organizacije u svojim komunikacijskim strategijama obraćaju, i one koje imaju utjecaj na uspješno poslovanje organizacije. To su sve skupine iz unutarnjeg i vanjskog okruženja koje čine organizacijski komunikacijski kontekst, a mogu se podijeliti na interne i eksterne ciljne skupine javnosti kako je prikazano na slici 1 (Pejaković, 2015).



Slika 1. Skupine internih i eksternih javnosti

Izvor: izrada autora prema Pejaković (2015)

Interne ciljne skupine javnosti

Izgradnja internih odnosa s javnošću ima vrlo važnu ulogu u razvoju odnosa s javnošću u cjelini jer interne javnosti trebaju dijeliti zajedničke organizacijske vrijednosti i posvećenost organizacijskim ciljevima kako bi se proces odnosa s javnošću temeljio na autentičnim i iskrenim temeljima. Interne javnosti se mogu značajno razlikovati ovisno o tome radi li se o organizaciji koja posluje u profitnom, neprofitnom i javnom sektoru. Za poduzeća koja posluje u profitnom sektoru, ključne skupine internih javnosti predstavljaju vlasnici i dioničari, zaposlenici i bivši zaposlenici poduzeća, dok će kod organizacija u civilnom (nevladinom) sektoru ključne interne javnosti biti zaposlenici, volonteri i članovi udruga civilnog društva. Zaposlenici su ključna interna javnost i za organizacije u javnom sektoru, kao i ključna državna

tijela o kojima poslovanje organizacija o javnom sektoru izravno ovisi uslijed hijerarhijske organizacijske strukture u javnom sektoru (Smudde, 2014).

Snažan angažman u pogledu planiranja i razvoja odnosa s internim skupinama javnosti doprinosi razvoju čvrste, lojalne i participativne organizacijske kulture, upravo zahvaljujući transparentnoj komunikaciji (Žugaj, Bojanić-Glavica i Brčić, 2004) koja se realizira kroz razvoj odnosa s internim javnostima. Bit razvoja odnosa s internim javnostima je u prenošenju vizije, misije i strateških ciljeva, upoznavanju ključnih dionika s organizacijskim vrijednostima i razvoj interakcije s njima kako bi vlastitim doprinosom unaprijedili proces realizacije strateških ciljeva. Razvoj odnosa s internim skupinama javnosti, a poglavito sa zaposlenicima, ima motivirajući i inspirativan utjecaj na zaposlenike koji razvijaju odnos povjerenja u organizaciju i internaliziraju njezine ciljeve, odnosno poistovjećuju vlastite profesionalne ciljeve s ciljevima na razini organizacije kao cjeline (Buntak, Drožđek i Kovačić, 2013).

Razvoj odnosa s internim skupinama javnosti doprinosi svrsishodnim i uzajamno korisnim interakcijama, poglavito kada je riječ o unaprjeđenju proizvoda, usluga i poslovnih procesa. Zaposlenici koji su angažirani i uključeni su ujedno zadovoljniji i bolje motivirani što se posljedično odražava i na kvalitetu proizvoda ili usluga koje organizacija pruža te doprinosi istinskoj izgradnji i održivosti uspješne reputacije poduzeća (Buntak i sur., 2013). Interna javnost za odnose s javnošću osim zaposlenika uključuju i dioničare ili ulagače. Dioničari ili vlasnici su važna interesno-utjecajna skupina za poduzeće (organizaciju) jer su zakoniti vlasnici tvrtke koji financiraju njezino poslovanje. Ova interesno-utjecajna skupina imaju pravo na dividendu, bonus dionice, kupone za popust za kupnju proizvoda tvrtke ili povlašteno korištenje njenih usluga i darova u posebnim prilikama. Dioničari zaslužuju pošten, transparentan i iskren tretman te imaju pravu na uvid u sva financijska i korporativna izvješća o poslovanju kako bi mogli donositi informirane odluke, odnosno kako bi se eliminirao problem nepovjerenja koji proizlazi iz asimetričnosti informacija (Vidučić, 2001).

Interna komunikacija i razvoj odnosa s javnošću stavlja članove ključne interne interesno-utjecajne skupine na prvo mjesto u svrsishodnoj, iskrenoj i pravodobnoj komunikaciji. Organizacijski uspjeh na svim razinama ovisi o ulaganju u internu komunikaciju i njezinu vrednovanju. Ono što interni dionici znaju, osjećaju, rade i što žele postići unutar organizacije potiče njihovu motivaciju i angažman (Smudde, 2014).

Eksterne ciljne skupine javnosti

Vanjska javnost uključuje interesno-utjecajne skupine ili dionike u poslovnom okruženju i makro okruženju poduzeća, kao što su odnosi s dobavljačima, distributerima, krajnjim kupcima, medijima, vladom, nevladinim organizacijama i aktivistima te financijskim institucijama, ali i širom zajednicom u kojoj poduzeće (organizacija) djeluje. Važnost razvoja odnosa s eksternim skupinama javnosti proizlazi iz činjenice da se na ovaj način komuniciraju vrijednosti, politike, postupci i odnos tvrtke prema različitim dionicima u društvu. Uz aktivnu podršku i razvoj odnosa suradnje te uz stjecanje kredibiliteta kod navedenih interesno-utjecajnih skupina, poduzeće značajno povećava vjerojatnost uspješne realizacije svoje vizije, misije i zadanih strateških ciljeva (Pejaković, 2015).

Dobavljači su poslovni suradnici poduzeća koji osiguravaju sve vrste inputa za nesmetano odvijanje poslovnih aktivnosti poduzeća. Dobavljači imaju izravnu i ključnu ulogu u funkcioniranju i profitabilnosti poslovanja. Temeljno očekivanje od dobavljača je isporuka odgovarajuće kvalitete i količine inputa za proizvodnju ili proces pružanja usluga. Odnos poduzeća i dobavljača je uzajamno koristan i uzajamno potrebit te je stoga važno razviti suradnju i etične odnose u pogledu isporuke količina i kvalitete te rokova isporuke kao i u pogledu uvjeta i rokova plaćanja. Danas se odnosi s dobavljačima grade i na znatnoj dubljoj razini s obzirom da poduzeća surađuju s dobavljačima u pogledu razvoja inovacijskih sposobnosti i donošenja korisnih zajedničkih rješenja u pogledu unaprjeđenja konkurentnosti svih sudionika uključenih u lanac vrijednosti. Kako bi se ovi prioriteti ostvarili, neophodno je kontinuirano ulaganje u komunikaciju s dobavljačima sljedeći načela iskrenosti, transparentnosti i dvosmjerne (interaktivne) komunikacije (Rawlins, 2006).

Odnosi s distributerima i trgovcima na malo su esencijalni za tržišni i financijski rast poduzeća jer ove skupine dionika predstavljaju poveznicu između poduzeća i njegovih krajnjih kupaca. Uspjeh poslovanja tvrtke uvelike ovisi o učinku distributera i trgovaca na malo jer oni znatno bolje poznaju potrebe krajnjeg tržišta. Kako bi se izgradio uspješan odnos s distributerima i trgovcima na malo, nužno se koristiti nagradama te novčanim i nenovčanim beneficijama, ali je cilj razvoja odnosa s distributerima i trgovcima znatno širi te je usmjeren na prepoznavanje zajedničkih interesa i provedbu zajedničkih kampanja vezano uz promociju proizvoda i usluga, ali i zajedničku izgradnju pozitivne reputacije u široj zajednici (Rawlins, 2006).

Krajnji kupci i njihove potrebe predstavljaju središnju točku u komunikacijskim strategijama poduzeća. Cilj razvoja odnosa s krajnjim kupcima je educirati kupce o proizvodima ili samoj organizaciji te graditi vrijednost s kupcima kroz interakciju i programe zajedničkog stvaranja vrijednosti ili su-kreacije koja sve više dobiva na značaju u uvjetima digitalne transformacije društva i gospodarstva (Lang, Shang i Vragov, 2015). Edukacija kupaca, istraživanje tržišta, ispitivanje javnog mnijenja i zadovoljstva kupaca, pružanje usluga nakon prodaje i razvoj kontinuiranih odnosa s ciljem zadržavanja postojećih kupaca ključni su aspekti upravljanja odnosima s kupcima u poslovnom okruženju današnjice.

Masovni mediji su ključni posrednici između identiteta poduzeća i njegovih organizacijskih vrijednosti i šire javnosti u cjelini. Svojom posredničkom ulogom u stvaranju javnog mnijenja, mediji ujedno predstavljaju ključnu kariku u izgradnji i održavanju imidža poduzeća (slike poduzeća u javnosti). Strategija razvoja odnosa s medijima se u digitalnom društvu treba odnositi i na konvencionalne (tiskane) i na digitalne medije s kojima je potrebno ostvariti jasnu, nedvosmislenu i transparentnu komunikaciju u svezi s pitanjima od javnog značaja i interesa (Demeterffy Lančić, 2010). Odnosi s medijima često se poistovjećuju s pojmom odnosa s javnošću, no zapravo se radi o samo jednom od aspekata odnosa s javnošću koje je moguće definirati kao komuniciranje van oglašavanja (Cutlip i Center, 2004).

Odnosi s medijima imaju velik značaj jer su učinci ovog odnosa prepoznatljivi trenutno, a imaju dugoročne učinke na javnost. Odnosi s medijima su danas jedno od najbolje razvijenih područja odnosa s javnošću i u organizaciji započinju njenim djelovanjem. Oni su proces koji je planiran, usmjeren i daje mjerljive rezultate. Organizacijama, stratezima i praktičarima ujedno nudi širok spektar alata čija lista, zahvaljujući sve novijim tehnologijama, svakim danom postaje duža, a područje sve više cijenjeno i zahtjevno. Odnosi s medijima imaju ovako velik značaj jer mediji sve više preuzimaju ulogu kreatora javnog mijenja (Sefo, 2021).

Odnosi s vladom i regulatornim tijelima razvijaju se u sklopu posebne funkcije odnosa a javnošću, a to je funkcija lobiranja. Lobiranje je element odnosa s javnošću koja pokušava utjecati na zakonodavne i regulatorne odluke državne vlasti. U demokratskim sustavima profesionalno lobiranje je legitimna i uobičajena djelatnost koja se prvenstveno sastoji od zastupanja interesa. Sve češće lobiranje postaje i zakonski regulirano različitim pravnim aktima, a lobisti se moraju registrirati i poštovati poslovni kodekse ponašanja. Lobističko

djelovanje očekuje se od predstavnika tvrtki i poslovnog sektora, nacionalnih vlada i regija te gradova, kao i drugih interesnih skupina i civilnog društva (Mahoney, 2007).

Financijske institucije imaju vrlo važnu ulogu u svim fazama životnog ciklusa tvrtke jer osiguravaju eksterne izvore financiranja. „Odnosi sa financijerima su odnosi sa institucijama koje tvore financijski sustav. Taj sustav čine banke, osiguravajuća društva, burze, revizorske kuće, knjigovodstveni servisi, brokeri, investitori, mikrokreditne organizacije i druge financijske institucije. Odnos sa njima se tiče financijske dokumentacije, radi uvažavanja legislative, ali i prezentacije poduzeća sadašnjim i potencijalnim investitorima“ (Pejaković, 2015: 136). Transparentnost i etičnost u komunikaciji o poslovnim i investicijskim projektima pomaže financijskim institucijama da bolje razumiju plan tvrtke i na taj način steknu više povjerenja u poduzeća kao potencijalnog zajmoprimca. Jedno od temeljnih obilježja komunikacije s financijskim institucijama je formalnost i pravovremenost komunikacije te njezina činjenična utemeljenost, odnosno argumentiranost.

U komunikaciji s financijskim institucijama se pretežno koristi pisani vid komunikacije u vidu projekata i izvješća o njihovoj realizaciji. Pravovremeno podnošenje izvješća o realizaciji projekata, dostavljanje dokaza o namjenskom utrošku financijskih sredstava te redovito plaćanje glavnice i iznosa kamata te dostupnost na sve upite financijskih institucija dodatno pomaže poduzeću u jačanju kredibiliteta i izgradnji odnosa povjerenja s financijskim institucijama (Ganbat i sur., 2016). Odnosi s ulagačima su sastavnica odnosa s javnošću koja se trudi povećati vrijednost neke tvrtke, učvrstiti povjerenja dioničara i tako smanjiti cijenu kapitala i učiniti tvrtku ili njezine dionice atraktivnima za ulagače, financijske analitičare, banke, fondove i sl. (Cutlip i Center, 2004).

Briga i zaštita interesa zajednice je temeljni razlog zbog kojeg poduzeća ulažu u razvoj odnosa sa zajednicom. Aktivnosti vezane uz razvoj komunikacije i odnosa povjerenja sa širom javnošću (zajednicom) su suštinski odraz socio-ekonomskog razvojnog modela poduzeća te sve većeg značaja društveno odgovornog poslovanja za razvoj reputacije poduzeća (Skoko i Mihovilović, 2014). Suvremene organizacije postaju sve svjesnije svoje društvene i moralne obveze za unaprjeđenjem kvalitete života u neposrednoj zajednici u kojoj posluju. Aktivnosti u zajednici ogledaju se u sudjelovanju u društvenim i kulturnim funkcijama zajednice, doprinosima njezinom uspjehu putem donacija i infrastrukturne potpore što dovodi do povjerenja i razvoja dugotrajnijih odnosa između poduzeća i zajednice.

Razvojem odnosa s udrugama civilnog društva ili nevladinim udrugama se produbljuje humanitarni utjecaj profitnog sektora na razvoj zajednice i kvalitetu života u njoj te na promoviranje koncepta zaštite ljudskih prava.

2.2 REAKTIVNA I PROAKTIVNA ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU

Reaktivni i proaktivni komunikacijski pristupi se naširoko koriste u poslovnim i svakodnevnim životima ljudi. Iako su proaktivne i reaktivne strategije jednako važne za opstanak poduzeća, postoji jasna razlika između proaktivnih i reaktivnih strategija. U osnovi, proaktivne strategije su strategije koje organizacija koristi na temelju anticipacije mogućih komunikacijskih izazova i prijetnji i nastoji na njih reagirati samoinicijativno i pravovremeno, dok se reaktivne strategije koriste kako bi se odgovorilo na neki već nastali događaj ili komunikacijski incident (Jugo, 2017).

Opseg aktivnosti odnosa s javnošću se slikovito opisuje putem „sindroma ledenog brijega“ (Black, 2003). Ovaj model je karakterističan za organizacije koje poimaju odnose s javnošću kao organizacijsku funkciju čija je uloga reaktivna i zadužena za pružanje odgovora na komunikacijske poruke iz interne ili eksterne javnosti. U takvim organizacijama su u prvom planu tehnike odnosa s javnošću, dok se ne pridaje dovoljna pažnja istraživanju i analizi, procesima planiranja komunikacijskih strategija, savjetovanju menadžmenta i vrednovanju programa i aktivnosti odnosa s javnošću. Reaktivna strategija odnosi se na rješavanje problema nakon njihovog nastanka, bez dugoročnog planiranja unaprijed. U nekim slučajevima mogu se pojaviti neočekivani problemi, bilo u unutarnjem ili vanjskom okruženju. U takvim slučajevima organizacija mora brzo reagirati, a to čini korištenjem reaktivnih komunikacijskih strategija. Planiranje budućnosti rezultira povoljnim ishodima za organizaciju u svim aspektima.

Proaktivan pristup temelji se na planiranju i anticipaciji kriznih događaja. S obzirom na svoju anticipativnu prirodu, proaktivne komunikacijske strategije pomažu u prepoznavanju i sprječavanju potencijalnih opasnosti i prije nego što se pojave. Na taj se način mogu vrlo uspješno ublažiti negativne posljedice pojedinih komunikacijskih izazova i prijetnji. Često su

tvrtke koje se usredotočuju na proaktivan pristup učinkovitije u rješavanju problema i rješavanju izazova (Jugo, 2017).

Ako organizacija slijedi samo reaktivan pristup, izlaže se značajnom riziku. Ipak, postoje problemi koje poduzeće ne može izbjeći, osobito problemi koji proizlaze iz vanjskog okruženja. U tim okolnostima organizacija mora djelovati brzo i prethodno planiranje ne funkcionira. Stoga, poduzeće ne može samo napredovati samo koristeći proaktivne strategije, obje strategije su povoljne za ostanak u poslu.

Napomenimo i da uz podjelu strategija komuniciranja na reaktivne i proaktivne strategije, u kriznom komuniciranju se koristi i podjela na pasivne i aktivne komunikacijske strategije, a odabir ispravne strategije u kriznim situacijama može imati izniman utjecaj na očuvanje reputacije i realizaciju organizacijskih ciljeva.

Pasivna strategija kriznog komuniciranja odnosi se na suzdržan i indiferentan odnos organizacije prema javnosti pri izbijanju kriznog događaja. Organizacija koja izabere pasivnu strategiju kriznog komuniciranja reagira prema javnosti isključivo u neizbježnim situacijama, a ovaj strategijski pristup u kriznim situacijama ukazuje na zatvorenu organizacijsku kulturu poduzeća, ustanove ili institucije koja primjenjuje pasivnu strategiju. No, postoji izreka da je nemoguće ne komunicirati tako da se, čak i izbjegavanjem slanja komunikacijske poruke prema javnosti, zapravo odvija komunikacija i javnost stječe dojam o kompaniji, kao o organizaciji koja šuti i pasivno prihvaća krivnju i odgovornost za nastalu kriznu situaciju. Pasivna strategija pogodna je samo iz razloga što ne produbljuje posljedice krize, osobito u situaciji kada je poduzeće/ustanova/institucija zaista odgovorna za nastanak krizne situacije.

Aktivna strategija pak upućuje na to da je organizacija, koja se našla u kriznoj situaciji, transparentna. Suštinu kriznog PR-a predstavlja sposobnost organizacija da „iskomunicira“ pozitivne komponente krize. Time se jasno pokazuje da kriza može predstavljati jedan produktivan proces, a ne samo neugodnu i negativnu pojavu (Tomić i Milas, 2007). Poduzimanjem aktivnosti za rješavanje problema, organizacija preuzima vodeću ulogu u krizi.

Aktivnost je u kriznim situacijama prednost – polje komunikacije i upravljanje komunikacijskim procesima se drži pod kontrolom. Aktivna strategija kriznog komuniciranja je strategija koja uz pažljivo planiranje i provedbu krizne komunikacije podupire dugoročne ciljeve stvaranja pozitivnog poslovnog imidža, a pozitivan imidž se kreira na temelju planski

usmjerenih odnosa s ciljnim grupama javnosti. Ključ je iskrena i otvorena komunikacija od strane kredibilnog izvora koja može efektivno prenijeti poruku zabrinutosti, povjerenja i kontrole koja je odabrana kao ciljna poruka aktivne strategije kriznih odnosa s javnošću. Stručnjaci za krizno komuniciranje u krizama primjenjuju strategije kao odgovor na krizu. Svrha je tih strategija očuvanje ugleda organizacije. Imidž, odnosno ugled koji organizacija posjeduje u javnosti predstavlja snažan resurs stjecanja konkurentske prednosti te ima značajan utjecaj na financijsku vrijednost poduzeća. Iz tog razloga, važno je razviti detaljan plan i program situacijske krizne komunikacije u cilju zaštite reputacije organizacije (Tomić i Milas, 2007).

Krucijalnu ulogu pritom ima usklađenost strategije konkretnoj reputacijskoj prijetnji po organizaciju (Tomić i Milas, 2007). Ovi retorički resursi se razlikuju prema stupnju do kojega svatko prihvaća odgovornost za krizu i bavi se pogođenim žrtvama. Menadžeri i cijeli komunikacijski tim odlučivat će koju strategiju ili strategije će izabrati ako izbije kriza. Bez obzira na odluku, oni moraju voditi računa o svim uključenim ciljnim javnostima, kao i o društvenoj odgovornosti organizacije. Samo takvim pristupom kriza može biti i pogodnost.

Strateški plan kriznih odnosa s javnošću omogućava organizaciji pomak s reaktivnog ka proaktivnom stavu prema kriznoj situaciji. Strateško planiranje povećava sposobnost organizacije da se adaptira na krizne promjene i odgovori na konkretne zahtjeve krizne situacije.

Proaktivan pristup odnosima s javnošću je pristup u kojem su tehnike odnosa s javnošću zapravo ishod ili posljedica procesa istraživanja i pomnog planiranja komunikacijskih strategija za sve ciljne skupine javnosti te rezultat koordinacije i savjetovanja o komunikacijskim strategijama s menadžmentom poduzeća. Kod poduzeća koja shvaćaju ulogu odnosa s javnošću proaktivno je prisutna težnja za kontinuiranim unaprjeđenjem procesa, a osnova za unaprjeđenje je provedba procesa evaluacije ili mjerenja ishoda provedenih aktivnosti u odnosu na postavljene strateške komunikacijske ciljeve prema ključnim skupinama javnosti (Black, 2003).

3. STRATEGIJSKI PRISTUP RAZVOJU ODNOSA S JAVNOŠĆU

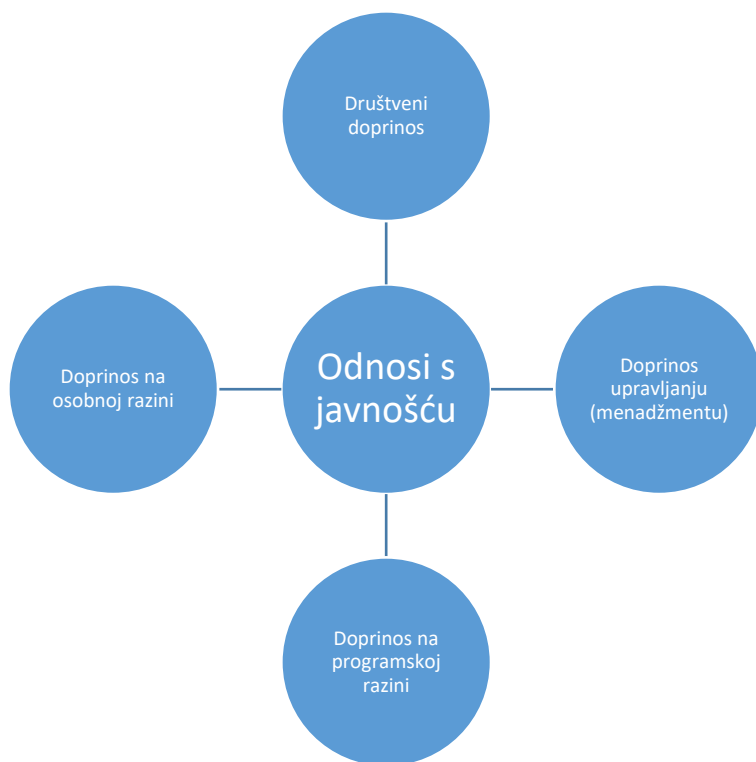
Strategija je pojam preuzet iz vojne terminologije koji danas ima središnju ulogu u poslovanju. Pojam strategije se može definirati kao način postizanja zadanih organizacijskih ciljeva te način realizacije organizacijske vizije i misije. „Pojam strategije objašnjava kako cilj treba biti postignut, osiguravajući smjernice i teme za sveobuhvatni program. Može se izložiti jedna opća strategija ili program može imati nekoliko strategija, što ovisi o ciljevima i publici kojoj je namijenjena“ (Wilcox i dr., 2001.: 129).

Strategija odnosa s javnošću odnosi se na planiranje, provedbu i kontrolu provedbe komunikacijske strategije za svaku skupinu ciljne javnosti koja ima određeni značaj za organizaciju. Polazište za oblikovanje strategije odnosa s javnošću je provedba situacijske analize ili analize okoline. Pritom je nužno identificirati koje su ključne ciljne javnosti u unutarnjem okruženju, potom u mikro okruženju organizacije, a također je potrebno definirati ciljne javnosti iz vanjskog okruženja organizacije.

Navedeni se proces može odrediti i kao proces definiranja strateških interesnih odnosa u kojem se uvažava unutarnja perspektiva, ali i vanjska pozicija poduzeća s komunikacijskog aspekta ili aspekta odnosa s javnošću. Nakon što su strateški interesni odnosi jasno definirani, pristupa se razradi specifičnih komunikacijskih strategija i taktika komunikacije s pojedinim ciljnim javnostima (Tomić i Milas, 2007).

3.1 STRATEŠKI DOPRINOS ODNOSA S JAVNOŠĆU UPRAVLJANJU ORGANIZACIJOM

Strateški pristup odnosima s javnošću rezultira višestrukim dobrobitima u poslovanju poduzeća. Odnosi s javnošću imaju značajnu ulogu u procesu strateškog upravljanja organizacijom na način kojim identificiranjem dionika, javnosti i ključnih pitanja te potencijalnih posljedica koje mogu proizaći iz utjecaja pojedinih aktivnosti poduzeća na određene skupine javnosti. Na takav se način razvija holistički pristup u procesu strateškog upravljanja organizacijama. Pojedine dobrobiti kojima odnosi s javnošću oplemenjuju proces upravljanja poduzećem na strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini prikazane na slici 2.



Slika 2. Strateški doprinos odnosa s javnošću upravljanju organizacijom

Izvor: obrada autora prema Tafra-Vlahović (2011)

Strateški pristup odnosima s javnošću generira snažne dobrobiti na upravljačkoj ili menadžerskoj razini u organizaciji. Odnosi s javnošću su zastupnici menadžmenta u strateškim komunikacijama organizacije s ciljnim skupinama javnosti te ujedno imaju ulogu informiranja i savjetovanja menadžmenta organizacije o odnosima s pojedinim interesno-utjecajnim skupinama javnosti, što postaje jedno od esencijalnih pitanja u suvremenom strateškom menadžmentu. Suradnja i partnerski odnos menadžmenta i odnosa s javnošću doprinosi uspješnijoj realizaciji strateških ciljeva i izgradnji pozitivne reputacije organizacije (Tomić i Milas, 2007).

Kroz razvoj odnosa s javnošću se na razini organizacije kao cjeline razvija svijest o ulozi komunikacije u realizaciji strateških ciljeva. Svaki zaposlenik stoga postaje svjestan važnosti interaktivne i suradničke komunikacije te se razvija cjelokupna organizacijska kultura koja je usmjerena na *win-win* odnose ili integrativni pristup komunikacijskim i pregovaračkim procesima u kojem se upravo kroz suradnju i dijalog dolazi do optimalnih kompromisnih rješenja za sve uključene i zainteresirane ciljne skupine.

Tafra-Vlahović (2011) naglašava da odnosi s javnošću rezultiraju značajnim dobitima u upravljanju organizacijom na programskoj razini jer kroz planiranje i izvedbu strateške komunikacije s ciljnim javnostima utječu na kvalitetniju realizaciju strateških prioriteta u organizaciji. Oni generiraju doprinos na programskoj razini i iz razloga što pružaju menadžerima savjetovanje u pogledu ključnih komunikacijskih pitanja.

Odnosi s javnošću su vrlo značajna disciplina u razvoju društvene dimenzije poslovanja poduzeća. Kroz razvoj ciljno usmjerene i interaktivne komunikacije s ciljnim društvenim akterima, organizacija može bolje razumjeti svoju društvenu ulogu ili preciznije očekivanja koja različiti dionici u društvu imaju od organizacije. Razumijevanje društvene uloge i preuzimanje društvenih obveza te odgovornosti je ključno za nadilaženje isključive ekonomske perspektive u poslovanju te za razvoj poslovanja u kojem se stavlja značajan naglasak na društveno odgovorno poslovanje

Tafra-Vlahović (2011) je istaknula ključnu zamku koja se vezuje uz ulogu odnosa s javnošću u jačanju društvene uloge organizacije. Tu je zamku nazvala „humanitarnom maskom“. U pojedinim poduzećima se društvena uloga i interes javljaju kao odraz težnje da se „nehumano“ poslovanje prikrije kroz stvaranje dodatne reputacijske vrijednosti poduzeća u humanitarnim projektima i akcijama. S druge strane, brojna poduzeća upravo na inicijativu odnosa s javnošću razvijaju istinski etične odnose s ključnim dionicima te je njihova društvena uloga odraz visoke razine svijesti o važnosti etičkog i filantropskog djelovanja na organizacijskoj razini, čime se odriču tradicionalnog poimanja da su profit i etičnost u međusobnom proturječju (Skoko Mihovilović, 2014).

Kada se uspostavi odnos međusobnog razumijevanja, moguće je djelovati na javno mnijenje koje odnosi s javnošću teže oblikovati u korist izgradnje i održavanja uspješne organizacijske reputacije

Upravo iz razumijevanja različitih javnosti i sagledavanja poslovanja organizacije iz različitih perspektiva proizlazi mogućnost razvoja suradničkih odnosa organizacije s ciljnim internim i eksternim skupinama javnosti (Gregory, 2006).

3.2 FAZE U RAZVOJU STRATEŠKI USMJERENIH ODNOSA S JAVNOŠĆU

Uspješan razvoj strateški usmjerenih odnosa s javnošću treba se temeljiti na pomnom i preciznom planiranju. Planiranje je proces i funkcija koja je usmjerena na osmišljavanje načina za realizaciju ciljeva. Temeljni cilj u djelokrugu rada odnosa s javnošću je postići odnos međusobnog razumijevanja i suradnje organizacije i ključnih javnosti. U skladu s navedenim ciljem se definiraju ključna komunikacijska pitanja te se razrađuju komunikacijski programi kojima će se sustavno i kontinuirano razvijati odnos povjerenja utemeljen na iskrenoj, transparentnoj i pravovremenoj komunikaciji (Rawlins, 2006).

Planiranje odnosa s javnošću temelji se na situacijskoj analizi u vanjskom i unutarnjem okruženju organizacije. Pritom se mogu koristiti uobičajeni strateški alati za analizu okoline. Vanjska okolina poduzeća koja se sastoji od pravno-političke, ekonomske, društvene i tehnološke dimenzije analizira se putem PEST analize. Rezultati iz PEST analize se potom prikazuju u SWOT analizi ili kao prilika ili kao prijetnja uspješnom poslovanju organizacije. U SWOT analizi se ujedno analiziraju snage i slabosti u unutarnjem okruženju samog poduzeća te se planiraju komunikacijske strategije vezano uz identificirane snage i slabosti (Lurati i Zamparini, 2018).

Na proces planiranja odnosa s javnošću uvelike utječe i priroda javnog mnijenja o organizaciji. Praćenje i analiza javnog mnijenja je ključan korak koji ne smije biti izostavljen u planiranju odnosa s javnošću jer se stalno mijenja pod različitim komunikacijskim utjecajima. Na temelju ispitivanja javnog mnijenja je moguće jasno definirati prioritete i ciljeve u komunikaciji s pojedinim ključnim javnostima. Dinamičnost suvremenog poslovnog okruženja zahtijeva da proces planiranja ne bude previše rigidan, već fleksibilan, baš zbog učestalih promjena u okolini poduzeća.

Proces planiranja je stoga nužno temeljiti na razumijevanju da se odnosi i komunikacijski prioritete mijenjaju s vremenom. Osnovu za uspješan proces planiranja odnosa s javnošću je poželjno temeljiti na analizi uspješnosti izvedbe komunikacijskih programa iz ranijih godina. Pritom je važno sagledati razinu uspješnosti izvedbe i identificirati pojedine komunikacijske strategije koje su polučile najviše razine uspjeha kako bi se iste mogle koristiti kao primjeri „dobre prakse“ u razvoju komunikacijskih strategija i komunikacijskih programa organizacije

(James, 2018). Primjeri dobre prakse mogu se identificirati prema uspješnosti komunikacijskog stila, načinu argumentiranja i uspješnosti u poticanju dijaloga s ciljnim javnostima.

Osim što je važno prepoznati primjere „dobre prakse“ u realizaciji strategije odnosa s javnošću, nužno je prepoznati i koji su komunikacijski programi u prijašnjim razdobljima bili neuspješni te identificirati razloge njihove neuspješnosti. Neuspješni komunikacijski programi i kampanje imaju važnu ulogu u poticanju procesa iskustvenog učenja o organizacijskim odnosima s javnošću kako se pojedine greške ne bi ponavljale i kako bi se razvila orijentacija ka kontinuiranom unaprjeđenju procesa planiranja i izvedbe strategije odnosa s javnošću.

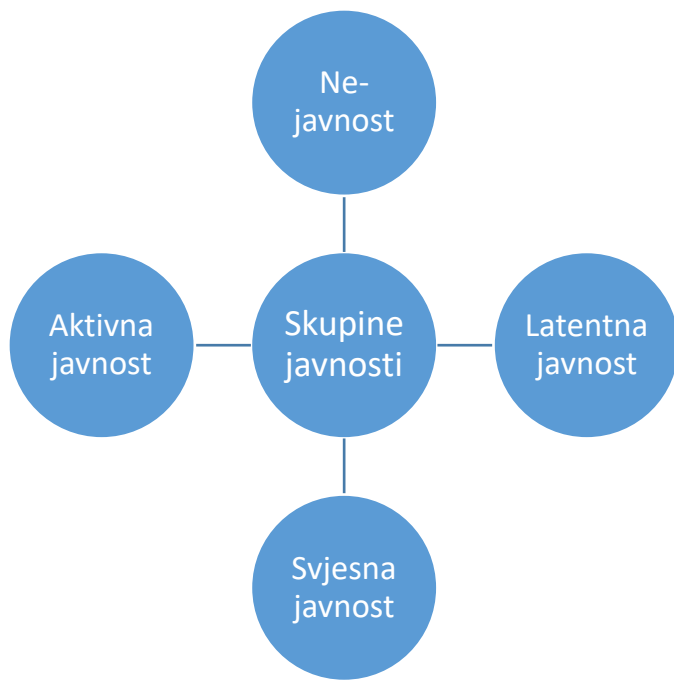
Prilikom planiranja komunikacijskih strategija poželjno je služiti se sljedećim pitanjima kao smjernicama koje će osigurati sveobuhvatan pristup planiranju i razradi strategije.

- „Što želimo postići?
- S kim želimo razgovarati?
- Što želimo reći?
- Kako ćemo to reći?
- Kako ćemo znati da smo to dobro napravili?“ (Gregory, 2006: 56).

Ta pitanja mogu pogodovati prilagodbi komunikacijskog stila i komunikacijskih poruka potrebama i očekivanjima ciljnih skupina javnosti. Na ovaj se način organizacije lakše suočavaju s komunikacijskim izazovima i preprekama te ih uspješnije prevladavaju.

Nakon što je provedena analiza stanja te su jasno definirani organizacijski komunikacijski ciljevi, potrebno je pristupiti razradi plana komunikacije prema pojedinim ciljnim skupinama javnosti. Za svaki komunikacijski cilj nužno je identificirati javnosti kojih se određena problematika tiče kako se vremenski i financijski resursi odnosa s javnošću ne bi ulagali u neučinkovite kampanje.

Ciljne skupine javnosti za svaku pojedinu komunikacijsku temu predstavljene su na slici 3.



Slika 3. Podjela javnosti s obzirom na stupanj zainteresiranosti za pojedine komunikacijske teme organizacije

Izvor: obrada autora prema Jović (2010)

Podjelu pojedinih skupina javnosti na ne-javnost te na latentnu, svjesnu i aktivnu javnost je potrebno provesti u sklopu odgovora na pitanje „S kim želimo razgovarati?“ (Gregory, 2006). Pritom se u skupinu ne-javnosti ubrajaju sve društvene skupine iz unutarnjeg ili vanjskog okruženja poduzeća ili šire zajednice koje ne iskazuju nikakav interes za određenu komunikacijsku temu kojom se organizacija bavi. Time se odgovara na pitanje kome se organizacija ne obraća u svojim komunikacijskim kampanjama. Kako bi se dodatno precizirao odgovor na pitanje tko su ključne ili ciljne javnosti, potrebno je izvršiti segmentaciju javnosti na latentnu, aktivnu i svjesnu javnost (Jović, 2010).

U latentnu javnost se ubrajaju one skupine javnosti koje nisu osvijestile značaj koji bi određena organizacijska komunikacijska tema za njih mogla imati. Temeljni cilj u razvoju komunikacije s latentnom javnošću je stoga edukacija i osvješćivanje značaja određene teme koja je rezultat organizacijskog djelovanja.

U svjesnu javnost se ubrajaju one ciljne skupine javnosti koje su svjesne određene komunikacijske tematike i njezina utjecaja na njih, ali njihova svijest nije rezultirala i aktivnim djelovanjem u vidu aktivizma, pokretanja rasprava, dijaloga i drugih vrsta inicijativa. Skupine javnosti koje su svjesne značaja određene problematike i angažirane su u pogledu rješavanja

iste, nazivaju se aktivnom javnošću (Jović, 2010) te je intenzitet komunikacije odnosa s javnošću najčešći upravo s aktivnim skupinama koje iskazuju interes za interakciju, raspravu, dijalog i razvoj odnosa suradnje u cilju postizanja zajedničkih kompromisnih rješenja.

Odabir poruke koja će biti u skladu s potrebama i interesima ciljne javnosti ima izniman značaj u procesu privlačenja pažnje i interesa ciljnih javnosti. Sadržaj poruke treba biti jasan, nedvosmislen i argumentiran. Osim samog sadržaja komunikacijske poruke, važno je pomno osmisliti formu poruke te je oblikovati na način koji je jezgrovit, ali ujedno budi pažnju, interes i želju za akcijom kod ciljnih skupina javnosti. Ovisno o tematici koja se obrađuje, poruka treba sadržavati za javnost bitne racionalne ili emocionalne apele.

Svaka komunikacijska kampanja treba se realizirati u odgovarajućem vremenskom roku, odnosno u skladu sa zadanim terminskim planom. Važnost razrade svake faze komunikacijske kampanje u zadanom roku proizlazi iz načela pravovremenosti komunikacije kao jednog od temeljnih načela prema kojima se oblikuju odnosi s javnošću neke organizacije (Dlačić i sur., 2016). Svaka faza plana zahtijeva da joj se dodijele odgovarajući ljudski, materijalni i financijski resursi kao i da se imenuje pojedinac ili tim koji je odgovoran za realizaciju pojedine faze izvedbe komunikacijske kampanje.

Završna faza u realizaciji strateških odnosa s javnošću odnosi se na evaluaciju ili mjerenje uspješnosti pojedinih komunikacijskih kampanja. Temeljni preduvjet za provedbu procesa evaluacije je jasno i racionalno definiranje komunikacijskih ciljeva. Tijekom procesa evaluacije se uspoređuju ciljevi s ostvarenim rezultatima kampanje te se utvrđuje postoje li odstupanja u odnosu na željene ciljeve i koliko su značajna (Jakopović, 2012).

4. PRIJEDLOG KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE

Hrvatska gospodarska komora je strukovna i poslovna organizacija koja je u svojem djelovanju specijalizirana za promicanje interesa hrvatskog gospodarstva na unutarnjem tržištu i osobito na vanjskim tržištima s obzirom da je jedan od ključnih ciljeva u radu HGK promicanje izvozne orijentacije i konkurentnosti hrvatskih poduzetnika. Hrvatska gospodarska komora predstavlja strukovnu komoru čija je tradicija rada duga preko 165 godina (HGK, 2021) (slika 4).



Slika 4. Znak Hrvatske gospodarske komore

Izvor: Hrvatska gospodarska komora. <https://hr.linkedin.com/company/hrvatska-gospodarska-komora> (14.09.2021.)

Hrvatska gospodarska komora kroz zastupanje interesa domaćeg poduzetništva promiče interese svojih članova pred državnim i drugim javnim tijelima. Njezino djelovanje nije ograničeno samo na područje Republike Hrvatske, već s ciljem promicanja inozemne konkurentnosti surađuje i sa brojnim inozemnim partnerima i tijelima. Međunarodna predstavništva Hrvatske gospodarske komore u inozemstvu su specijalizirana za pružanje savjetodavne i tehničke podrške te za pomoć u uspješnom pronalasku stranih partnera kako bi se hrvatskim poduzetnicima značajno olakšao proces širenja poslovanja na inozemna tržišta (HGK, 2021).

Hrvatska gospodarska komora je ujedno jedan od ključnih dionika u području lobiranja prilikom donošenja zakonske regulative koja se odnosi na gospodarstvo i poduzetništvo, radno

zakonodavstvo i specifična pitanja na pojedinim sektorskim razinama. Visoka razina specijaliziranosti i profesionalnosti u procesu lobiranja osigurana je kroz djelovanje 33 zajednice i 63 udruženja pri Hrvatskoj gospodarskoj komori (HGK, 2021). Ustroj Hrvatske gospodarske komore je decentraliziran na regionalnoj županijskoj razini kako bi se u svim geografskim područjima Republike Hrvatske osigurala jednaka razina savjetovanja i podrške u poticanju gospodarskog rasta i razvoja.

Osim lobiranja pri državnim i drugim javnim tijelima i povezivanja hrvatskih poduzetnika s ključnim stranim partnerima putem međunarodnih predstavništava, Hrvatska gospodarska komora osigurava brojne tematske poduzetničke radionice i savjetovanja te ima partnersku ulogu i ulogu sufinancijera pri apliciranju hrvatskih poduzetnika na natječaje iz EU fondova. Međusobno umrežavanje poduzetnika kao i umrežavanje poduzetnika s različitim institucijama predstavlja posebnu i osobito važnu zadaću Hrvatske gospodarske komore. Tijela s kojima Hrvatska gospodarska komora povezuje poduzetnike su:

- lokalne razvojne agencije,
- razvojne banke,
- državne institucije,
- komercijalne banke,
- tijela zadužena za javnu nabavu poslova u Hrvatskoj i inozemstvu“ (HGK, 2021).

Na temelju spoznaja stečenih u teorijskom dijelu istraživanja, u ovom se poglavlju analizira komunikacijska strategija Hrvatske gospodarske komore. Ta se analiza sastoji od prikaza svrhe i ciljeva komunikacijske strategije Hrvatsku gospodarske komore, identifikacije komunikacijskih aktivnosti kojima se mogu realizirati zadani komunikacijski ciljevi prema pojedinim ključnim ili ciljnim javnostima. U analizi strategije se prikazuju i komunikacijski alati Komore s posebnim osvrtom na promjenu prirode komunikacije u uvjetima digitalne transformacije gospodarstva (digitalna Komora) te se navode pokazatelji na temelju kojih se provodi evaluacija rezultata komunikacijske strategije u odnosu na zadane ciljeve.

4.1 SVRHA I CILJEVI KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE HRVATSKE GOSPODARSKE KOMORE

Svrha planiranja, razvoja i implementacije komunikacijske strategije Hrvatske gospodarske komore odnosi se na razvoj svijesti o ulozi Komore kao institucije koja pruža potporu razvoju hrvatskog gospodarstva i poticanju izvoza kao i podizanje reputacije komore među ključnim ili ciljnim skupinama javnosti u internom i eksternom okruženju.

Opći cilj komunikacijske strategije Hrvatske gospodarske komore je podizanje svijesti o ulozi i značaju Hrvatske gospodarske komore kao strukovnog i poslovnog tijela sa snažnom potpornom ulogom u hrvatskom gospodarstvu. Iz postavljenog općeg cilja komunikacijske strategije Hrvatske gospodarske komore proizlaze i sljedeći specifični ciljevi:

- na temelju analize ciljnih skupina javnosti i prepoznavanja njihovih potreba i interesa, razviti prilagođene komunikacijske alate kojima će se javnost educirati o načinima na koji Komora može doprinijeti realizaciji njihovih poslovnih potreba i ciljeva,
- razvoj komunikacijskih tehnika i alata kojima će se unaprijediti lobistička uloga Komore u zastupanju interesa poduzetnika pred zakonodavnim i drugim javnim tijelima kao i pred međunarodnim partnerima s kojima je potrebno ulagati u odnose kontinuirane i uzajamno korisne suradnje i partnerstva,
- osiguranje načela transparentnosti i načela javnosti rada Hrvatske gospodarske komore pred ciljnim skupinama javnosti u cilju izgradnje snažne i pozitivne reputacije ovog strukovno-poslovnog tijela među skupinama zainteresiranih dionika.

4.2 KOMUNIKACIJSKE AKTIVNOSTI

Komunikacijske aktivnosti Hrvatske gospodarske komore imaju funkciju temeljnih alata koji se koriste s ciljem realizacije prethodno navedenih komunikacijskih ciljeva Komore. Temeljna pravila na kojima se zasniva komunikacija Komore su transparentnost i načelo javnosti kao i komunikacija usklađena s interesima pojedinih ciljnih publika ili javnosti.

S obzirom na to da su jasnoća, pristupačnost javnosti i razumljivost su ključni elementi uspješnih komunikacijskih aktivnosti oni trebaju biti sadržani u svakoj komunikacijskoj poruci Komore prema ciljnim javnostima. U skladu s time, komunikacijske aktivnosti je potrebno razvijati prvotno imajući na umu odgovor na pitanje „Kome se Komora obraća?“ već pri samom planiranju i izradi komunikacijskih poruka. U suvremenom digitalnom okruženju svrha i ciljevi komunikacijske strategije se trebaju realizirati putem komunikacijskih aktivnosti koje se međusobno nadopunjavaju i imaju svojstvo komplementarnosti. Navedeni zahtjev je nužno realizirati iz razloga što se ciljne skupine javnosti svakodnevno susreću s velikim količinama informacija i komunikacijskih poruka različitih institucija i organizacija. Uz tako veliku količinu informacijskih podražaja, postoji opasnost da poruke koje Hrvatska gospodarska komora želi prenijeti ciljnim javnostima ne privuku pažnju, interes, želju i aktivnost kod ciljne javnosti. Iz tog je razloga važno kombinirati različite vrste medija prilikom prenošenja poruke, a s posebnim naglaskom na suvremene digitalne medije, zbog njihove interaktivne prirode koja i ciljnim skupinama javnosti omogućuje slanje povratnih informacija, postavljanje potpitanja te upućivanje prijedloga, kritika i pohvala s ciljem kontinuiranog unaprjeđenja strukovno-poslovnog i komunikacijskog angažmana pri Hrvatskoj gospodarskoj komori. Navedene tehnike korištenja komunikacijskih alata služe formiranju cjelovitih i razumljivih poruka koje uistinu dopiru do svijesti ciljnih javnosti i bude njihov angažman te želju za suradnjom s Komorom. Time dodatno postaje očiglednim osuvremenjenost shvaćanja biti odnosa s javnošću koja nije u jednostranom informiranju ciljnih javnosti o radu Komore, već u poticanju interaktivne (dvosmjerne ili višesmjerne) komunikacije s pojedinim skupinama javnosti i dionicima. Na ovaj se način može ostvariti jedan od temeljnih ciljeva komunikacijske strategije, a to je razumijevanje potreba i interesa javnosti. Kada se taj cilj ostvari, postavljeni su temelji za promicanje partnerskih odnosa Komore i njezinih članova, državnih i javnih tijela, te drugih partnera koji također imaju za cilj promicanje razvoja i konkurentnosti hrvatskog gospodarstva.

Važno je istaknuti i da komunikacijske aktivnosti Hrvatske gospodarske komore ne smiju odražavati isključivo strukovnu i poslovnu dimenziju djelokruga rada Komore, već i njezinu društvenu dimenziju. Kako bi se ostvario ovaj zahtjev, neophodno je sustavno ulaganje u ravnopravan tretman i jednaku zastupljenost komunikacijskih poruka te sustavno praćenje i ažuriranje tih komunikacijskih poruka prema svim ključnim (ciljnim) skupinama javnosti koje Hrvatska gospodarska komora identificira kao relevantne u upravljanju pojedinim komunikacijskim kako bi se time dodatno ojačao kredibilitet komunikacijskih poruka HGK i osnažilo povjerenje ciljnih javnosti prema HGK .

Konačno, u svakoj komunikacijskoj aktivnosti neophodno je da se razvija kontinuirano i ažurno jer svaka komunikacija koja je zastarjela i neažurna ima kontraproduktivan učinak na realizaciju komunikacijskih ciljeva. Iz toga proizlazi da je na Samostalnoj službi za odnose s javnošću i komunikaciju HGK da razmotri i analizira učinak izostanaka komunikacije naspram zakašnjele i neažurne komunikacije u koju se ciljna publika ne može u potpunosti pouzdati niti joj potpuno vjerovati.

4.3 CILJNE SKUPINE JAVNOSTI

Hrvatska gospodarska komora poduzima komunikacijske aktivnosti uz detaljnu prethodnu analizu zainteresiranih i uključenih ciljnih skupina javnosti. Na ovaj način se maksimizira vrijednost i doseg odaslanih komunikacijskih poruka i stvaraju se snažni potencijali za razvoj interakcije s ciljnim skupinama.

S obzirom na djelokrug rada Hrvatske gospodarske komore, ciljnom skupinom javnosti se može smatrati svaki dionik kojem je potrebna potpora i savjetovanje te edukacija s ciljem unaprjeđenja poslovanja i izvoznih potencijala (članovi Hrvatske gospodarske komore) kao i svaka ciljna skupina koja svojim utjecajem može doprinijeti gospodarskom rastu i razvoju RH te jačanju konkurentnosti poslovnih subjekata. To su zakonodavna tijela, financijske institucije, međunarodni partneri, organizatori poslovnih sajmova i druga relevantna tijela ovisno o specifičnim komunikacijskim temama i problematici kojom se Hrvatska gospodarska komora bavi kao tijelo koje zastupa i posreduje i realizaciji interesa poslovnih subjekata pred ključnim državnim tijelima i tržišnim partnerima.

Članovi Hrvatske gospodarske komore su poslovni subjekti koji, temeljem sile zakona, imaju obvezu članstva u Hrvatskoj gospodarskoj komori, kao i oni koji su tijekom dosadašnjeg poslovanja prepoznali značaj umrežavanja i udruživanja na sektorskoj i poslovnoj razini kako bi se uspješno izborili za svoje interese u dijalogu s državnim i, posebice, zakonodavnim tijelima.

Strukturu članstva Hrvatske gospodarske komore je moguće podijeliti na neangažirano i aktivno članstvo. Neangažirano je ono koje nedovoljnoj mjeri prepoznaje i koristi brojne usluge, radionice, projekte, mogućnosti sufinanciranja, edukacije i sudjelovanja na sajmovima te dobiti koje proizlaze iz aktivnije suradnje s Hrvatskom gospodarskom komorom. Ovu je skupinu članstva potrebno educirati i motivirati na sudjelovanje, a pritom se poželjno služiti primjerima dobre prakse i stvarnim iskustvima uspješnih poduzetnika. Kod aktivnog članstva nužno je pak promovirati dijalog i konstruktivnu raspravu na radionicama kako bi članstvo zajedničkim snagama i timskim pristupom generiralo kvalitetne prijedloge za zakonodavnu vlast i kako bi utjecaj i važnost članova Hrvatske gospodarske komore u procesu lobiranja bio jedinstven i kohezivan jer su to preduvjeti za stjecanje kredibiliteta u nastupu prema državnim i drugim javnim tijelima te stranim partnerima.

Kako bi se djelokrug rada i usluge Hrvatske gospodarske komore što više približio članovima kao ključnoj ciljnoj javnosti Komore, realiziran je projekt digitalna komora. „Digitalna komora omogućuje kvalitetniju i optimalniju komunikaciju komore i upravljanje dokumentima kako s članicama tako i interno unutar Komore. Uz optimizaciju postojećih procesa i poslovnih djelatnosti Komore, projekt Digitalna komora omogućiti će i izradu novih usluga i servisa te unaprjeđenje postojećih“ (HGK, 2021).

Napomenimo da je daljnji razvoj odnosa s medijima jedna je od središnjih točki cjelokupne komunikacijske strategije Hrvatske gospodarske komore zbog utjecaja kojeg mediji imaju na formiranje javnog mnijenja gotovo svih skupina ciljnih javnosti. Upravo kroz razvoj odnosa s medijima, Hrvatska gospodarska komora treba raditi na informiranju ciljnih skupina, ali i cjelokupne javnosti o postignutim rezultatima svojih aktivnosti. U razvoju odnosa s medijima stavlja se pak poseban naglasak na transparentnost, jasnoću, točnost i pravovremenost komunikacije. Tako su jedan od temeljnih oblika komunikacije s medijima u Komori priopćenja za medijske kuće kojima se brzo i učinkovito reagira na određene komunikacijske teme, ali je moguće i potaknuti interes javnosti za određene teme. Ipak, kada je riječ o

proaktivnim strategijama u razvoju odnosa s medijima, HGK treba preferirati održavanje konferencija za tisak iz razloga što je priroda komunikacije na konferencijama interpersonalna te je moguće određenu problematiku javnosti predstaviti na detaljniji način i iz više perspektiva.

Kao najznačajniju eksternu ciljnu javnost u komunikacijskim djelatnostima Hrvatske gospodarske komore istaknut ćemo tijela državne uprave s posebnim naglaskom na zakonodavna tijela te druga javna tijela. Hrvatska gospodarska komora razvija suradnju sa zakonodavnim tijelima kako bi bila prepoznata kao ravnopravan partner i savjetodavac koji će zakonodavna tijela informirati i s njima raspravljati o prijedlozima zakonske regulative u sferi gospodarstva i poduzetništva te pri regulaciji rada pojedinih gospodarskih sektora.

U skladu s time, istaknut ćemo i lobiranje kao jedna od ključnih funkcija odnosa s javnošću Hrvatske gospodarske komore koje je esencijalno i prilikom razvoja suradnje s potencijalnim partnerima u inozemstvu koji mogu imati snažan utjecaj na uspješniji proboj hrvatskih poduzetnika i gospodarstvenika na inozemnim tržištima zbog specifičnih znanja i vještina te socijalnog kapitala inozemnih partnera.

U konačnici je kao zainteresiranu ciljnu javnost kojoj se Hrvatska gospodarska komora obraća potrebno naglasiti i ulogu šire javnosti na lokalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini. Hrvatska gospodarska komora je institucija s dugom tradicijom i poviješću poslovanja koja je tijekom dugogodišnjeg rada imala respektabilan društveni položaj. Javno mnijenje o Hrvatskoj gospodarskoj komori je tijekom posljednjeg desetljeća bilo značajno narušeno uslijed korupcijskih afera² te je došlo do pada kredibiliteta i povjerenja u ovu instituciju od strane svih skupina ciljnih javnosti. Ponovna izgradnja uspješne reputacije Komore u široj javnosti treba se zasnivati na proaktivnoj strategiji odnosa s javnošću u kojoj odnosi s javnošću trebaju kratko iznijeti probleme s kojima se komora susretala, ali i strategije koji su korištene te koje se i dalje

² USKOK je podignuo optužnicu protiv Nadana Vidoševića 01. srpnja 2015. godine uz još osam okrivljenika za kazneno djelo udruživanja za počinjenje kaznenih djela, zlorabe položaja i ovlasti te pomaganja u zlorabi položaja i ovlasti. U čl. 291., st. 1. Kaznenog zakona (NN 125/11, 144/12, 56/15, 61/15, 101/17, 118/18, 126/19) je istaknuto da „službena ili odgovorna osoba koja iskoristi svoj položaj ili ovlast, prekorači granice svoje ovlasti ili ne obavi dužnost pa time sebi ili drugoj osobi pribavi korist ili drugom prouzroči štetu, kaznit će se kaznom zatvora od 6 mjeseci do 5 godina.“

Suđenje Nadanu Vidoševiću započelo je 27. siječnja 2017. godine, tri godine nakon uhićenja. Ne samo da je sudski postupak pokrenut sa značajnim vremenskim odmakom, već je proces iznošenja obrane započeo tek u ožujku 2021. što je ponovno aktualiziralo problematiku koruptivnog djelovanja Nadana Vidoševića i njegovih suradnika. Četvero suoptuženih osoba je prije suđenja priznalo krivnju te su osuđeni nakon što je proveden proces nagodbe s tužiteljstvom. Tako su postupili Igor Premilovac, Davor Komerički te savjetnica za nekretnine Vesna Rodić, kao i Jasna Marković Grubić koja je izvlačila novac lažiranjem kupnje umjetničkih djela (Cvok, 2021).

koriste da bi se na razini Hrvatske gospodarske komore kao cjeline promovirala etična organizacijska kultura i suzbilo koruptivno djelovanje. Svaka radnja i aktivnost koja se poduzme s ciljem razvoja etične organizacijske kulture je ujedno radnja s kojom javnost treba biti upoznata na jasan i transparentan te pravodoban način kako bi bilo očito da djela pojedinaca ne odražavaju organizacijski moral u Hrvatskoj gospodarskoj komori kao cjelini te se tako dodatno ograditi od koruptivnih djela i poticati njihovo procesuiranje

4.4 KOMUNIKACIJSKI ALATI

Uspješnoj realizaciji komunikacijskih strategija treba prethoditi detaljno razrađen plan korištenja komunikacijskih alata ili medija putem kojih će HGK prenositi informacije ciljnim skupinama javnosti te ujedno poticati razvoj kulture dijaloga u pogledu upravljanja određenim komunikacijskim temama.

Vizualna komunikacija putem znaka i memoranduma Hrvatske gospodarske komore je ključan i neizostavan dio profesionalne poslovne komunikacije te stoga prepoznatljivi vizualni identitet treba pratiti sve komunikacijske aktivnosti Samostalne službe za odnose s javnošću i komunikaciju Hrvatske gospodarske komore, ali i drugih osoba koje u očima javnosti predstavljaju ambasadore Hrvatske gospodarske komore.

Konvencionalni mediji putem kojih se Komora obraća javnosti su radio i televizijske postaje te novine. S ovim se medijima komunicira putem priopćenja za tisak i konferencija za tisak. Hrvatska gospodarska komora sustavno ulaže u digitalizaciju komunikacije te je stoga interakciju s članstvom i zaposlenicima značajno unaprijedila razvojem informacijsko-komunikacijske platforme Digitalna Komora. Osim toga, velik se značaj pridaje i komunikaciji putem društvenih mreža koje jesu neformalnog karaktera, ali zbog činjenice da nude visok stupanj interaktivnosti ne smiju biti zanemarene i izuzete iz suvremene komunikacije i odnosa s javnošću. Specifičnost ovog oblika komunikacije je u brzini, jednostavnosti i širokom doseg te mogućnosti viralnog širenja objava. Neformalan karakter komunikacije Hrvatske gospodarske komore na društvenim mrežama može se iskoristiti za produbljivanje odnosa sa specifičnim ciljnim javnostima, a osobito sa članovima. Primjeri dobre prakse i motivacijske priče uspješnih poduzetnika koji su se u svojem profesionalnom rastu oslonili na potporu

Hrvatske gospodarske komore su dobar način za bliže upoznavanje s radom komore i motivaciju članstva za angažmanom.

Posljedično, Hrvatska gospodarska komora treba ulagati u visok stupanj medijske vidljivosti, a odluke o medijskim komunikacijskim alatima je potrebno donositi na dvije razine. Prva razina je nacionalna razina te odluke o medijskim alatima donosi Hrvatska gospodarska komora za ključne strateške projekte i komunikacijske teme kojima planira upravljati u određenom vremenskom razdoblju. Napomenimo da Hrvatska gospodarska komora ima jednaku regionalnu ili županijsku zastupljenost u svim područjima Hrvatske te svaka županijska gospodarska komora uz opće teme od nacionalnog značaja ujedno upravlja specifičnim komunikacijskim temama vezanim uz projekte na lokalnoj i županijskoj razini. Potrebno je djelomično decentralizirati razradu komunikacijskih aktivnosti i alata na ovoj drugoj, lokalnoj i županijskoj, razini kako bi svaka podružnica Komore u svojim medijskim nastupima obuhvatila onu problematiku koju ciljne javnosti smatraju prioritetnom u pogledu poticanja gospodarskog rasta i razvoja, jačanja konkurentnosti i kvalitete života u lokalnim zajednicama i pojedinim regijama.

Naposljetku, odnosi sa zaposlenicima isto tako imaju ključnu ulogu kao alat u uspješnoj realizaciji strateških komunikacijskih ciljeva. Ovi se odnosi u primjeru Hrvatske gospodarske komore razvijaju putem internog glasila (biltena) Hrvatske gospodarske komore kako bi se predstavile temeljne smjernice u njezinu radu i kako bi zaposlenici mogli lakše osvijestiti kakva je njihova komunikacijska uloga i na koji način mogu pridonijeti reputaciji tijela u kojem su zaposleni.

4.5 EVALUACIJA (MJERENJE USPJEŠNOSTI) KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE

Evaluacija ili mjerenje uspješnosti komunikacijske strategije Hrvatske gospodarske komore provodi se za svaku pojedinu aktivnost za koju je potrebno definirati kojim općim i specifičnim ciljevima doprinosi, u kojem se roku treba ostvariti te uz koliki proračun. Uspješnost realizacije komunikacijske aktivnosti je potrebno mjeriti kroz ukupan doseg šire publike, stupanj interakcije ciljnih javnosti i kroz ispitivanje javnog mnijenja nakon provedbe pojedinih komunikacijskih aktivnosti.

Terminski plan aktivnosti koristi se kao alat za evaluaciju pravovremenosti izvedbe pojedinih komunikacijskih aktivnosti, a odnos između planiranih i stvarno utrošenih financijskih resursa u pojedinu komunikacijsku aktivnost predstavlja osnovu za utvrđivanje financijske učinkovitosti u poslovanju odnosa s javnošću pri Hrvatskoj gospodarskoj komori.

U skladu s već svime gore prethodno navedenim osvrnut ćemo se na evaluaciju možda zasad dvije najprominentnije kampanje Hrvatske gospodarske komore. To su službena kampanja HGK *Kupujmo hrvatsko* kojom se promoviraju domaći gospodarski proizvodi te neslužbena kampanja narušavanja ugleda i identiteta HGK u svezi sa korupcijskom aferom iz njezine nedavne prošlosti.

Ako promatramo kampanju *Kupujmo hrvatsko*, postajemo svjesni utjecaja koji Hrvatska gospodarska komora (PR sektor) može imati u promociji interesa hrvatskih gospodarstvenika.



Slika 5. Znak *Kupujmo hrvatsko*, *Hrvatska kvaliteta*, *Izvano hrvatsko*

Izvor: Hrvatska gospodarska komora. <https://kupujmohrvatsko.hgk.hr>

Jednim jednostavnim promotivnim sloganom osnažena je vidljivost i važnost svi (su)dionika hrvatskog gospodarstva. Zanimljivo je spomenuti da je sama promocija *Kupujmo hrvatsko* pokrenuta kako bi se povećala vidljivost izvornih hrvatskih proizvoda označenih logotipom *Izvano hrvatsko* i *Hrvatska kvaliteta* u poduzetničkom sektoru te važnost ulaganja domaćih poduzetnika u kvalitetu proizvoda i njezinu standardizaciju, a prerasla je u promociju kojom se utjecalo na svijest i percepciju građana o važnosti proizvodnje i kupovine domaćih gospodarskih proizvoda koja je prisutna već skoro dva desetljeća te je jednako živo prihvaćena i podržana u svim sferama svijesti društva i gospodarstva i nakon toliko godina te čak razvija svoje dodatne podpromocije poput *Kupujmo hrvatsko – hrvatski proizvod za hrvatski turizam*. Pri strateškoj provedbi ove promocije Hrvatska gospodarska komora iskoristila je komunikacijske alate sa dugogodišnjom ostavštinom pa ćemo spomenuti samo neke od

najvidljivih. To su logotip *Izvorno hrvatsko*, *Hrvatska kvaliteta* i *#kupujmo hrvatsko* i riječ *kroativno*. Upravo u ovoj promociji PR HGK je pokazao svoj puni kapacitet i utjecaj u svim sferama društva i gospodarstva pa i samog hrvatskoj jezika, te bi ovo mogao samom PR odjelu HGK mogao biti ogledni primjer kvalitetne PR strategije promocija HGK.

Za razliku od promocija *Kupujmo hrvatsko* gdje je PR odjel HGK pokazao što znači proaktivan pristup i kvalitetna komunikacijska strategija, jednako snažno je pokazao i puni kapacitet svog inertnog pristupa u provedbi neslužbene akcije narušavanja identiteta, važnosti i percepcije HGK na nacionalnoj i međunarodnoj razini prilikom izbijanja korupcijske afere u koju je bio upleten i jedan od predsjednika HGK.

HGK je u ovoj situaciji preuzela nedovoljno vidljivu ulogu te je prepuštena nemilosti senzacionalističkih natpisa i medijskih priopćenja o koruptivnim radnjama nekolicine njezinih zaposlenika. Upravo u tom periodu nanesena je velika šteta ugledu i vjerodostojnosti same ustanove u očima šire javnosti na nacionalnoj, ali i međunarodnoj razini. Izloženi velikoj količini negativnih natpisa o vodećoj osobi same ustanove, HGK je doživio nepovratan udarac i izložio svoj rad i rad svojih zaposlenika učestalim preispitivanjima i antagonističkim medijskim komentarima. Kao jedna od ključnih ustanova u hrvatskom gospodarstvu dugo vremena u medijima su prikazivani isključivo kroz prizmu protuzakonitih radnji nekolicine svojih zaposlenika što je neizravno utjecalo i na dojam o samom nacionalnom pristupu korupciji na međunarodnoj razini te dodatno produbilo prešutni jaz i netrpeljivost koju hrvatsko društvo osjeća prema službama iz državnog i javnog sektora. Smatramo da bi proaktivniji pristup ovoj aferi i mogućim budućim situacijama u kojoj se dovede u pitanje značaj i funkcija ustanove HGK u sveukupnom gospodarskom i društvenom životu Hrvatske mogao samo pozitivno utjecati na percepciju HGK od strane svih ciljnih javnosti, a dovoljno bi bilo povoditi se jednim od ključnih načela svih komunikacijskih aktivnosti, načelom transparentnosti. Tada se ne bi otvorio prostor za preispitivanje uloge HGK u državnom i međunarodnom području te bi se možda konačno jedna od ključnih gospodarskih institucija Hrvatske mogla posvetiti onome što joj je i osnovna zadaća, umjesto borbe sa antagonističkom medijskom PR strategijom koja u načelu ima za jedini cilj dobiti što više jedinstvenih korisnika za određenu vijest, vrlo često ne mareći ni za jedno od etičkih načela izvještavanja.

Slijedom navedenih primjera postaje očitim da u evaluaciju uspješnosti komunikacijske strategije Hrvatske gospodarske komore treba uključiti i faktor kontrole namjerne ili nenamjerne štete koju joj mogu nanijeti određene aktivnosti koje dobivaju medijski prostor te

imaju široki doseg, a samim time i utjecaj na sve skupine ciljnih javnosti, te time direktno na dojam i imidž HGK. Posebice pozornost treba obratiti na negativistički prikaz HGK i preispitivanje njezine važnosti kao rezultat internih afera sa manjim ili većim nacionalnim i zakonodavstvenim posljedicama. U takvim situacijama, povodeći se aferama iz nedavne prošlosti, postaje očito da je za HGK bolje zauzeti proaktivniji pristup i jasno se ograditi od svih koruptivnih i nezakonitih radnji svojih zaposlenika, što je dosad izostalo i te je ostavilo previše prostora za spekulaciju i neutemeljene priče. Shodno tome, kao gospodarska ustanova s poveznicom sa državnim sektorom, HGK treba ojačati svoju samostalnost te oduprijeti se učestalom preispitivanju svoje funkcije iz političkih krugova, a smatramo da svojom komunikacijskom strategijom i aktivnostima HGK može i treba dokazati i pokazati koji je njezin značaj za hrvatsko gospodarstvo i društvo na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

5. ZAKLJUČAK

Odnosi s javnošću su disciplina koja se bavi ispitivanjem i upravljanjem javnim mnijenjem o organizaciji te joj je zadaća da kroz komunikaciju s ciljnim skupinama javnosti razvije i održava povoljnu sliku ili imidž poduzeća u očima ciljnih skupina javnosti. Odnosi s javnošću utječu na način na koji ciljne javnosti percipiraju organizaciju, i to kroz prepoznavanje potreba i interesa ciljnih skupina javnosti i upravljanje ključnim komunikacijskim temama te problematikom za koju je pojedina skupina javnosti zainteresirana i u koju je uključena. Priroda odnosa s javnošću je u suvremenom okruženju sve više orijentirana na dvosmjernu, interaktivnu, transparentnu i etičnu komunikaciju, a ne na jednosmjerno informiranje javnosti o pojedinim temama. Razlog tome proizlazi iz činjenice da bit i suština odnosa s javnošću proizlaze iz komunikacije i dijaloga, a ne iz prijenosa informacija.

Komunikacijska strategija odnosa s javnošću temelji se na planiranju kao funkciji orijentiranoj na realizaciju ciljeva. Planiranje uključuje analizu situacije, prepoznavanje ključnih (ciljnih) javnosti kojima se potrebno obratiti i razvoj komunikacijskih aktivnosti te alata koji su prilagođeni interesima pojedinih ključnih javnosti. Svaku komunikacijsku aktivnost je nužno uskladiti s ciljevima te definirati s obzirom na vrijeme kada pojedine faze komunikacije trebaju biti izvršene i financijska sredstva koja je potrebno uložiti u njihovu realizaciju. Nakon planiranja i izvedbe aktivnosti koje proizlaze iz komunikacijske strategije, provodi se evaluacija ili mjerenje uspješnosti pojedinih aktivnosti. Osnovu za provedbu evaluacije uspješnosti komunikacijske strategije odnosa s javnošću predstavlja ispitivanje javnog mnijenja o organizaciji.

Uzevši u obzir sve gore navedeno, osvrnuli smo se na komunikacijsku strategiju Hrvatske gospodarske komore i pomnije promotrili njezine temeljne sastavnice. Istaknimo opet da je Hrvatska gospodarska komora stručno i poslovno tijelo koje je zaduženo za promicanje interesa gospodarstvenika u RH i jačanje njihove konkurentnosti te ih zastupa pred zakonodavnim tijelima i poslovnim partnerima. Upravo te navedene skupine predstavljaju ciljne javnosti za Hrvatsku gospodarsku komoru te su prema njima usmjerene komunikacijske aktivnosti i alati ove institucije. Isto tako, nakon provedbe komunikacijskih kampanja u Hrvatskoj gospodarskoj komori, provodi se evaluacija putem ispitivanja javnog mnijenja te uspješnosti u realizaciji terminskog i financijskog plana provedbe komunikacijskih aktivnosti.

U ovom trenutku, suočeni s događajima u nedavnoj prošlosti HGK, ali i periodičkim političkim pritiscima i turbulencijama na HGK, svjedoci smo učestalog preispitivanja važnosti i funkcije Hrvatske gospodarske komore u nacionalnom i međunarodnom kontekstu. Upravo u tom istovremeno vidimo nedostatke i prednosti komunikacijske strategije HGK.

Promotrimo li dosadašnje aktivnosti odjela Odnosa s javnošću Hrvatske gospodarske komore možemo izdvojiti akcije koje su ostavile značajan otisak sa društvenog i socio-ekonomskog stajališta. Među jednim od značajnih izdvojili smo primjer promocije *Kupujmo hrvatsko* u kojoj je ostavljena i vizualna i materijalna ostavština kroz prepoznatljivi vizualni identitet znakova kojim se obilježavalo podrijetlo i kvaliteta proizvoda hrvatskih gospodarstvenika s ciljem promicanja bavljenjem gospodarskim aktivnostima od nacionalnog interesa te isticanja važnosti prepoznavanja i konzumiranja kvalitetnih hrvatskih proizvoda zbog konačnog doprinosa koji to predstavlja za hrvatsko gospodarstvo i ekonomiju. Sama promocija utjecala je i na obogaćivanje hrvatskog jezika kao korijena nacionalnog identiteta dodavši mu pritom novotvorenicu kreativno kao riječ koja u sebi sadrži suštinu same snage primjenjene komunikacijske strategije, a istovremeno označava i snagu nacionalnog identiteta spajajući u sebi riječ kreativno i englesku inačicu riječi za Republiku Hrvatsku. Ujedno, i danas je jednako prisutna i važna te je čak izrodila i svoje vlastite podpromocije poput već spomenute *Kupujmo hrvatsko* – hrvatski proizvod za hrvatski turizam time se udruživši sa jednim od gospodarski značajnih nacionalnih sektora te time dodatno pokazujući svoju ulogu u svim nacionalnim i međunarodnim socio-ekonomskim interesima. Upravo promocijom *Kupujmo hrvatsko* pokazao se puni kapacitet Odjela s javnošću Hrvatske gospodarske komore i pomno promišljene komunikacijske strategije usmjerene na promicanje nacionalnih interesa kako svojih ciljanih javnosti, tako i šireg društva, ali i od međunarodnog značaja.

Ipak, potrebno je osvrnuti se i na uočene nedostatke komunikacijske strategije Odjela s javnošću Hrvatske gospodarske komore u čemu pronalazimo i korijen antagonističkog pristupa samoj ustanovi, njezinoj djelatnosti i zaposlenicima. Upravo iz tog ljudskog kapaciteta HGK izrasla je nevidljiva komunikacijska strategija Hrvatske gospodarske komore koja je zaživjela svojim životom i počela nagrizati temelje svoje matične ustanove. U situacijama velikog društveno-političkog antagonizma i netrpeljivosti prema Hrvatskoj gospodarskoj komori potaknutima zbog djela nekolicine njezinih zaposlenika, HGK se u jednom trenutku nedavne prošlosti susrela sa značajnom količinom negativne medijske pozornosti. U toj situaciji, koja joj nije bila strana, jer je ipak često dovođeno u pitanje njezina svrha na nacionalnoj i

međunarodnoj razini, HGK se prepustio medijskom narativu koji joj nije odgovarao i time značajno naštetio svojoj primarnoj poziciji i funkciji u gospodarskom i društvenom smislu. U ovom trenutku moglo se preuzeti proaktivniji pristup vlastitom imidžu i nizom promišljenih i transparentnih komunikacijskih aktivnosti otvoriti prostor za komunikaciju u društvenoj domeni i zatvoriti prostor za preispitivanje etičnosti same institucije i njezinih zaposlenika i posljedično odbaciti taj prigovor u svakom sljedećem preispitivanju njezine važnosti i svrhe koje će možebitno proizaći iz političke arene. Konačno, povećanjem medijske vidljivosti svojeg rada i raznih stručnih aktivnosti usmjerenih na dionike hrvatskog gospodarstva smatramo da bi se pozitivno utjecalo na imidž same ustanove i uravnotežilo antagonistički odjek negativnih poruka usmjerenih na funkciju HGK u sveukupnom nacionalnom socio-ekonomskom kontekstu. Transparentnijom i javnom komunikacijom o vlastitim nedostacima i pogreškama, otvorio bi se dijalog između svih aktera u društvu i preduhitriilo dvojbu o profesionalnom integritetu ustanove i njezinih zaposlenika. Ujedno, ukazalo bi se na prostor za napredak i dopustilo preispitivanje važnosti same HGK, a time istovremeno ukazalo na sve što HGK radi za doprinos, razvitak i interese hrvatskih gospodarstvenika, a onda i društva u cjelini te koliko i kakav nacionalni i međunarodni značaj ima. Tada bi se otvorile i mogućnosti da se financijski podrži rad HGK kao ustanove od neophodne nacionalne važnosti. Preostaje dakle ojačati PR kapacitete HGK kako bi neometano razvijali proaktivnu komunikacijsku strategiju jedne od gospodarski najznačajnijih ustanova u Hrvatskoj vodeći se pritom temeljnim profesionalnim i etičkim načelima svoje djelatnosti. Jedino na taj način će se osnažiti imidž i postići veća nacionalna vidljivost uloge HGK u hrvatskom gospodarstvu i društvu općenito, kako bi konačno svi dionici društva uvidjeli njezin značaj u nacionalnom i međunarodnom kontekstu i interesima.

6. IZJAVA

Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Matija Kovačić

Matični broj studenta: 0178079899

Naslov rada: Komunikacijska strategija kao važan element odnosa s javnostima

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

Matija Kovačić

7. LITERATURA

7.1 KNJIGE I ČLANCI

1. Beckmann, M., Hielscher, S., Pies, I. (2014). Commitment strategies for sustainability: How business firms can transform trade-offs into win-win outcomes. *Business Strategy and the Environment*, 23(1), 18-37.
2. Black, S. (2003). The essentials of public relations. Kogan Page Limited.
3. Buntak, K., Drožđek, I., Kovačić, R. (2013). Nematerijalna motivacija u funkciji upravljanja ljudskim potencijalima. *Tehnički glasnik*, 7(2), 213-219.
4. Cutlip, S., Center, A. (2004). Odnosi s javnošću. Zagreb: Mate.
5. Demeterffy Lančić, R. (2010). Novi mediji i odnosi s javnošću. *Medijske studije*, 1(1-2), 157-169.
6. Dlačić, J., Ribarić, I., Barna, M. (2016). Pobuđivanje emocija kod potrošača: utjecaj kategorije proizvoda. *Ekonomski misao i praksa*, (1), 47-72.
7. Ganbat, K., Popova, I., Potravnyy, I. (2016). Impact investment of project financing: opportunity for banks to participate in supporting green economy. *Baltic Journal of Real Estate Economics and Construction Management*, 4(1), 69-83.
8. Gregory, A. (2006) Odnosi s javnošću: planiranje i upravljanje kampanjama. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću,
9. Jakopović, H. (2012). Odnosi s javnošću kao znanstvena grana informacijskih i komunikacijskih znanosti. *Medijske studije*, 3(5), 85-101.
10. Jović, M. (2010). Uloga PR menadžera u kreiranju imidža poduzeća. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 1(2), 36-44.
11. Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Školska knjiga.
12. Lang, K., Shang, R., Vragov, R. (2015). Consumer co-creation of digital culture products: business threat or new opportunity?. *Journal of the Association for Information Systems*, 16(9), 3.
13. Lurati, F., Zamparini, A. (2018). Communication SWOT analysis. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-8.

14. Mahoney, C. (2007). Lobbying success in the United States and the European Union. *Journal of Public Policy*, 27(1), 35-56.
15. Marinković-Lepić, M. (2014). Odnosi sa javnošću u funkciji korporativnog upravljanja. *Tranzicija*, 16(34), 129-146.
16. Mirosavljević, M. (2008). Odnosi s javnošću. Banja Luka: Marketing.
17. Pejaković, G. (2015). Oblici odnosa s javnošću u suvremenom poslovanju. *Tranzicija*, 17(36), 123-134.
18. Radalj, M. (2018). Odnosi s javnošću u neprofitnim organizacijama. *Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada, Hrvatska udruga za odnose s javnošću*.
19. Rawlins, B. L. (2006). Prioritizing stakeholders for public relations. *Institute for public relations*, 1-14.
20. Sefo, M. (2021). Javno mnijenje i medijsko oblikovanje javnog mnijenja. *Pregled: časopis za društvena pitanja/Periodical for social issues*, 62(1), 175-184.
21. Skoko, B., Mihovilović, M. (2014). Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5(1), 84-91.
22. Splichal, S. (2014). Masovni mediji između javnosti i javne sfere. *Medijska istraživanja: znanstveno-stručni časopis za novinarstvo i medije*, 20(1), 5-25.
23. Vidučić, L. (2001). Teorijska i praktična motrišta strukture kapitala. *Ekonomski pregled*, 52(7-8), 784-800.
24. Wilcox, D. (2001). *Essentials of Public Relations*, Longman, New York.
25. Žugaj, M., Bojanić-Glavica, B., Brčić, R. (2004). Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 17(1-2), 17-29.

7.2 INTERNET STRANICE

1. Cvok, V. (2021). *Sedam godina čekamo da i on progovori*. Dostupno na: <https://www.24sata.hr/news/sedam-godina-cekamo-da-i-on-progovori-vidosevic-ce-danas-iznijeti-svoju-obranu-na-sudu-748373> (03.08.2021.)
2. Gable, T. (2009). Image as a part of corporate strategy: Building reputation and results for any business. https://apps.prsa.org/Intelligence/TheStrategist/Articles/view/8103/102/Image_as_part_of_corporate_strategy_Building_reput#.YUDMKyvivIU (12.08.2021.)
3. James, D. (2018). What is strategic planning for public relations? <https://everything-pr.com/strategic-planning-public-relations/> (08.09.2021.)
4. Smudde, P. (2014). Internal Public Relations-Family first. <https://instituteforpr.org/internal-public-relations-family-first/> (19.08.2021.)

8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Slika 1. Skupine internih i eksternih javnosti	9
Slika 2. Strateški doprinos odnosa s javnošću upravljanju organizacijom	18
Slika 3. Podjela javnosti s obzirom na stupanj zainteresiranosti za pojedine komunikacijske teme organizacije	22
Slika 4. Znak Hrvatske gospodarske komore	24
Slika 5. Znak <i>Kupujmo hrvatsko, Hrvatska kvaliteta, Izvorno hrvatsko</i>	33

9. ŽIVOTOPIS

OSOBNJE INFORMACIJE



Matija Kovačić

 Topnička 15 B, Črnomerec, 10000 Zagreb, Hrvatska

  099 844 7665

 matija_gilera2@yahoo.com



Spol Muško | Datum rođenja 09/03/1989 | Državljanstvo Hrvatsko

RADNO ISKUSTVO

Lipanj 2008.-Rujan 2012.

Voditelj poslovnice Calisto d.o.o.

Maslinica br.13, Šolta
Prodaja i direktan rad s klijentima
Djelatnost ili sektor Turizam i ugostiteljstvo

Rujan 2013.-Studenj 2014.

Recepcioner-Čuvar

Hrvatska gospodarska komora, Rooseveltov trg 2
Čuvanje objekta i pratećeg prostora
Djelatnost ili sektor Služba za tehničku potporu

Studenj 2014.-Danas

Odjel za nabavu i tehničke poslove

Hrvatska gospodarska komora, Rooseveltov trg 2
Tehničko održavanje prostora, rad sa strankama
Djelatnost ili sektor Služba za tehničku potporu

OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

2003-2009

Srednja stručna sprema
II. opća gimnazija, Zagreb, Križanićeva 4 i Opća privatna gimnazija, Zagreb, Gajeva ulica 22

2018-

Viša stručna sprema
Veleučilište Baltazar Zaprešić, Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić

OSOBNJE VJEŠTINE

Materinski jezik	Hrvatski				
Ostali jezici	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
Engleski jezik	C2	C2	C2	C2	C2
Talijanski jezik	A1	A1	A1	A1	A1

Stupnjevi: A1/2: Početnik - B1/2: Samostalni korisnik - C1/2 Iskusni korisnik
Zajednički europski referentni okvir za jezike

Komunikacijske vještine

Razvijena vještina aktivnog slušanja, verbalne i neverbalne komunikacije, argumentiranja, empatičnog i dostojanstvenog pristupa drugima i konciznosti u razgovoru.

Organizacijske / rukovoditeljske vještine

Razvijene vještine samostalnog organiziranja i vođenja raznih aktivnosti ili projekata s manjim ili većim brojem članova; razvijene vještine kooperacije unutar grupnog rada u realizaciji projekata te pripreme i vođenja prezentacija

Poslovne vještine

Sposobnost strateškog planiranja i odlučivanja, sposobnost odabira pristupa i suradnje s različitim profilima klijenata

Računalne vještine

Rukovanje Microsoft Office alatima (Word, Excel, PowerPoint)

Ostale vještine

Timski duh i otvorenost kooperaciji
Visoka razina vještina u području interpersonalne komunikacije, sklonost ka volonterskom radu te raznolikost iskustva i razvijenih sposobnosti poradi velikog broja studentskih poslova tokom studiranja
Sposobnost snalaženja u različitim uvjetima i sredinama

Vozačka dozvola

DA