Četvero-fazni proces strateškog planiranja odnosa s javnostima u proizvodnoj djelatnosti

Barbir, Tomislav

Master's thesis / Diplomski rad

2020

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:346622

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 148/OJ/2020.

ČETVERO-FAZNI PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA ODNOSA S JAVNOSTIMA U PROIZVODNOJ DJELATNOSTI

Tomislav Barbir

Varaždin, ožujak 2020.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Odnosi s javnostima



DIPLOMSKI RAD br. 148/OJ/2020.

ČETVERO-FAZNI PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA ODNOSA S JAVNOSTIMA U PROIZVODNOJ DJELATNOSTI

Student:

Tomislav Barbir, mat.br. 0725/336D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Ljerka Luić

Varaždin, ožujak 2020.

PRIJAVA I ZADATAK DIPLOMSKOG RADA

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR-42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za odnose s javnostima

STUDIJ: diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnostima

PRISTUPNIK: Tomislav Barbir | MATIČNI BROJ: 0725/336D

DATUM: 10. 1. 2020. | KOLEGIJ: Strateško planiranje odnosa s javnostima

NASLOV RADA: Četvero-fazni proces strateškog planiranja odnosa s javnostima u proizvodnoj djelatnosti

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU: A four-phase process of strategic public relations planning in the manufacturing industry

MENTOR: dr. sc. Ljerka Luić | ZVANJE: izvanredni profesor

ČLANOVI POVJERENSTVA:
1. doc. dr. sc. Nikša Sviličić - predsjednik
2. doc. dr. sc. Ana Globočnik Žunac - članica
3. izv. prof. dr. sc. Ljerka Luić - mentorica
4. doc. dr. sc. Gordana Lesinger - zamjenska članica
5.

Zadatak diplomskog rada

BROJ: 148/OJ/2020

OPIS:

U uvodnom dijelu rada potrebno je elaborirati teorijski okvir problematike kojom se rad bavi, obrazložiti cilj i predmet istraživanja, izvore podataka i metodologiju istraživanja, iznijeti prikaz strukture rada kroz kratki opis sadržaja rada te navesti istraživačko pitanje.

U poglavljima koja slijede treba opisati (1) bitna obilježja odnosa s javnostima i strateškog planiranja te (2) karakteristike odnosa s javnostima u proizvodnoj djelatnosti sagledane iz perspektive (3) Smith-ova Nine Steps of Strategic Public Relations modela. Razradu teme treba fokusirati na istraživačko pitanje "Utječe li strateško planiranje odnosa s javnostima na percepciju značaja proizvodnje za društvo?" cilj kojeg je (4) utvrditi koji korak u četvero-faznom procesu planiranja ima najveći utjecaj. U drugom dijelu rada potrebno je (5) opisati metodologiju istraživanja, (6) iznijeti hipoteze i (7) kreirati i elaborirati dizajn strateškog plana odnosa s javnostima na primjeru odabrane proizvodne tvrtke.

Glavne spoznaje do kojih se došlo proučavanjem literature i provedbom istraživanja potrebno je iznijeti u kratkom zaključku na kraju rada, kvaliteti kojeg će doprinijeti prijedlog daljnjih srodnih istraživanja.

ZADATAK URUČEN: 13. 1. 2020. | POTPIS MENTORA:

SVEUČILIŠTE SJEVER

SAŽETAK

Ovaj rad bavi se ulogom četvero-faznog procesa strateškog planiranja u odnosima s javnostima, na primjeru proizvodne djelatnosti. Odnosi s javnošću funkcija su upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i onih javnosti o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh. Rad je podijeljen u dva dijela: teorijski i istraživački. Kroz teorijski dio autor diplomskog rada pod nazivom *Četvero-fazni proces strateškog planiranja odnosa s javnostima u proizvodnoj djelatnosti* služi se sekundarnim izvorima informacija s ciljem sastavljanja relevantnog pregleda teorijskog dijela rada i u tu svrhu provedeno je *on desk* istraživanje na primjeru tvrtke AD Plastik. AD Plastik je vodeća kompanija za razvoj i proizvodnju komponenti za interijere i eksterijere automobila u Hrvatskoj, i jedna od vodećih kompanija u Istočnoj Europi. Imaju više od trideset i pet godina iskustva u svijetu automobilske industrije, a strast i znanje zaposlenika ugrađeni su u razvoj i realizaciju svakog proizvoda koji izrađuju za najpoznatije svjetske proizvođače automobila.

Ključne riječi: odnosi s javnostima, strateško planiranje, četvero-fazni model, A.D. Smith

SUMMARY

This paper deals with the role of a four-phase strategic planning process in public relations, as an example of a manufacturing activity. Public relations is a management function that establishes and maintains mutually beneficial relationships between the organization and those publics on whom its success or failure depends. The paper is divided into two parts: theoretical and research. Through the theoretical part, the author of the diploma paper entitled The Four-Phase Process of Strategic Public Relations Planning in the Manufacturing Industry uses secondary sources of information to compile a relevant overview of the theoretical part of the work, and for this purpose he conducted a desk research on the example of AD Plastik. AD Plastik is a leading company for the development and production of components for interiors and exteriors of cars in Croatia, and one of the leading companies in Eastern Europe. They have over thirty-five years of experience in the automotive world, and the passion and knowledge of employees are embedded in the development and realization of every product they make for the world's most famous automakers.

Keywords: public relations, strategic planning, four-phase model, A.D. Smith

SADRŽAJ:

1. UVOD 1
   1.1. Predmet rada 1
   1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka 2
   1.3. Struktura rada 2
2. ODNOSI S JAVNOSTIMA I STRATEŠKO PLANIRANJE 3
   2.1. Definiranje pojma odnosa s javnošću 3
   2.2. Strateško planiranje u odnosima s javnošću 6
   2.3. Upravljanje odnosima s javnošću 10
3. PROCES UPRAVLJANJA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU 11
   3.1. Definiranje problema u odnosima s javnošću 13
   3.2. Planiranje i programiranje 16
   3.3. Provedba i komunikacija 16
   3.4. Evaluacija 20
4. SMITHOV MODEL STRATEŠKOG PLANIRANJA ODNOSA S JAVNOSTIMA 22
   4.1. Korak 1: Analiza situacije 22
   4.2. Korak 2: Analiza organizacije 24
   4.3. Korak 3: Analiza javnosti 26
   4.4. Korak 4: Uspostavljanje ciljeva 26
   4.5. Korak 5: Izrada strategije djelovanja i odgovora 27
   4.6. Korak 6: Korištenje učinkovite komunikacije 28
   4.7. Korak 7: Odabir komunikacijske taktike 30
   4.8. Korak 8: Implementacija strateškog plana 31
   4.9. Korak 9: Evaluacija 32
5. ISTRAŽIVANJE 34
   5.1. Predmet istraživanja 34
   5.2. Istraživačka pitanja 34
6. STRATEŠKI PLAN NA PRIMJERU PODUZEĆA AD PLASTIK 35
   6.1. Faza 1: Analiza situacije 36
   6.2. Faza 2: Planiranje i programiranje 42
   6.3. Faza 3: Provedba i komunikacija 46

6.4. Faza 4: Evaluacija 56
6.5. Diskusija 58
7. ZAKLJUČAK 60
8. LITERATURA 63

1. UVOD

Ovaj rad bavi se ulogom četvero-faznog procesa strateškog planiranja u odnosima s javnostima, na primjeru proizvodne djelatnosti. Kada se govori o strateškom planiranju, poslovna je povijest pokazala trend iniciranja pozitivnih inovativnih promjena u poslovanju poduzeća čiji je menadžment vodio politiku postavljanja visokih ciljeva i definiranja poslovne strategije. Strateški ciljevi koje definira najviša razina menadžmenta odnose se na opstanak, rast i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći istovremeno računa o efikasnosti i efektivnosti poslovanja.

1.1. Predmet rada

Kako bi se uspješno dosegli zacrtani ciljevi, strategijski menadžment je odgovoran i za planiranje i utvrđivanje adekvatne strategije kojom se definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje zacrtanih ciljeva.

Svrha tih strategija je maksimalno iskoristiti prednosti koje poduzeće ima u odnosu na konkurenciju, kao i povoljne prilike koje poduzeću pruža eksterna okolina u svrhu zadovoljenja želja i potreba kupaca i ostalih zainteresiranih strana. Ključni razlog zašto organizacije uopće planiraju jest u tome što im planiranje pomaže ostvariti zacrtane ciljeve pa stoga strateško planiranje omogućava to isto u većem opsegu i na dulji rok. Strateški plan prikazuje budući smjer, ciljeve rada i strategiju poduzeća. Planiranje omogućava bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada.

Proces planiranja je vrlo zahtjevan i složen proces koji se sastoji od nekoliko ključnih faza na temelju kojih se uviđa povezanost strateškog menadžmenta sa strateškim planiranjem kao međuzavisnim pojmovima, a to će autor ovog rada nadalje prikazati na primjeru proizvodnog poduzeća.

1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka

Rad je podijeljen u dva dijela: teorijski i istraživački. Kroz teorijski dio autor diplomskog rada pod nazivom *Četvero-fazni proces strateškog planiranja odnosa s javnostima u proizvodnoj djelatnosti* služi se sekundarnim izvorima informacija s ciljem sastavljanja relevantnog pregleda teorijskog dijela rada i u tu svrhu provedeno je *on desk* istraživanje. U drugom dijelu rada bit će opisana metodologija istraživanja, autor će kreirati i elaborirati dizajn strateškog plana odnosa s javnostima na primjeru odabrane proizvodne tvrtke u sklopu čega će u kratkom diskursu dati odgovore na istraživačka pitanja. Na kraju rada u kratkom zaključku iznijet će se glavne spoznaje do kojih se došlo proučavanjem literature i provedbom istraživanja.

1.3. Struktura rada

Ovaj rad podijeljen je u nekoliko poglavlja. U poglavljima koja slijede opisana su (1) bitna obilježja odnosa s javnostima i strateškog planiranja te (2) karakteristike odnosa s javnostima u proizvodnoj djelatnosti sagledane iz perspektive (3) Smith-ova *Nine Steps of Strategic Public Relations* modela. Tema rada je fokusirana na istraživačko pitanje "Utječe li strateško planiranje odnosa s javnostima na percepciju značaja proizvodnje za društvo?" cilj kojeg je (4) utvrditi koji korak u četvero-faznom procesu planiranja ima najveći utjecaj. U drugom dijelu rada opisana je metodologija istraživanja, iznijete hipoteze i kreiran i elaboriran dizajn strateškog plana odnosa s javnostima na primjeru odabrane proizvodne tvrtke.

2. ODNOSI S JAVNOSTIMA I STRATEŠKO PLANIRANJE

2.1. Definiranje pojma odnosa s javnošću

Pojam i sadržaj djelatnosti odnosa s javnošću mijenjaju se s razvojem ljudskog društva i različito se tumače u pojedinim fazama razvoja. Usporedno s razvojem odnosa s javnošću, brojni autori i stručnjaci pokušavali su definicijama odrediti predmet, djelatnosti i smisao odnosa s javnošću. Preciznu, jednostavnu i sveobuhvatnu definiciju bilo je vrlo teško dati.

Autor R. Harlow je godine 1976. pretražio 472 definicije odnosa s javnošću te ih sažeo na sljedeći način: „Odnosi s javnošću su posebna funkcija menadžmenta koja pomaže pri uspostavljanju i održavanju zajedničkih načela komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezinih javnosti – uključuje upravljanje temama, pomaže menadžmentu biti informiran o javnome mišljenju te biti osjetljiv i reagirati, definirati, naglašavati obavezu menadžmenta da služe javnom interesu. Također pomaže menadžmentu ići u korak s promjenama te ih učinkovito iskoristiti, služi kao sustav ranog upozorenja pri predviđanju trendova te rabi istraživanja i etičke komunikacijske tehnike.“ (Theaker, 2007: 12)

Godine 1978. Svjetska skupština udruga za odnose s javnošću u Meksiku usuglasila je sljedeće: „Odnosi s javnošću su vještina i društvena znanost o analiziranju trendova, predviđanju njihovih posljedica, savjetuju voditelje organizacija i uvode planirane programe djelovanja koji ujedno služe interesima organizacije i javnosti.“ (Theaker, 2007: 13)

Kao funkcija upravljanja, odnosi s javnošću obuhvaćaju sljedeće: (Broom, 2010: 7)

- Predviđanje, analiziranje i interpretiranje javnog mnijenja, stavova, pitanja koja bi mogla imati pozitivan ili negativan učinak na djelatnost i planove organizacije,

- Savjetovanje uprave na svim razinama organizacije, s obzirom na političke odluke, smjerove djelovanja i komunikaciju, imajući na umu njihove javne posljedice te društvenu i građansku odgovornost organizacije,
- Stalno istraživanje, provedbu i ocjenjivanje programa djelovanja i komunikacije kako bi se kod informirane javnosti postiglo razumijevanje ciljeva organizacije neophodno za njezin uspjeh,
- Navedeno može uključivati marketing, prikupljanje financijskih sredstava, odnose sa zaposlenicima, lokalnom zajednicom, državnim ustanovama te druge programe,
- Stvaranje i provedba planova organizacije za utjecanje na javnu politiku ili njezino mnijenje,
- Postavljanje ciljeva, planiranje, stvaranje odgovarajućih proračuna, zapošljavanje i osposobljavanje osoblja, poboljšavanje radnih uvjeta,
- Profesionalna djelatnost odnosa s javnošću može zahtijevati poznavanje umijeća komunikacije, psihologije, sociologije, socijalne psihologije, političke znanosti, ekonomije, odnosa s medijima, načela menadžmenta i etike.

Odnosi s javnošću funkcija su upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i onih javnosti o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh. Služe širokom krugu institucija u društvu kao što su poslovne organizacije, radnički sindikati, državne ustanove, dobrovoljne udruge, zaklade, bolnice, škole i fakulteti, vjerske zajednice, a da bi sve one mogle ostvariti svoje ciljeve moraju razviti učinkovite odnose sa svojim ciljanim javnostima (Broom, 2010: 7).

Pomažu organizacijama predviđati i reagirati na javne percepcije i mišljenja, na nove vrijednosti i životne stilove. Pomoću sustava za javno informiranje odnosi s javnošću omogućuju dostupnost informacija.

Godine 1987. CIPR (britansko profesionalno tijelo za praktičare odnosa s javnošću) definira odnose s javnošću kao „planiran i održiv napor uspostavljanja i održavanja dobre volje i razumijevanja između organizacija“. (Theaker, 2007: 13)

Autor P. Kitchen 1997. sintetizira nekoliko definicija odnosa s javnošću na sljedeći način: „Odnosi s javnošću predstavljaju upravljačku funkciju, pokrivaju širok raspon aktivnosti i namjera u praksi, smatraju se dvosmjernim ili interaktivnim, govore o tome da javnost nije suočena s tvrtkom pojedinačno (na primjer, potrošači) već višestruko te govore o tome kako su odnosi dugoročni, a ne kratkoročni.“ (Theaker, 2007: 19)

Unutar funkcije odnosa s javnošću pojavljuju se sljedeće glavne aktivnosti: interna komunikacija, korporacijski odnosi s javnošću, odnosi s medijima, *business to business* komunikacija, poslovi od javnog značaja, odnosi s ulagačima, strateška komunikacija, upravljanje temama, rješavanje krize, pisanje tekstova, rukovođenje publikacijama, organiziranje događanja i slično. (Theaker, 2007: 19) Netom nabrojane aktivnosti dovode do toga da se u praski često poistovjećuje pojam odnosa s javnošću s marketingom i oglašavanjem.

Naime, marketing je „upravljački proces zadužen za identificiranje, predviđanje i zadovoljavanje zahtjeva potrošača na profitabilan način“, odnosno marketing „brine o odnosima organizacije s potrošačima u kojima se pojavljuje *quid pro qou* razmjena“, a odnosi s javnošću „brinu o širem krugu javnosti koja je uključena u organizaciju ili pak organizacija utječe na nju“. Marketing i odnosi s javnošću čine dvije glavne funkcije menadžmenta unutar organizacije, ali na to kako su organizirani utječu percepcija vodstva organizacije, organizacijska kultura i povijesne pretpostavke. Obje su funkcije za organizaciju jednako bitne. Kada se spominje oglašavanje, ono predstavlja najuvjerljiviju moguću prodajnu poruku o pravom izgledu proizvoda ili usluge po najnižoj mogućoj cijeni, a odnosi s javnošću ne ciljaju na povećanje prodaje već na povećanje razumijevanja. (Theaker, 2007: 21)

Brojne definicije pokušavaju utvrditi bit odnosa s javnošću navođenjem glavnih aktivnosti od kojih se sastoji praksa odnosa s javnošću čime su utvrđene sljedeće značajke: (Broom, 2010: 7)

- Provode planirani i kontinuirani program kao dio upravljanja organizacijom,
- Bave se odnosima između organizacije i njezinih javnosti, skupina ljudi s interesima u njoj,
- Prate svijest, stavove, mišljenja i ponašanja unutar i izvan organizacije,
- Analiziraju učinke što ih politika, postupci i aktivnosti organizacije mogu imati u javnostima, skupinama zainteresiranih strana,
- Identificiraju politiku, postupke i aktivnosti koje su u sukobu s javnim interesom i opstankom organizacije,
- Savjetuju upravu organizacije o uvođenju nove politike, novih postupaka i aktivnosti korisnih i za organizaciju i za njezine javnosti,
- Uspostavljaju i održavaju dvosmjernu komunikaciju između organizacije i njezinih javnosti
- Stvaraju mjerljive promjene u svijesti, stavovima, mišljenjima i ponašanju unutar i izvan organizacije
- Njihov su rezultat novi ili očuvani odnosi između organizacije i njezinih javnosti.

2.2. Strateško planiranje u odnosima s javnošću

Planiranje je početna funkcija menadžmenta, kojom se unaprijed utvrđuje smjer kretanja poduzeća u nepredvidivoj, kompleksnoj i turbulentnoj okolini. Poslovna je povijest pokazala trend iniciranja pozitivnih inovativnih promjena u poslovanju poduzeća čiji je menadžment vodio politiku postavljanja visokih ciljeva i definiranja poslovne strategije. Strateški ciljevi koje definira najviša razina menadžmenta odnose se na opstanak, rast i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći istovremeno računa o efikasnosti i efektivnosti poslovanja.

Kako bi se uspješno dosegli zacrtani ciljevi, strategijski menadžment je odgovoran i za planiranje i utvrđivanje adekvatne strategije kojom se definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Svrha tih strategija je maksimalno iskoristiti prednosti koje poduzeće ima u odnosu na konkurenciju, kao i povoljne prilike koje poduzeću pruža eksterna okolina u svrhu zadovoljenja želja i potreba kupaca i ostalih zainteresiranih strana (Thompson, 2008: 22).

Poslovna se politika zadržava na integrativnoj orijentaciji čija je namjera pratiti procese, veze i odnose samo unutar poduzeća, fokusirajući se na efikasno korištenje izvora poduzeća i formuliranje općih smjernica koje pripomažu efikasnijem postizanju vizije, misije i ciljeva poduzeća. Konačan cilj strategijskog menadžmenta, koji se stalno unaprjeđuje, jest porast konkurentnosti poduzeća, s obzirom na utjecaje promjenjivog okruženja (Krajnović, Lordanić, Jović, 2012: 322).

Ključni razlog zašto organizacije uopće planiraju jest u tome što im planiranje pomaže ostvariti zacrtane ciljeve pa stoga strateško planiranje omogućava to isto u većem opsegu i na dulji rok. „Strateški plan prikazuje budući smjer, ciljeve rada i strategiju poduzeća„ (Thompson, 2008: 23). „Izrada strateških planova se izvodi tako da se gornje razine menadžera sastaju jednom godišnje na izoliranom mjestu izvan poduzeća te zajedno s ključnim članovima organizacijskih planskih štabova formuliraju strategiju dok njenu implementaciju prepuštaju nižim razinama„ (Buble, 2005: 111).

Planiranje omogućava bolje usmjeravanje organizacije, veću fleksibilnost i bolju koordinaciju rada. Proces planiranja je vrlo zahtjevan i složen proces koji se sastoji od nekoliko ključnih faza: analiza okoline, vizija, misija, ciljevi, strategija, planovi, implementacija planova, evaluacija rezultata i povrh svega navedenog povratna veza. Na temelju tih faza uviđa se povezanost strateškog menadžmenta sa strateškim planiranjem kao međuzavisnim pojmovima. Kako je planiranje dio procesa menadžmenta, tako je i kod strategijskog. Na sljedećoj slici prikazane su razine menadžmenta i planovi/ciljevi kojima se koja od tri razine bavi.



Slika 1. Razine planiranja.
Izvor: Sikavica i sur.: Temelji menadžmenta. Zagreb, Školska knjiga, 2008., str. 146.

Za strategijsko planiranje, odnosno definiranje strategijskih ciljeva i planova zaduženi su vrhovni menadžeri, jer najbolje sagledavaju i poznaju problematiku na razini cijele organizacije. To su opće aktivnosti usmjerene na budućnost organizacije. Razlikovne karakteristike strategijskih, taktičkih i operativnih planova prikazani su u tablici 1.

„Esencijalni problem današnjih organizacija je to što ne razlikuju planiranje od strategiziranja (kreiranja strategije). Planiranje se odnosi na programiranje, a ne otkrivanje ili kreiranje. Planiranje je za tehnokrate, a ne za sanjare. Davanje planerima odgovornost kreiranja strategije je kao tražiti od zidara da kreira Michelangelovu Pietu“. (Sikavica i sur, 2008: 85)

Tablica 1. Razlikovne karakteristike

	Vrste planova		
Obilježja	Strategijski planovi	Taktički planovi	Operativni planovi
Razina poslovanja za koju se razvijaju	Cjelokupna organizacija	Strategijske poslovne jedinice, funkcije	Odjeli, radne grupe, pojedinci
Ciljevi za ostvarivanje kojih se razvijaju	Strategijski ciljevi	Taktički ciljevi	Operativni ciljevi
Problematika koju pokrivaju, opisuju	Opći pravci djelovanja organizacije	Operacionalizacija pojedinih dijelova strategijskih planova, opisuju aktivnosti, njihov slijed, vrijeme, odvijanje te resurse koji su im dodijeljeni na razini područja poslovanja	Opisuju pojedine zadatke, procedure, procese koje je potrebno provesti na specifičnom području djelovanja
Vremenska usmjerenost	Dugoročni	Srednjoročni	Kratkoročni
Razina detaljnosti	Najmanje detaljni	Srednje detaljni	Najdetaljniji
Primarna odgovornost za razvoj i implementaciju	Vrhovni menadžment	Srednji menadžment	Najniži menadžment

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić: Temelji menadžmenta, 2008., str. 166.

Dobro polazište za planiranje i odnose s javnošću su neke nedavne definicije. Britanski Institut za odnose s javnošću ovako ih je odredio: Odnosi s javnošću su planirani i kontrolirani napori za postavljanjem i održavanjem dobre volje i uzajamnog razumijevanja između organizacije i njenih javnosti. Srce ove definicije jest planiranje odnosa s javnošću. To je namjeran, pomno smišljen proces koji zahtijeva kontinuirane (kontrolirane) aktivnosti. Aktivnosti koje se bave pokretanjem i održavanjem procesa uzajamnog razumijevanja. Drugim riječima, brine se da organizacija i sve njene javnosti vode dijalog u kojem slušaju i razumiju jedni druge, što obično ishoduje određenim promjenama i aktivnostima s obje strane. Važno je da stručnjaci za odnose s javnošću pažljivo razmotre kako početi i voditi neki program smišljeno, planirano u korist organizacije i svih njenih javnosti.

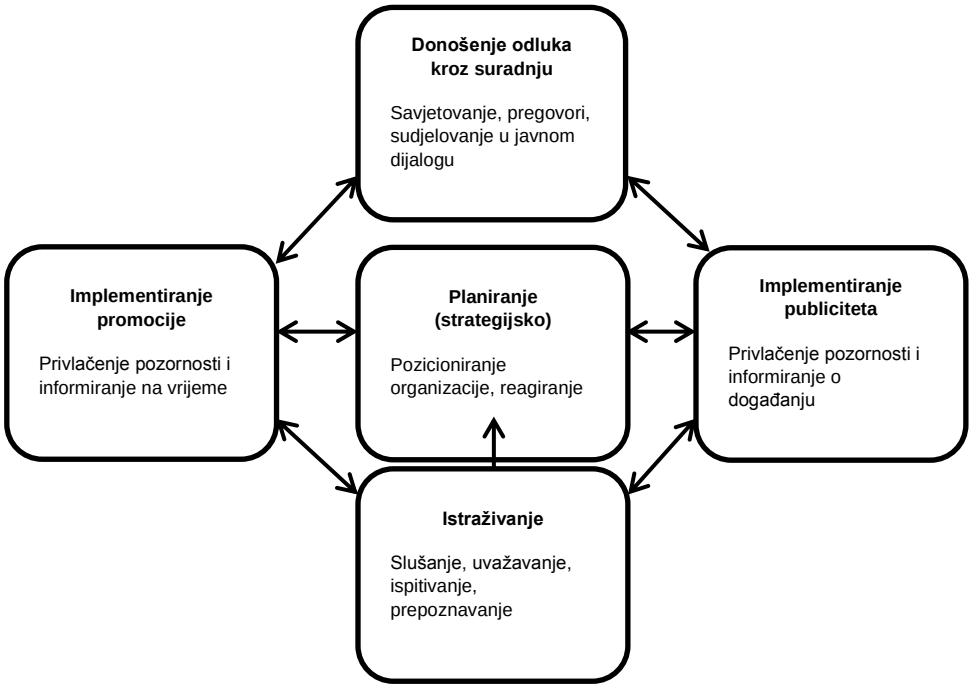
2.3. Upravljanje odnosima s javnošću

Razvojem masovnih medija (pogotovo novih medija) i svijesti o moći uvjeravanja i pozitivnog dojma povećala se potreba za kontroliranjem sadržaja koji šaljemo široj javnosti. Razvila se djelatnost za koju se ne može sa sigurnošću utvrditi je li posao, poziv, profesija, zanimanje, umjetnost ili znanost.

Robert Hearth i W. Timothy Coombs u knjizi *Today´s Public Relations - An Interduction* definiraju pet funkcija odnosa s javnošću ovako:

- Strateško planiranje – položaj organizacije u kojoj ona odgovara potrebama, željama i mišljenjima drugih. Podrazumijeva se savjetovanje menadžmenta u odnosima s ulagačima. Koriste se istraživanja za prikupljanje korisnih informacija na temelju kojih se donose odluke koje se tiču planiranja, publiciteta, promocije te definiranju potencijalnih kriznih situacija.
- Istraživanje – pokušava razumjeti kontekste kao što su tržište, klijenti, ulagači, zaposlenici, mediji i brojne druge skupine. Istraživanje preispituje mišljenja, vjerovanja, stavove, ukuse, vrijednosti, želje i motivacije pojedinaca koji bi mogli koristiti ili naštetiti organizaciji.
- Publicitet – privlačenje pozornosti i dobivanje informacija o određenoj aktivnosti ili obilježju organizacije. Koristi se medijska pokrivenost da se privuče pozornost i informira ciljanu javnost o organizaciji, proizvodu, usluzi, potrebama i dr.
- Promocija – podrazumijeva niz napora u svrhu ostvarivanja prepoznatljivosti mišljenja i aktivnosti organizacije u javnosti pomoću niza događaja i medijskih priča.
- Donošenje odluka kroz suradnju – uključuje savjetovanje dominantne koalicije unutar organizacije i poticanje stila donošenja odluka koji uvažava brige javnosti na koju se odluke donose.

Za pregledniji prikaz pet funkcija odnosa s javnošću je grafički prikazano na slici 2.



Slika 2. Pet funkcija odnosa s javnošću
Izvor: Tomić, Z., 2016: Odnosi s javnošću- teorija i praksa, Synopsis, Zagreb, str. 187.

3. PROCES UPRAVLJANJA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Proces upravljanja i planiranja (zbog istraživačkih i drugih postupaka) znanstveni je element odnosa s javnošću. Aktivnosti planiranja nevidljivi su dio odnosa s javnošću. Ako ga promatramo kroz Blackov sindrom ledenog brijega, onda se taj dio aktivnosti nalazi ispod vodene površine.

Tomić navodi sedam razloga zašto je planiranje važno, što ih je preuzeo od Britanke Anne Gregory, koja ih iznosi u knjizi *Planning and Managing Public Relations Campaigns*:

- usmjerava napore i eliminira nepotrebno
- poboljšava učinak
- potiče dugoročnu viziju
- pomaže u prikazu odnosa vrijednosti i novca
- minimalizira nesreće
- pomiruje nesuglasice
- izražava proaktivnost (Tomić, 2008:129).

Posao planiranja potrebno je podijeliti na nekoliko dijelova odgovarajući pri tome na pet pitanja.

1. Što želimo postići?
2. S kim želimo razgovarati?
3. Što želimo reći?
4. Kako ćemo to reći?
5. Kako ćemo znati da smo to dobro učinili? (Tomić, 2008:129).

Službenici u odnosima s javnošću koji rade na procesima planiranja raspolažu bogatim iskustvom, teorijskim spoznajama i imaju sposobnost upotrebe različitih podataka u četvero-faznom procesu rješavanja procesa:

- definiranje problema
- planiranje i stvaranje programa
- poduzimanje akcije i komunikacije procjena programa (Tomić, 2008:129).

Praksa odnosa s javnošću ima kao nužnu posljedicu proces RACE, koji se sastoji od četiri faze. Taj model prvi je put opisan u knjizi *Nature of Public Relations* (Priroda odnosa s javnošću) Johna Mastona iz 1963. godine (Tomić, 2008:129).

3.1. Definiranje problema u odnosima s javnošću

Definiranje problema prema Cutlipu i suradnicima počinje kada netko prosudi da nešto ne valja ili bi uskoro moglo valjati ili bi moglo biti bolje. Takva spoznaja dovodi organizaciju do analize, što predstavlja prvi dio procesa planiranja. Analiza problema podrazumijeva prikupljanje najrelevantnijih informacija iz mikro i makro okruženja potrebnih za detaljan opis problema. Opis problema, dakle, sažima sve što se saznalo o problemskoj situaciji (Cutlip i dr., 2003: 346):

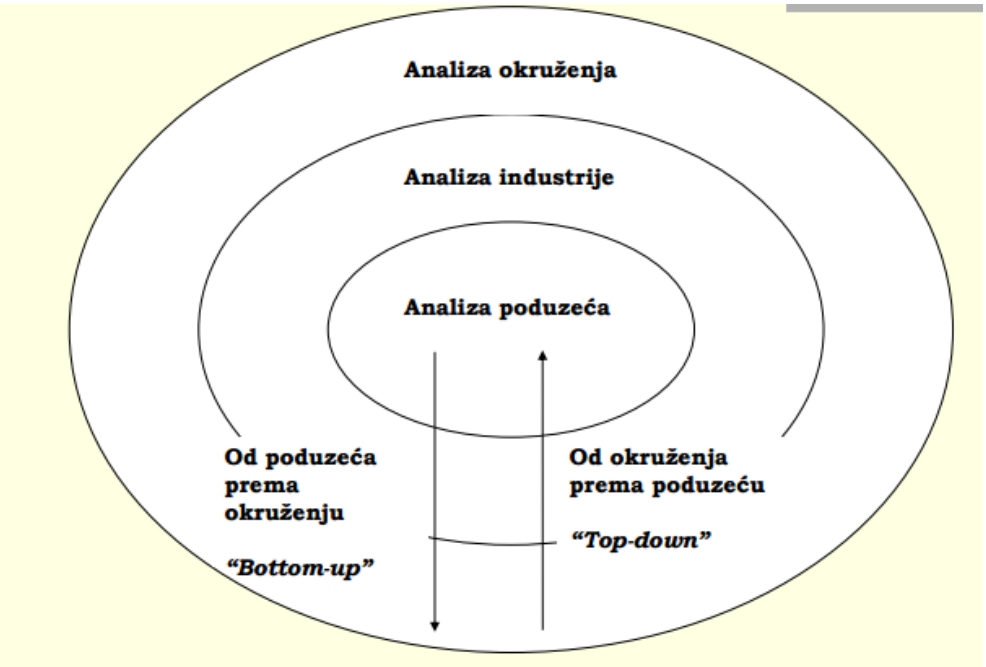
1. piše se u sadašnjem vremenu i opisuje tekuću situaciju i
2. opisuje situaciju u specifičnim i mjerljivim kategorijama.

Najčešće je opis problema koncizan opis situacije koji se često sastoji od jedne rečenice. S druge strane, situacijska analiza je zbir podataka o trenutnoj situaciji, njezinoj povijesti, silama koje u njoj djeluju te o svima, unutar i izvan organizacije, kojih se analiza tiče i koji su njome pogođeni. Kao što se vidi, situacijska analiza tiče se unutarnjih i vanjskim čimbenika. Unutarnji čimbenici bave se organizacijskom politikom, procedurama i djelatnostima vezanim uz problemsku situaciju, dok analiza vanjskih čimbenika daje odgovore na pitanja tko je uključen u situaciju izvan organizacije. Najčešće korištena tehnika analize vanjskog okruženja je PEST analiza.

PEST (*Political, Economical, Socio-Cultural, Technological factors*) je akronim koji objedinjuje vanjske utjecaje (marketinško okruženje kompanije) kojih je potrebno biti svjestan. Temeljita analiza svakog pojedinog segmenta nužna je prije svake ozbiljnije marketinške aktivnosti. Danas se sve češće koristi i izvedenica PESTLE koja uz već spomenute faktore, uključuje i one legalne i ekološke pokazatelje. U kontekstu strategije marketinga jasno je da analiza stanja znači sagledavanje pozicije određene tvrtke, proizvoda ili usluge u određenom trenutku (vremenu) te razmatranje onih odluka koje, imajući na umu poziciju, trebaju biti donesene, a vezane su uz bližu i dalju budućnost tvrtke u cjelini ili njezinih proizvoda i usluga.

Analiza stanja podrazumijeva prikupljanje informacija o sadašnjem stanju tvrtke na tržištu (promatrano kroz sve odnose na tržištu), u namjeri da te informacije posluže kao oslonac za donošenje odluka o tome što će tvrtka poduzeti u budućnosti.

U tu svrhu treba sagledati interne i eksterne činitelje, i to putem tri vremenska stanja: prošlosti, sadašnjosti i budućnosti.



Slika 3. Vremenska stanja
Izvor: Miloš Sprčić, D. Upravljanje rizicima-materijali s predavanja. Ekonomski fakultet u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu, 2013.

Pri definiranju problema moramo proći proces istraživanja koji pomaže pri određivanju ciljeva, prepoznavanju javnosti, određivanju oblika i kanala komunikacije, definiranju poruke itd. Istraživanje ima bitnu ulogu u suvremenim odnosima s javnošću, a u procesu istraživanja službenici odnosa s javnošću mogu se koristiti primarnim (prikupljanje informacija osobnim kontaktom) ili sekundarnim izvorima (prikupljanje podataka iz već objavljenih izvora) .

Postoje različite metode prikupljanja primarnih podataka (Tomić, 2008:132-137):

— upitnik – bitno je dobro formulirati pitanja kako bi ih razumjele osobe svih dobnih skupina i obrazovanja

— anketa – prigodna za prikupljanje podataka o masovnim pojavama jer su pitanja i odgovori vrlo kratki

— intervju – planski se vodi razgovor između istraživača i ispitanika, pri čemu ispitanik iznosi svoje stavove i mišljenja o pitanjima u vezi s pojavama i događajima koji su predmet istraživanja; prednost intervjua je neposredni kontakt ispitivača s ispitanikom

— uzorak – pitanje reprezentativnosti uzoraka na kojima se provodi ispitivanje javnog mišljenja ima veliko značenje, no iako u ispitivanju može biti riječ o nekoliko tisuća ispitanika, oni su samo neznatan dio populacije koji je izabran.

Vrste ispitivanja javnog mišljenja – mogu se klasificirati s obzirom na nekoliko kriterija: oblik komuniciranja s ispitanikom, stupanj strukturiranosti pitanja i prikrivenost ciljeva istraživanja. Oblici komuniciranja s ispitanicima – osobno ispitivanje, ispitivanje telefonom i poštom. Danas se najviše primjenjuje osobno ispitivanje. Osobno ispitivanje – anketari i ispitanici nalaze se u izravnoj komunikaciji, pri čemu anketar postavlja pitanja i upisuje odgovore koje daje ispitanik. Prednost takva ispitivanja jest to što postoji neposredna mogućnost povratne informacije. Ispitivanje telefonom – slično je osobnom ispitivanju jer ispitanik odmah daje odgovore na pitanja, no komunikacija nije izravna. Prednost takva ispitivanja je to što se ispitaniku može vrlo lako pristupiti i do željenih se informacija može doći vrlo brzo. Ispitivanje poštom – tzv. poštanska anketa; njome ispitanici sami poštom pošalju anketu koju su sami ispunili, a dobili su je poštom, u dnevnim ili tjednim novinama, na sajmu, ulici itd. Prednost takve ankete je u tome što ispitanici imaju vremena pročitati i proučiti anketni listić, a najveći nedostatak je taj što se ispitanici rijetko odazovu na takvu anketu

3.2. Planiranje i programiranje

Pisanje plana za program odnosa s javnošću nije ništa više od pripremanja dokumenta koji pokazuje što treba učiniti i kako to izvršiti. Pripremom takvog plana, bilo kao sažetim prikazom ili opširnim dokumentom, praktičari odnosa s javnošću mogu biti sigurni da su svi elementi razmotreni na odgovarajući način i da svatko tko je uključen razumije veliku sliku. Iako može biti nekog odstupanja, prema knjizi *Essentials of Public Relations* autora Wilcoxa i suradnika, planovi odnosa s javnošću uključuju sljedeće elemente (2001: 124):

- Situacija
- Ciljevi
- Javnosti
- Strategija
- Taktika
- Kalendar/raspored
- Proračun

3.3. Provedba i komunikacija

Treći korak u procesu planiranja i upravljanja odnosima s javnošću jest provedba. Kako je autor prethodno definirao problem, pristup planiranju i pisanju programa, sljedeća aktivnost je komunikacija. Već je istaknuto prethodno u radu kako svi koraci imaju jednaku važnost. Stoga komunikaciju treba promatrati kao proces koji će riječi pretvoriti u djela, smatra Tomić (2008: 155).

Brojne komunikacijske programe često se opisuje kako su „cijeli u taktici i bez ikakve strategije“. Zbog toga većina teoretičara smatra da se razlikovanje pojmova strategija i taktika u praksi nepravilno koristi. Kako je potrebno uočiti razliku, kratko kazano, pod *strategijom* se podrazumijeva dugoročno planiranje, dok je *taktika* više okrenuta provedbi strategije. Pojam strategije je posuđen iz vojne terminologije i tiče se ključnih odluka u ratu ili kampanji. Strategija je, dakle opći plan igre, a taktiku čine odluke koje se donose tijekom bitke.

Pojam strategije objašnjava kako, u koncepciji, cilj treba biti postignut, osiguravajući smjernice i teme za sveobuhvatni program. Jedna opća strategija može se izložiti ili program može imati nekoliko strategija, oviseći od ciljeva i namjenjene publike (Wilcox i sur., 2003: 129.). Sam pojam strategija (grč. *strategos*) preuzet je iz vojne terminologije. U početku je taj pojam označavao ulogu generala u vojsci, a kasnije psihološko i umijeće ponašanja specifično za ulogu generala. U doba Perikla označavala je menadžerske vještine (administracija, vođenje, govorništvo i moć), a u Aleksandrovo vrijeme vještinu organiziranja sile s ciljem pobjeđivanja neprijatelja, kako bi se uspostavio jedinstveni sustav globalne uprave. Teoretičar komunikacije, Jurgen Habermas je u svojoj teoriji komunikativnog djelovanja „strateško djelovanje“ definirao kao tip socijalnog djelovanja. Strateško je, prema tome, ono djelovanje koje se orijentira prema uspješnosti, ukoliko se promatra pod aspektom pridržavanja pravila racionalnog izbora i ako stupanj učinka utjecaja na odluke racionalnog protivnika može biti mjereno, i da se to od komunikativnog djelovanja jasno može razgraničiti. Strateško planiranje u odnosima s javnošću obuhvaća donošenje odluka o ciljevima programa, identificiranje ključnih javnosti, utvrđivanje pravila ili politike koja će upravljati odabirom strategija te određivanje strategija (Cutlip i dr. 2003: 373).

Postavljanje ciljeva nekog komunikacijskog programa korak je koji se definira nakon što je prepoznat problem ili određena situacija koja zahtjeva komunikacijsko djelovanje. Cilj se obično iznosi u odnosu prema rezultatima programa, smatraju D. Wilcox i sur. (2001: 127). Pritom iznose primjer loše postavljenog cilja: “stvarati publicitet za novi proizvod”.

Publicitet nije sam po sebi “posljedica”, već je stvarni cilj “stvoriti svijest potrošača o novom proizvodu”. Naročito je važno da komunikacijski ciljevi dopunjavaju i potkrepljuju ciljeve organizacije, i da kod njihovog definiranja budu realni.

S tim u vezi, A. Gregory (2000: 93) definira kako se ciljevi mogu postaviti na jednu od tri sljedeće razine:

1. *Upoznatost* – poticanje ciljne javnosti na razmišljanje i promoviranje određene razine razumijevanja. Obično se nazivaju *kognitivnim* (misaonim) ciljevima.
2. *Stavovi i mišljenja* – poticanje javnosti na stvaranje stavova i mišljenja o nekoj temi. Obično se nazivaju i *afektivnim* ciljevima.
3. *Ponašanj*e – poticanje ciljne javnosti na određeno ponašanje. Susrećemo ih i pod nazivom *konativni* ciljevi.

U literaturi postoje brojne definicije komunikacije, ali temeljni pojam u društvenim znanostima nije potpuno definiran. Prema Ekonomskom leksikonu (2010: 394) komunikacija se definira kao „uspostavljanje informacijske veze između sustava koji imaju sposobnost primiti, memorirati, obrađivati i slati signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva, koji omogućuju različite oblike prijenosa informacija“.

Komuniciranje je oblik sporazumijevanja, odnosno razmjena poruka između komunikacijskih partnera. Proces komuniciranja, prema knjizi Demokratsko komuniciranje Franca Vrega (1991), pretpostavlja „komunikacijsko djelovanje (najmanje dva) partnera u komunikaciji koji pokušavaju u svojoj komunikativnoj interakciji postići (spo)razumijevanje“. (Vreg, 1991, prema Tomić, 2008: 157)

Komunikacijski je proces postupak naizmjeničnog prijenosa značenja između partnera u komunikaciji. Preduvjet za ostvarivanje komunikacije, kako ističe Milas (2011), je da barem jedan pojedinac mora pokušati komunicirati s drugim pojedincem, dok je granični slučaj puko odašiljanje emisije pri kojemu se recipijent ne može doseći. Iz perspektive komunikatora to jest komunikacija s obzirom na to da komunikator šalje informaciju upućenu na recipijenta. Pri tome komunikacija se odvija iako jedan ili više recipijenata ne prime ispravno poruku.

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje. Niti jedna od četiriju funkcija komunikacije nije više ni manje važna. Da bi organizacija uspješno djelovala, ona treba održavati kontrolu nad svojim zaposlenicima, stimulirati njihov rad, omogućiti im izražavanje osjećaja te upriličiti donošenje odluka. Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije.



Slika 4. Osnovne funkcije komunikacije
Izvor: Robbins, Judge, 2009: 369

Znanstvenici ukazuju kako je otvorena i konstantna komunikacija menadžmenta sa zaposlenicima važna da bi se, osobito u vrijeme krize, održala jednaka razina motivacije i produktivnosti. Pojam komunikacije prelazi, dakle, u pojam organizacije, jer, kako navodi Nadrljanski (2010), organizirano djelovanje nije moguće bez komunikacije.

3.4. Evaluacija

Kritike upućene odnosima s javnošću često su usmjerene prema nedovoljno preciziranim pristupima prilikom analize učinaka vlastitih aktivnosti. Rukovoditelji očekuju „papirnate“ rezultate djelatnosti. Nije više dovoljno provesti određenu kampanju, već se očekuje i evaluacija samih kampanja. U skladu s tim menadžeri zahtijevaju vidljive rezultate i odgovor na pitanje koliku vrijednost donosi program. Učinkovitost odnosa s javnošću stoga se može opisati kao „vrijednost PR-odluka za tvrtku, što je izraženo kroz učinkovitost PR-programa (uspoređujući postavljene ciljeve s dobivenim rezultatima), kao i kroz napredak u odnosima poduzeća i strateških publika“ (Kazokiene i Stravinskiene, 2009, prema Kazokiene i Stravinskiene, 2011: 92). Možemo reći da je vjerodostojnost profesije odnosi s javnošću jednim dijelom određena sposobnošću prikazivanja rezultata učinaka. Dakle evaluacija predstavlja i „sustavnu ocjenu učinaka odnosa s javnošću“ (Tench i Yeomans, 2009: 238). Prema Tomiću (2008: 170) to je „kontinuiran proces nadziranja i oživljavanja projekta kao i analiza krajnjih rezultata planiranog projekta“. Broom (2010: 352) razlikuje termine ocjenjivanje, mjerenje i istraživanje. Ocjenjivanje se odnosi na određivanje vrijednosti aktivnosti PR-a tijekom i poslije završetka programa, dok mjerenje označava proces uzimanja mjera određenog kriterija ili pojave. U skladu s tim istraživanje je provedba mjerenja uz uporabu standardiziranih znanstvenih istraživanja.

Svaki ozbiljan program mora se na kraju i ocijeniti, tj. mora se provesti evaluacija. Tako je i sa programima odnosa s javnošću, jer kako piše Davis (2003: 35) „bavljenje PR-om nije rekreacija“. Tek u ovoj, četvrtoj fazi, djelatnici u odnosima s javnošću shvaćaju koliko je bilo važno planirati i postavljati realne ciljeve. Tim više što danas postoje sofisticirani kriteriji za mjerenje rezultata odnosa s javnošću. Evaluacija je kontinuirani proces nadziranja i oživljavanja projekta kao i analiza krajnjih rezultata planiranog projekta.

Evaluacija pomaže ustvrditi koliko je uspješan program. Prema Gregory (2000: 164) postoji pet razloga zašto evaluaciju treba uključiti u kampanju:

1. Fokusira napore – usredotočuje ljude na važno u odnosu na sekundarno.
2. Pokazuje učinkovitost – moguće je pokazati postignutu vrijednost.
3. Osigurava isplativost – vrijeme i novac trošit se na važne stvari i rezultat.
4. Potiče dobro upravljanje – upravljanje po ciljevima donose preciznost.
5. Olakšava odgovornost – naglašena je odgovornost svih u programu.

Dosad su u praksi korištene različite metode evaluacije odnosa s javnošću. Prema Ralphu Tenchu i Liz Yeomans (2009: 229) od kvalitativnih metoda najčešće se koriste intenzivni ili dubinski intervjui i fokus-grupe, a kada su u pitanju kvantitativne metode, profesionalci se oslanjaju na analizu sadržaja i anketu. Mnogi autori poput Thomasa R. Lindlofa i Bryana C. Taylora (2002, prema Tench i Yeomans, 2009) podržavaju pristup mješovitih metoda koji se odnosi na kombiniranje kvantitativnih i kvalitativnih metoda prilikom evaluacije. Osim spomenutih metoda za mjerenje Larissa A. Grunig (2010: 168) ističe studije slučajeva, promatranje kroz sudjelovanje i tehniku Delfi. Još je uvijek uvriježeno mišljenje o oslanjanju velikog broja praktičara na intuiciju prilikom ocjene uspješnosti programa, a često se kao jedna od metoda mjerenja spominje AVE (*Advertising Value Equivalency)*, odnosno ekvivalent vrijednosti oglašavanja. Institut za odnose s javnošću u Australiji (*Public Relations Institute of Australia*, PRIA) smatra AVE nevjerodostojnom metodom: „PRIA ne prihvaća ekvivalent vrijednosti oglašavanja medijske pokrivenosti kao pouzdanu i valjanu metodologiju evaluacije“ (Theaker, 2007: 364). Prema Tench i Yeomans (2009: 242) riječ je o kontroverznoj metodi koju praktičari trebaju izbjegavati zato što izjednačava oglašavanje i odnose s javnošću. Istraživanje provedeno u Irskoj ukazalo je na uobičajeno korištenje pri evaluaciji metode „očiju i ušiju“ (McCoy, 2006, prema van Ruler i dr., 2010: 21). To se može shvatiti kao neznanstveni pristup koji se svodi na neformalan razgovor s pojedinim pripadnicima medija, ciljanih javnosti i čitanje određenih izvješća na temelju kojih se donose zaključci.

4. SMITHOV MODEL STRATEŠKOG PLANIRANJA ODNOSA S JAVNOSTIMA

Većina udžbenika koji se bave odnosima s javnošću potiču proces u četiri faze. Neki se koriste akronimom RACE (*research* - istraživanje, *action* - djelovanje, *communication* - komunikacija, *evaluation* - evaluacija) koji je artikulirao John Marston (1963). Jerry Hendrix (2000) koristio je akronim ROPE (*research* - istraživanje, *objectives* - ciljevi, *programing* - programiranje, *evaluation* - evaluacija). Robert Kendall (1992.) ponudio je drugu formulu - RAISE (*research* - istraživanje, *adjust* - prilagodba, *inventing strategy* - strategija provedbe, *evaluation* - evaluacija).

Međutim, većina udžbenika za odnose s javnošću jednostavno se odnosi na četvero-stupanjski postupak bez ograničenja akronimom. Knjige o marketinškoj komunikaciji također prikazuju korak po korak, ali s malo dosljednosti u broju koraka. Četiri faze planiranja odnosa s javnošću složenije su nego što akronimi govore. U knjizi *Strategije kampanje za odnose s javnošću, Strateško planiranje odnosa s javnošću* nudi model koji djeluje malo logičnije. Koraci su grupirani u četiri faze koje su i opisni i točni, ali njihova se imena ne daju kraticama. Ovaj se model naziva *Devet koraka strateških odnosa s javnošću* (Smith, 2002).

4.1. Korak 1: Analiza situacije

Prvi korak svakog učinkovitog plana odnosa s javnošću ili programa marketinške komunikacije je pažljivo i točno identificiranje situacije s kojom se suočava određena organizacija. To se čini dovoljno jednostavno. Zdrav razum, zar ne? No, razum nije sve tako čest i ljudi ponekad imaju različite ideje o tome kakva je situacija.

Smithov program 9 koraka predlaže da se započne s osnovnim pitanjima planiranja. Pažljivo razmatranje tih razloga može zadovoljiti informacijske potrebe. Također može biti korisno riješiti proširena pitanja planiranja. Upotrijebiti ih u mjeri u kojoj pomažu u boljem razumijevanju situacije s kojom se susreću ljudi u svojoj organizaciji. (Smith, 2002)

Osnovna pitanja planiranja (Smith, 2002: 139):

1. Kakva je situacija s kojom se suočavaju organizacije?
2. Kakva je pozadina situacije?
3. Koliki je značaj ili važnost situacije?
   (Odgovorite na sljedeća pitanja na temelju onoga što znate izravno ili što možete naučiti od klijenta ili kolega u vašoj organizaciji)
4. Je li ovo prvi put da se vaša organizacija suočila s ovom situacijom ili namjeravate izmijeniti postojeći komunikacijski program? Ako je ovo drugo, to je manja izmjena ili glavna?
5. Koji je uzrok ove situacije?
6. Postoji li spor da je to uzrok?
7. Kakva je povijest ove situacije?
8. Koje su važne činjenice vezane za ovu situaciju?
9. Da li ova situacija uključuje odnos organizacije s drugom skupinom?
10. Ako da, koja grupa(e)?
11. Koliko je ova situacija važna za misiju organizacije?
12. Koliko je ova situacija u skladu s izjavom o misiji ili vizijom?
13. Koliko je ozbiljan odgovor opravdan u ovoj situaciji?
14. Koje je vjerojatno trajanje ove situacije: jednokratno, ograničeno / kratkotrajno ili tekuće / dugoročno?
15. Tko ili što utječe na ovu situaciju?
16. Koja su predviđanja ili trendovi povezani s ovom situacijom? (To mogu biti organizacijski, industrijski, odnosi u zajednici, nacionalni odnosi itd.)

17. Kakav potencijalni utjecaj može ova situacija imati na misiju ili krajnju liniju organizacije?
18. Smatrate li da je ova situacija prilika (pozitivna) ili prepreka (negativna) za vašu organizaciju? Zašto? Ako smatrate ovo preprekom, kako biste je mogli pretvoriti u priliku?
19. Mogu li informacije (kvaliteta ili količina) utjecati na rješavanje ove situacije?
20. Kako se ta situacija može riješiti na obostranu dobrobit svih uključenih?
21. Koji prioritet ima ova situacija za osoblje za odnose s javnošću / komunikacije i najviši menadžment organizacije?
22. Koliko je jaka posvećenost organizacije rješenju ove situacije?

4.2. Korak 2: Analiza organizacije

Osnova učinkovite komunikacije je samosvijest. Kao takvi, stratezi moraju prije temeljitog strateškog komunikacijskog plana stvoriti temeljno i činjenično razumijevanje njihove organizacije – njezina učinka, reputacije i strukture. Oni također žele razumjeti sve čimbenike koji mogu ograničiti uspjeh plana (Smith, 2002).

Drugi korak procesa strateškog planiranja uključuje:

- reviziju odnosa s javnošću,
- analizu prednosti i slabosti organizacije ili klijenta.

Tradicionalna metoda izvedena iz marketinga naziva se SWOT analiza (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*), jer uzima u obzir snage, slabosti, prilike i prijetnje organizacije. Ovdje slijedi elaboratska analiza koja se usredotočuje na tri aspekta organizacije: njezinu internu snagu, javnu percepciju i vanjsko okruženje.

Ono što ljudi misle o organizaciji ključni je fokus revizije odnosa s javnošću. Ta se percepcija temelji na vidljivosti i ugledu. Vidljivost se odnosi na opseg u kojem je organizacija poznata. Suptilnije, to uključuje znaju li ljudi o nekoj organizaciji, što znaju o njoj, i kako ove informacije postoje. Praktikanti za odnose s javnošću mogu mnogo učiniti kako bi utjecali na vidljivost njihove organizacije ili klijenta. Ugled se temelji na vidljivosti, ali se bavi načinom na koji ljudi ocjenjuju informacije koje imaju. Općenito prevladava osjećaj da ljudi imaju organizaciju. Ugled se temelji na riječi i djelu - o verbalnim, vizualnim i bihevioralnim porukama, planiranim i neplaniranim, koje dolaze od neke organizacije. Iako mi govorimo o jednoj percepciji kao jedna percepcija, ona zaista može biti nedosljedna i varira od jedne do druge publikacije i od jednog do drugog vremena. Analiza organizacije završava se ispitivanjem njenog vanjskog okruženja. Ovo uključuje pažljiv pogled oko sebe (Smith, 2002: 311):

- Tko su pristaše - ljudi i grupe koji trenutno ili barem potencijalno mogu pomoći organizaciji u postizanju njenih ciljeva?
- Koje skupine dijele slične interese i vrijednosti?

Također je važno postaviti pitanja:

- Tko je konkurencija?
- Tko je oporba?
- Postoje li neke vanjske prepreke uspjehu?

Istraživanja sugeriraju da u izrazito konkurentnom okruženju aktivnosti za odnose s javnošću često koriste poruke i komunikacijsku taktiku da budu uvjerljive, dok niža razina konkurencije može biti više izgradnja odnosa. Ali organizacijska okolina je također možda neujednačena; ona može biti konkurentna jednoj javnosti dok surađuje s drugom.

4.3. Korak 3: Analiza javnosti

Sposobnost planera da identificira i analizira javnost je kamen temeljac učinkovite integrirane komunikacijske kampanje. Sposobnost planera za prepoznavanje i analizu javnosti temelj je učinkovite komunikacijske kampanje. Dva su elementa ove identifikacije i analize jednako važni. Prvo, planer mora odgovoriti na pravu skupinu ljudi kako ne bi trošio organizacijske resurse ili nesavjesnosti za interakciju s važnim javnostima. Drugo, planer mora pažljivo ispitati svaku javnost kako bi razvio strategiju za učinkovito komuniciranje (Smith, 2002: 314).

Osnovna pitanja planiranja (Smith, 2002: 315):

1. Tko su glavne javnosti za vašu organizaciju?
2. Tko su ključne javnosti za ovu situaciju?
3. Tko su posredničke javnosti ili glavni vođe javnog mišljenja?

James Grunig definira četiri vrste javnosti:

1. Ne-javnost su grupe koje nemaju utjecaja na organizaciju, a ni organizacija na njima.
2. Latentna javnost su grupe koje naiđu na problem što je rezultat rada organizacije, ali je ne prepoznaje.
3. Svjesna javnost su skupine koje priznaju postojanje problema
4. Aktivna javnost su grupe koje nešto rade u vezi s tim problemima.

4.4. Korak 4: Uspostavljanje ciljeva

Cilj je izjava ukorijenjena u misiji ili viziji organizacije. Korištenjem svakodnevnog jezika, cilj prepoznaje problem i ocrtava kako se organizacija vidi. Općenito, ciljevi komunikacije mogu se svrstati u tri različite vrste menadžerskih situacija (Smith, 2002: 322):

- ciljevi upravljanja reputacijom koji se bave poslovima identiteta i percepcije organizacije;
- ciljevi upravljanja odnosima, koji se usredotočuju na to kako se organizacija povezuje sa svojom javnošću;
- i ciljevi upravljanja zadacima, koji se tiču izvršavanja određenih stvari.

Nepotrebno je, čak i malo vjerojatno, da će svaka kampanja imati svaku vrstu cilja. Tko postavlja komunikacijske ciljeve organizacije? Voditelji odnosa s javnošću obično, kao provedba strateških planova organizacije, što su u idealnom slučaju ljudi koji su se odnosili s javnošću i imali su ulogu u razvoju. Ovi ukupni planovi mogu biti identificirani u globalnim dokumentima, kao što su strateški poslovni plan ili u smjernicama za provedbu, kao što je godišnji strateški plan ili izjava o prioritetima ili upute.

4.5. Korak 5: Izrada strategije djelovanja i odgovora

Učinkoviti odnosi s javnošću uključuju djela, kao i riječi i jake programe građene samo na čvrstom i dosljednom djelovanju. U idealnom slučaju, radnja i poruke dobro se snalaze, nadopunjujući se međusobno dok organizacija komunicira sa svojim javnostima. Ovaj korak procesa planiranja usredotočit će se na odluke o akcijskim strategijama kao i na pripreme za postizanje ciljeva. Planeri strateškog komuniciranja imaju mnogo mogućnosti oko organizacije. Ove akcije mogu biti proaktivne ili reaktivne. Kao proaktivna mjera, organizacija može pokrenuti program komunikacije u okviru uvjeta i prema vremenskoj traci koji izgleda najbolje odgovaraju interesima organizacije. Suprotno tome, reaktivna mjera reagira na utjecaje i prilike koje proizlaze iz njene okoline. Strategije odnosa s javnošću koje pokreće organizacija nazivaju se proaktivne strategije. To mogu biti najučinkovitije strategije jer se provode prema planiranju organizacije, a ne zbog potrebe da se reagira izvana kao pritisak i očekivanja javnosti (Smith, 2002: 324).

Strategije proaktivnog djelovanja uključuju:

- poboljšanje organizacijske uspješnosti,
- sudjelovanje publike i posebne događaje,
- razvoj saveza i koalicija,
- sponzorstva i ponekad aktivizam.

Jedno od načela učinkovitih odnosa s javnošću je prilagođavanje, spremnost i sposobnost organizacije da uvede potrebne promjene kako bi stvorila sklad između sebe i svojih ključnih javnosti. Neke organizacije koriste stratešku komunikaciju kako bi se uvjerile da se njihova javnost uskladi s ponudama organizacije; ovo je uvjerljiv model odnosa s javnošću. Drugi model odnosa s javnošću želi poboljšati međusobni odnos organizacije i njenih javnosti, što znači da ponekad to organizacija će se morati promijeniti.

4.6. Korak 6: Korištenje učinkovite komunikacije

Nakon što se identificirala javnost i utvrdili ciljevi za ono što treba postići, i pokrenuli načini na koji se organizacija priprema djelovati u svrhu postizanja tih ciljeva, potrebno je skrenuti pažnju na to kako najbolje komunicirati. Strateška komunikacija je pomno isplanirana komunikacija, stoga je ovo važan korak.

Potrebno je odgovoriti na sljedeća pitanja:

1. Tko bi trebao predstaviti poruku?
2. Kakve bi žalbe morale biti napravljene u poruci?
3. Kako poruku treba strukturirati?
4. Kakve bi riječi trebale biti korištene?
5. Koji simboli?

Tisuće poruka odnosa s javnošću i marketinške poruke svakodnevno bombardiraju ljude; to je više od tri različite poruke svake minute svakog budnog sata – većina pokušava nešto prodati ili dobiti podršku. (Smith, 2002: 327).

Osnovna pitanja planiranja:

1. Kako se u poruci koristi verbalna komunikacija?
2. Kako se u poruci koristi neverbalna komunikacija?
3. Kako se može ojačati?

Proširena pitanja planiranja dana su u nastavku.

Struktura poruke:

1. Predstavlja li poruka samo jedno gledište ili više njih (suprotno) gledišta? Ako je predstavljeno više gledišta, je li poruka ušuškana (navodeći svoju argumentaciju, primjećujući suprotnu argumentaciju i konačno ponovno postavljanje argumenta i pobijanje suprotnog argumenta)?
2. Predstavlja li poruka zaključak?
3. Ponavlja li poruka svoju glavnu ideju?

Jasnoća:

1. Hoće li javnost smatrati poruku jasnom, jednostavnom i razumljivom?
2. Koja je razina obrazovanja ciljne javnosti?

Riječi moći:

1. Je li u poruci korišten moćan jezik?
2. Ima li proizvod / program opisno i pamtljivo ime?
3. Ima li proizvod / program opisni i pamtljivi slogan?

Etički jezik:

1. Koristi li poruka pretenciozan ili pretjeran jezik?
2. Koristi li se u poruci nepošten ili pogrešan jezik?
3. Koristi li poruka klevetnički jezik?
4. Kako je bilo koji od ovih verbalnih elemenata mogao ojačati?

4.7. Korak 7: Odabir komunikacijske taktike

Taktika komunikacije vidljivi je element strateškog plana. Ona je što ljudi vide i rade - web stranice i izdanja vijesti, obilasci i bilbordi i tako puno više. Taktika je ujedno i element plana koji može nositi veliku cijenu, pa su planiranje i koordinacija posebno važni. Raspon komunikacijske taktike je opsežan i neprestano raste zbog tehnološkog napretka. Korak 7 nudi zgodan izbornik za razne taktike. Ove taktike treba razmotriti s obzirom na ciljeve, evaluirati u međusobnom odnosu, u skladu s ukusom organizacije i publike i izabrati s obzirom na vremenska i proračunska ograničenja (Smith, 2002).

Mediji i medijske taktike često se dijele u kategorije na temelju razlikovanja značajke. Evo nekoliko često korištenih parova koji opisuju vrste medija: kontrolirani nasuprot nekontroliranom, internom nasuprot vanjskom, masom u odnosu na ciljani, popularnom u odnosu na trgovinu, javno protiv nejavnog i tiskano u odnosu na elektroničko (Smith, 2002).

Prva kategorija medija temelji se na sposobnosti organizacije da kontrolira sadržaj svojih poruka. Kontrolirani mediji omogućuju organizaciji određivanje različitih svojstava poruke – njezin sadržaj, ali i vrijeme, prezentacija, pakiranje, ton i distribucija. Primjeri kontroliranih medija su bilteni, brošure i korporativni videozapisi. Suprotno tome, nekontrolirani mediji su oni u kojima netko nema veze s organizacijom, poput zaštitnika medija, određuje te atribute poruke. Primjeri nekontrolirane medijske taktike uključuju konferencije za novinare i intervjue. Druga kategorija medija opisuje odnos medija prema organizaciji. Unutarnji mediji postoje unutar organizacije i na taj način paralelno koriste prethodne definicije kontroliranih medija. Vanjski mediji koji postoje izvan organizacije, mogu biti kontrolirani (poput reklamnih medija) ili nekontrolirano (poput vijesti). Konkretni primjeri uključuju *bilborde*, novine i televizijske vijesti. Bolji način kategorizacije komunikacijskih medija i taktika je njihovo razmatranje prepoznatljivosti s obzirom na organizaciju koja ih koristi. Može se reći da se izbor taktike može podijeliti u četiri kategorije (Smith, 2002):

1. Interpersonalna komunikacija nudi osobne mogućnosti za osobno uključenost i interakcija.
2. Organizacijske medije objavljuje ili proizvodi organizacija, koja kontrolira sadržaj poruke kao i njezino vrijeme, pakiranje i distribuciju.
3. Novinski mediji pružaju mogućnosti za vjerodostojno predstavljanje organizacijskih poruka širokoj publici.
4. Reklamni i promotivni mediji su kontrolirani mediji koji također nude pristup širokoj publici.

Ove četiri kategorije zajedno nude stotine različitih taktika komunikacije. Svaka može koristiti organizaciji za komunikaciju sa svojom javnošću, mada svaki alat ima svoju primjenu.

4.8. Korak 8: Implementacija strateškog plana

Knjiga plana kampanje, ili jednostavnije, programski plan, formalni je pisani prikaz istraživačkih nalaza i programskih preporuka za strategiju, taktiku i procjena. Ovo bi izvješće trebalo biti sažeto u pisanom obliku, profesionalan u stilu i pouzdan u tonu.

Evo nekih elemenata koje bi knjiga o planovima trebala sadržavati (Smith, 2002):

- Naslovna stranica s nazivom programa, kao i nazivima organizacije klijenta, savjetnik ili članovi tima i datum.
- Sažetak, sažetak plana na jednoj stranici napisan kao pregled za čitatelje koji nisu izravno uključeni u program.
- Sadržaj koji sadrži glavne segmente programa.
- Izjava o načelima ili izjava o filozofiji (neobavezno). Uključene su i definicije ključnih pojmova koji se koriste u knjizi.

- Analiza stanja koja opisuje vaše istraživanje i sintezu problema (korak 1), organizacije (korak 2) i javnosti (korak 3). Postoje neki programski planovi podaci i sažeci istraživanja na papiru različite boje od ostatka izvještaja.
- Predstavljanje preporuka za ciljeve, ciljeve, strategiju i taktike. Predstavite ih javno, ciljem, programom ili taktikom (u većini formata) primjereno pitanju).
- Prikazuje raspored vremena i kalendara za njihovo provođenje razne taktike.
- Proračun s proračunskim sredstvima potrebnim za program.
- Evaluacijski plan s informacijama o metodama koje će se koristiti za mjerenje učinkovitosti programa.
- Pozadina savjetnika (neobavezno) treba ukazivati na resurse koje konzultant ima. Ovaj element plana je posebno koristan u natjecateljskom smislu situacije u kojima više od jednog savjetnika ili agencije priprema program preporuke.

4.9. Korak 9: Evaluacija

Procjena programa je sustavno mjerenje ishoda projekta, programa ili kampanje, na temelju stupnja postizanja navedenih ciljeva. Kao dio procesa strateškog planiranja, uspostavljanja odgovarajuće i praktične ocjene metode obuhvaćaju sve prethodne planove, ideje i preporuke.

Dok osmišljavate učinkovit program za evaluacijsko istraživanje, zapitajte se sljedeće pitanje (Smith, 2002):

- Po kojim kriterijima treba ocjenjivati program?
- Koje su informacije potrebne?
- Koji su standardi točnosti i pouzdanosti potrebni za ove informacije?

Zatim, potrebne su i sljedeće informacije:

- Tko ima ove podatke?
- Kako se te informacije mogu dobiti od njih?

Za kraj, potrebno je razmisliti o tome kako će se podaci koristiti:

- Tko će dobiti konačnu ocjenu i što će učiniti s njima informacija?
- Koliko su voljni i sposobni donositelji odluka da dobiju manje od potpuno pozitivne procjene?
- Tko bi još osim donositelja odluka trebao biti zainteresiran za evaluaciju?

Potrebno je zapamtiti da je istraživački dizajn uvijek kompromis između savršenog i onoga što je praktično. Strateški planeri moraju donijeti odluku o važnosti programa, točnost i pouzdanost informacija koje treba primiti i potrebne resurse (vrijeme, osoblje, financijska pomoć i slično).

Nakon završetka evaluacije i prikupljenih i analiziranih podataka, provjerite je li predstavljen u obliku koji je razumljiv i dostupan donosiocima odluka unutar organizacija. Ako su donositelji odluka bili uključeni u utvrđivanje ciljeva programa, oni će vjerojatno biti raspoloživi korištenjem nalaza evaluacije. Još jedan način za povećanje vjerodostojnosti je da će se evaluacija usredotočiti na elemente koji se mogu mijenjati u narednim programima.

5. ISTRAŽIVANJE

5.1. Predmet istraživanja

Glavni predmet istraživanja provedenog za potrebe ovog diplomskog rada je utvrditi prednosti četvero-faznog procesa strateškog planiranja u odnosima s javnostima na proizvodnu djelatnost.

5.2. Istraživačka pitanja

Glavno istraživačko pitanje glasi: *Utječe li strateško planiranje odnosa s javnostima na percepciju značaja proizvodnje na društvo?* U razmatranju kojeg su korištena sljedeća pomoćna istraživačka pitanja:

IP1: Kakve prednosti proizvodno poduzeće ostvaruje strateškim planiranjem odnosa s javnostima?

IP2: Koja je uloga strateškog plana odnosa s javnostima u razvoju proizvodnog poduzeća?

IP3: Koji je cilj četvero-faznog procesa strateškog planiranja odnosa s javnostima u proizvodnoj djelatnosti?

6. STRATEŠKI PLAN NA PRIMJERU PODUZEĆA AD PLASTIK

AD Plastik je vodeća kompanija za razvoj i proizvodnju komponenti za interijere i eksterijere automobila u Hrvatskoj, i jedna od vodećih kompanija u Istočnoj Europi. Imaju više od trideset i pet godina iskustva u svijetu automobilske industrije, a strast i znanje zaposlenika ugrađeni su u razvoj i realizaciju svakog proizvoda koji izrađuju za najpoznatije svjetske proizvođače automobila[1]. Korporativna kultura kompanije temelji se na: održivosti, poticanju suradnje i prepoznavanju izvrsnosti.

Multinacionalna su kompanija s osam proizvodnih lokacija u pet zemalja, a operativne aktivnosti sežu na pet kontinenata, u više od dvadeset zemalja. Surađuju sa svojim kupcima od rane faze razvoja do finalnog proizvoda. Koriste suvremene alate i tehnike te primjenjuju specifična stručna znanja, vještine i iskustvo. Usmjerenost na potrebe kupca, visoka kvaliteta, konkurentnost proizvoda i usluga su temeljne vrijednosti kompanije[2].

Vizija kompanije AD Plastik: Biti tržišni lider u razvoju i proizvodnji automobilskih komponenti na području Istočne Europe i širenje poslovanja na nova tržišta. Misija kompanije AD Plastik: Inovativnim rješenjima i stalnim unaprjeđenjem razvoja i kvalitete svojih proizvoda doprinose uspjehu kupaca. Ostvaruju svoje ciljeve kao etičan, odgovoran i poželjan poslodavac. Posluju u harmoniji s okruženjem na zadovoljstvo svih dionika, a dioničari ih prepoznaju kao pouzdanu kompaniju u koju je poželjno dugoročno ulagati.[3]

U nastavku je dan prijedlog izrade strateškog plana odnosa s javnostima na primjeru tvrtke AD Plastik korištenjem Smithova četvero-faznog modela.

[1] https://www.adplastik.hr/o-nama, pristup ostvaren 5.2.2020.
[2] Isto.
[3] Isto.

6.1. Faza 1: Analiza situacije

U ovom poglavlju predstavljen je četvero-fazni proces strateškog planiranja u odnosima s javnostima, na primjeru proizvodne djelatnosti kompanije AD Plastik. Kada se govori o strateškog planiranju, poslovna je povijest pokazala trend iniciranja pozitivnih inovativnih promjena u poslovanju poduzeća čiji je menadžment vodio politiku postavljanja visokih ciljeva i definiranja poslovne strategije. Strateški ciljevi koje definira najviša razina menadžmenta odnose se na opstanak, rast i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći istovremeno računa o efikasnosti i efektivnosti poslovanja.

Kako bi se uspješno dosegli zacrtani ciljevi, strategijski menadžment je odgovoran i za planiranje i utvrđivanje adekvatne strategije kojom se definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje zacrtanih ciljeva. Svrha tih strategija je maksimalno iskoristiti prednosti koje poduzeće ima u odnosu na konkurenciju, kao i povoljne prilike koje poduzeću pruža eksterna okolina u svrhu zadovoljenja želja i potreba kupaca i ostalih zainteresiranih strana.

U AD Plastik Grupi teže realizaciji svojih strateških ciljeva uz razvoj i organski rast kompanije te ostvarenje uspješnih financijskih rezultata. Društveno odgovorno poslovanje sastavni je dio poslovnih aktivnosti i odnosa s dionicima te dugoročno strateško usmjerenje kompanije. Žele biti prepoznati i priznati kao poželjan partner i poslodavac, a svoj ugled temelje na visokom stupnju odgovornosti i brige za sve svoje dionike i sredinu u kojoj posluju.[4] Postavili su visoke standarde korporativne i društvene odgovornosti poslovanja, a za njihovu je uspješnu realizaciju neizostavno poštivanje ključnih vrijednosti kompanije: kvalitete, pouzdanosti, odgovornosti, inovativnosti, poštovanja, predanosti i zajedništva. Svi zaposlenici Grupe trebaju se pridržavati postavljenih standarda poslovanja u cilju poštivanja ljudskih prava, izbjegavanja sukoba interesa i bilo kakvog oblika korupcije, visoke transparentnosti poslovanja i učinkovitosti.

[4] https://www.poslovni.hr/domace/galerija-jedan-dan-u-pogonu-ad-plastika-243750, pristup ostvaren 3.2.2020.

Uprava AD Plastik Grupe još je u 2016. godini osnovala Odbor za provedbu aktivnosti vezanih za društveno odgovorno poslovanje, a sve u cilju inkorporiranja društveno odgovornog poslovanja u operativne procese. Odbor se sastoji od osam članova čiji su obavezni članovi izvršne funkcije ili direktno određene osobe iz područja ljudskih potencijala, zaštite okoliša, zaštite na radu, kvalitete, nabave, financija i pravnih poslova. Temeljna je zadaća odbora unaprjeđenje društveno odgovornog poslovanja na svim lokacijama grupacije te razvoj strategije i plana aktivnosti koji se predlaže Upravi. Od 2018. godine Odbor je direktno odgovoran predsjedniku Uprave, čime se pokazuje važnost i značaj društveno odgovornog poslovanja unutar kompanije. Članovi odbora većinom su direktori određenih područja, čime su najvažnije teme društvene odgovornosti delegirane na najviše funkcije unutar kompanije. Njihov je zadatak u dogovoru s Upravom razvijati strategiju razvoja i unaprjeđenja društveno odgovornog poslovanja unutar grupacije, provoditi i promovirati promjene i unaprjeđenja među zaposlenicima. Upravljanje u AD Plastik Grupi ima zadatak pratiti napredak i rezultate njihovog provođenja. Odbor je obvezan jednom godišnje izraditi, dostaviti i prezentirati rezultate, planove i strategiju rada Upravi, a tijekom godine pojedini se predstavnici redovito sastaju kako bi informirali i dogovorili s najvišim tijelima upravljanja potrebne promjene, provedbu planiranih i realizaciju dodatnih aktivnosti.[5] AD Plastik Grupa primjenjuje Kodeks korporativnog upravljanja Zagrebačke burze, a kako je krajem prošle godine dionica AD Plastik uvrštena na Vodeće tržište Zagrebačke burze to nosi veće zahtjeve transparentnosti i dodatne odgovornosti u postupanju. Stoga je 2018. godine objavljena Politika isplate dividende kako bi postojeći i budući dioničari, ali i svi ostali dionici imali jasan uvid u strategiju poslovanja u pogledu isplate dividende. Tijekom 2018. godine nisu obavještavali svoje dionike o sukobima interesa najvišeg tijela upravljanja jer ih nije bilo. Isto tako, kompanija nema kontrolirajućeg dioničara, niti uzajamno dioničarstvo s dobavljačima i drugim dionicima.[6]

[5] https://www.adplastik.hr/o-nama/drustvena-odgovornost, pristup ostvaren 5.2.2020.
[6] Isto.

U svom poslovanju kompanija AD Plastik izložena je rizicima tipičnim za gospodarske subjekte koji posluju na globalnom tržištu, a naročito onima iz automobilske industrije. Izloženi su i različitim ekonomskim, političkim rizicima te zakonskim regulativama pojedinih država na tržištima na kojima posluju. Jedan od ključnih instrumenata upravljanja upravo je upravljanje rizicima kako bi se kompanija zaštitila od konkurencije, prepoznala prilike i pravodobno reagirala na promjene. Svi se rizici redovito predviđaju i revidiraju, sagledavajući utjecaj svakog od njih na potencijalne prilike. Posebno pažnju posvećuju rizicima poslovanja u kratkoročnom i srednjoročnom razdoblju te prilikom definiranja strategije poslovanja, a promatraju ih na mikro i makro razini kako bi osigurali održivost poslovanja tijekom vremena.[7] Različite vrste rizika s kojima se susreće kompanija su financijski, poslovni, operativni rizici i regulativni rizici

S obzirom da se ovaj rad bavi pojmovima odnosa s javnostima i poslovnog planiranja, preskočit će se financijski rizici i nastaviti se s razmatranjem poslovnih rizika. Poslovni rizici prisutni su u svakodnevnom poslovanju kompanije i direktno utječu na njezinu stabilnost, odnose s javnošću i održavanje konkurentske prednosti. Determinirani su poslovnim okruženjem u kojem kompanija posluje, razini cikličnosti industrijske grane kojoj pripada te redovnim poslovnim politikama i odlukama. Rizik poslovnog okruženja uključuje političke, makroekonomske i socijalne rizike na tržištima na kojima kompanija posluje. Na njih se u pravilu ne može individualno utjecati, no može ih se diversificirati poslovanjem u više različitih država. Stupanj diversifikacije ponajviše ovisi o rizicima pojedinih država poslovanja. AD Plastik Grupa izložena je različitim rizicima makroekonomskog okruženja, ekonomskim prilikama te kretanju gospodarske aktivnosti u zemljama u kojima posluje. Politička stabilnost na globalnoj i regionalnoj razini, a posebice u državama u kojima je kompanija prisutna, važan je čimbenik stabilnosti poslovanja i ima direktne posljedice na rezultate kompanije.[8]

[7] https://www.adplastik.hr/o-nama, pristup ostvaren 5.2.2020.
[8] https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2019/08/Integrirani-godisnji-izvjestaj-2018..pdf, pristup ostvaren 2.2.2020.

„Grupa posluje u relativno diversificiranom poslovnom okruženju. Proizvodnja se odvija u Hrvatskoj, Ruskoj Federaciji, Srbiji, Mađarskoj i Rumunjskoj, a izvoz proizvoda odvija se na globalnoj razini. Zbog dominantne zastupljenosti plasmana svojih proizvoda na strano tržište, veće promjene u makroekonomiji zemalja u kojima imaju proizvodne lokacije negativno bi se odrazile na uspješnost poslovanja, mogućnost urednog ispunjavanja obveza i konkurentnost na globalnom tržištu. Na prodaju proizvoda utječu makroekonomske varijable poput osobne potrošnje, razine raspoloživog osobnog dohotka te kretanja na tržištu automobila pa kontinuirano prate spomenute makroekonomske faktore“.[9]

Europska i svjetska gospodarska previranja utjecala su na domaće tržište kapitala i time na cijenu dionice. Akvizicijom mađarskog društva Tisza Automotive dodatno su diversificirali rizik poslovnog okruženja. Autoindustrija zahtjeva strogo pridržavanje definiranih rokova isporuke proizvoda uz pružanje zadane visoke razine njihove kvalitete. Izloženi su riziku nepravovremenog ispunjenja obveza od strane pojedinih dobavljača, što posljedično može ugroziti pravovremeno ispunjavanje obveza prema kupcu. Takve situacije mogu dovesti do ugrožavanja poslovnog odnosa s kupcima i negativno utjecati na rezultate poslovanja. Stalnim nadzorom i ocjenjivanjem svojih dobavljača, a primarno njihovim odabirom, kompanija minimizira ovu vrstu rizika. Ujedno, iznimna poslovna pažnja i odgovornost posvećuju se točnosti ispunjenja ugovornih obveza prema kupcima, što oni sami redovito auditiraju.[10]

Također, važan čimbenik konkurentnosti u automobilskoj industriji udaljenost je proizvodnih lokacija dobavljača i kupaca, posebice kada je riječ o proizvodima većeg obujma. Dugogodišnji i dobri partnerski odnosi, praćenje tehnoloških trendova u industriji, konkurentne cijene te dokazana pouzdanost i kvaliteta, preduvjet su, ali gotovo i garancija ugovaranja novih poslova.

[9] Isto.
[10] Isto.

Dobre poslovne odluke u proteklom višegodišnjem razdoblju osigurale su porast konkurentnosti i pozicioniranje Grupe kao dobavljača visoke pouzdanosti, troškovne i tehničke konkurentnosti te fleksibilnosti na zahtjevnom automobilskom tržištu Gotovo sve tvornice smještene su blizu svojih glavnih kupaca, a stalno rade na podizanju troškovne efikasnosti kao vrlo važnog čimbenika konkurentnosti. Akvizicijom Tisza Automotivea približili su se i velikom broju kupaca na jednom od najbrže rastućih tržišta automobilske industrije. Rizik ovisnosti o jednom kupcu iako je Renault Grupa još uvijek najveći kupac kompanije i čini veliki udio u prihodima Grupe, kupnjom Tisza Automotivea realizira se jasna strategija proširenja portfelja kupaca i njihovog udjela u poslovanju. U proteklih je nekoliko godina udio Renault Grupe u ukupnim prihodima smanjen sa 69 na 57 posto, dok istovremeno rastu udjeli FCA Grupe, PSA Grupe, Forda i Daimlera. U sljedeće dvije godine udjeli će se dodatno mijenjati povećanjem poslova za druge kupce i uvođenjem Suzukija u portfelj kupaca Grupe. Time kompanija smanjuje rizik ovisnosti o jednom kupcu.[11] Operativni rizik vezan je uz gubitke koji nastaju zbog neadekvatnih procedura i neuspjelih internih procesa, ljudskog faktora, sistemskih ili eksternih događaja. Djelotvornim upravljanjem operativnim rizicima, postiže se veća sigurnost (djelatnika, imovine), podiže se svjesnost o važnosti postojećih i izradi novih procedura, kontroli ključnih indikatora koje je potrebno uvesti i sustavno pratiti, a time se značajno poboljšava kvaliteta, efikasnost i transparentnost poslovanja. Operativnim rizicima upravlja se kroz razvijen sustav kvalitete procesa kojim razvijamo učinkovite preventivne sustave ranog prepoznavanja operativnih rizika i sprječavanja grešaka i slabosti u procesima, procedurama, mogućim ljudskim pogreškama ili greškama sustava kao i nepredvidljivim vanjskim događajima. Svjesni rizika pouzdanosti informatičkih poslovnih rješenja te kibernetičke sigurnosti poslovanja, kontinuirano rade na unaprjeđenju, daljnjem razvoju i implementaciji novih tehnologija u svakodnevno poslovanje.[12]

[11] https://www.adplastik.hr/o-nama, pristup ostvaren 5.2.2020.
[12] Isto,

Tablica 2. PEST analiza

Faktori	Opis	Potencijalni utjecaj	Trend
Politički:	Potpora Ministarstva gospodarstva	VISOK	Potpore Ministarstva gospodarstva i investicije
	Članstvo RH u EU	VISOK	Korištenje fondova, Olakšavanje suradnje sa drugim zemljama
	Zakonska regulativa	VISOK	Velik utjecaj na poslovanje kompanije, značajan utjecaj na uvoz i izvoz
Ekonomski:	Troškovi poslovanja	VISOK	Troškovi AD Plastika se ne mogu smanjiti jer su već na razini minimalnog, odnosno troši se koliko se može platiti
	Gospodarske krize	VISOK	Problemi u gospodarstvu utječu na poslovanje
	Razlike u tečajevima	VISOK	Tečajne razlike su posebno izražene kod razlika eura i ruske rublje
Socijalni:	Obrazovanje	SREDNJI	Smanjenje obrazovanja iz područja proizvodnih djelatnosti
	Mediji	VISOK	Promocija autoindustrije u medijima vrlo je bitna za AD Plastik
	Navike potrošača	VISOK	Potrošači kupuju sigurna vozila, provjerena. Stalna potražnja za kvalitetnim, a jeftinim automobilima
Tehnološki:	Inovacije u proizvodnji	VISOK	Nove tehnologije jako utječu na poslovanje
	Kvaliteta	VISOK	Kvaliteta konstantno mora biti na razini

Izvor: Djelo autora

6.2. Faza 2: Planiranje i programiranje

Globalni trendovi automobilske industrije sigurna su vožnja i održiva mobilnost. Europa prednjači u čistoj proizvodnji pa uz smanjenje količine vode i energije koja se koristi za proizvodnju vozila, mnogo su manje emisije i količine proizvedenog otpada unutar procesa. Stoga su europski automobili najčišći, najsigurniji i najtiši na svijetu. Automobilska industrija ima snažan učinak na gospodarstvo jer podupire široki lanac opskrbe i generira cijeli niz poslovnih usluga. Na svjetskom je tržištu sve veći udio vozila na električni i hibridni pogon koji postaju ozbiljna alternativa uvriježenim pogonskim gorivima. AD Plastik Grupa potpuno je spremna na nove poslovne izazove, a razvojem i proizvodnjom svojih komponenti može udovoljiti uvjetima najzahtjevnijih kupaca i tržišta.

Broj novoregistriranih vozila u Europskoj uniji iznosi 15,2 milijuna vozila u izvještajnom razdoblju i već petu godinu zaredom bilježi rast. Iako je godina započela snažnijim rastom, zbog pada potražnje u posljednja četiri mjeseca 2018. godine, broj novoregistriranih vozila sveukupno bilježi rast od svega 0,1 posto. Na ovakav su rezultat najviše utjecale srednjeeuropske zemlje poput Rumunjske, Mađarske, Litve i Bugarske, u kojima je zabilježen rast od osam posto. Rezultati su se na tržištima Europske unije poprilično razlikovali pa je tako Španjolska zabilježila značajan rast od sedam posto, Francuska tri posto, dok je neznatan pad od 0,2 posto zabilježen u Njemačkoj, 3,1 posto u Italiji i očekivano je najveći pad zabilježen u Velikoj Britaniji od 6,8 posto. Najprodavanije vozilo u 2018. godini bio je Volkswagen Golf, a u stopu ga prati Renault Clio čiji novi model tržište željno očekuje tijekom 2019. godine. Ovo je iznimno važan podatak za AD Plastik Grupu, s obzirom da je upravo za ovo vozilo ugovorena proizvodnja velikog broja komponenti. Volkswagen Grupa i dalje je suvereni lider na tržištu Europske unije s udjelom od 23,8 posto na ovom tržištu i porastom prodaje od 0,9 posto u promatranom razdoblju. Zanimljiv je rast udjela Seata u portfelju VW Grupe koji u 2018. bilježi rast prodaje od 13,3 posto. PSA Grupa na drugom je mjestu s udjelom od 16,2 posto i iznimno velikim porastom od 32,8 posto zahvaljujući prije svega preuzimanju Opela koji je u 2018. godini porastao za 157,3 posto.

Renault Grupa ima stabilan udio na tržištu EU od 10,6 posto i bilježi rast od 0,8 posto u odnosu na godinu ranije. Najznačajniji rast unutar Renault Grupe ima Dacia i to od 12 posto. FCA Grupa i Ford koji bilježe nešto lošije rezultate u odnosu na godinu ranije pa je tako za 2,3 posto smanjena njihova prodaja na tržištu Europske unije. Gotovo svi modeli FCA Grupe bilježe pad, osim Jeepa koji bilježi rast od čak 56,2 posto. U sljedećim će se godinama zasigurno dogoditi promjene unutar poretka najprodavanijih vozila u Europi pa tako možemo očekivati da među prvih pet uđu Toyota, Hyundai ili KIA. Oni bilježe značajne pozitivne rezultate i jako su dobro pozicionirani u proizvodnji električnih i hibridnih automobila. U automobilskoj industriji unutar Europske unije zaposleno je 13,3 milijuna ljudi i ona je ključni pokretač znanja i inovacija. Promet koji ostvaruje automobilski sektor predstavlja 6,8 posto BDP-a Europske unije.

Automobilsko tržište Rusije nesmetano se oporavlja i raste čemu u prilog govori uzastopan rast prodaje već drugu godinu zaredom. Tako je u izvještajnom razdoblju ukupna prodaja automobila na ruskom tržištu porasla za 12,8 posto, a u sljedeće četiri godine predviđa se prosječan rast prodaje automobila od 5,6 posto. Na tržištu Rusije u 2018. godini zabilježeno je 1,8 milijuna novoregistriranih vozila, a najvažniji proizvođači automobila su Grupa Renault-Nissan-AvtoVAZ koja drži 33,5 posto tržišta i ostvarila je rast od 9 posto u ovom razdoblju. Kia drži 12,6 posto tržišta i ostvarila je rast od 25,1 posto, VW Grupa s 11,7 posto tržišta ostvarila je rast od 20,4 posto, a Hyundai koji drži 10 posto tržišta ostvario je rast od 13,3 u odnosu na 2017. godinu. Svi ključni proizvođači automobila u Rusiji bilježe rast, a važno je napomenuti kako AvtoVAZ, jedan od najznačajnijih kupaca AD Plastik Grupe, raste znatno brže od prosjeka tržišta i u 2018. godini bilježi rast od 16 posto. Sve značajnija na ruskom tržištu postaje i Volkswagen Grupa. Znatan interes i prodaja SUV vozila trend su koji prati većina proizvođača.

Tijekom 2019. godine očekujemo realizaciju brojnih nominacija za koje su tijekom protekle godine izvršene pripremne radnje i koje će zasigurno doprinijeti popunjavanju i potencijalnom širenju kapaciteta u ruskim tvornicama.[13]

Živimo u izazovnom razdoblju konceptualnih promjena mobilnosti što direktno utječe na automobilsku industriju. Električna i autonomna vozila te dijeljenje vozila trendovi su koji polako, ali sigurno, zauzimaju svoje pozicije u automotiv svijetu. Automobilska će industrija u vrlo kratkom razdoblju doživjeti revolucionaran iskorak u pogledu dizajna, utjecaja na okoliš, napajanja, upravljanja, povezanosti automobila s drugim sustavima, korištenja i vlasništva. Krajnji korisnici automobila s nestrpljenjem očekuju tehnološka unaprjeđenja koja će im omogućiti isprobati i konfigurirati personalizirana vozila prema njihovim željama i potrebama i to u virtualnim salonima. Stoga ne čude procjene kako će automobilska industrija napraviti veći iskorak u nadolazećih deset godina, nego što je napravila u proteklih pedeset. Predviđa se tako znatno smanjenje ciklusa trajanja novih modela automobila od početka njihove serijske proizvodnje do faze redizajna i to s današnjih pet na dvije do tri godine. Jedino će tako biti moguće održati korak s tehnološkim promjenama. Ujedno se predviđa kako veći dio populacije, posebice milenijci, neće htjeti posjedovati vlastiti automobil, već će uslugu njegovog korištenja plaćati pretplatom ili će vozila koristiti prema potrebi. Proizvođačima automobila, a samim time i njihovim dobavljačima, trebat će viši stupanj automatizacije procesa te znatna ulaganja u istraživanje, razvoj i nove tehnologije kako bi zadovoljili očekivanja. Koliko brzo i u kojoj mjeri će navedeni trendovi u potpunosti zaživjeti i hoće li ih u međuvremenu zamijeniti neki novi, uistinu je teško procjenjivati. Visoki stupanj personalizacije vozila zasigurno postaje stvarnost. To se poglavito odnosi na interijere vozila koji će se pretvoriti u višenamjenski digitalizirani prostor, dizajniran i oblikovan kako bi zadovoljio potrebe i ukuse velikog broja korisnika.

[13] https://www.lider.media/poslovna-scena/kompanije/ad-plastik-u-pripremama-za-157-9-milijuna-eura-vrijedne-poslove-u-rusiji-128816, pristup ostvaren 7.2.2020.

Zahvaljujući novim tehnologijama, materijalima, automatizaciji i digitalizaciji, najsofisticiranije potrebe i želje krajnjih korisnika bit će ispunjene. Standardni interijeri vozila polako će otići u povijest, a sjedala će mijenjati oblik, biti sigurnija i udobnija, centralna konzola bit će centralno upravljačko mjesto ili po potrebi radni stol, osmišljavaju se rješenja dodatnih skrivenih pretinaca, a sve u cilju povećavanja „životnog“ prostora u unutrašnjosti vozila. Udio plastičnih komponenti u automobilima budućnosti zasigurno će rasti bez obzira koje o kojoj vrsti pogonskog agregata je riječ - dizelski ili benzinski motor, elektromotor ili hibrid, bio dizel ili hidrogen. Prije svega zbog oblikovnosti materijala, smanjenja težine vozila i emisija CO2 , lakoće održavanja, otpornosti na habanje, višestruke mogućnosti dekoriranja i personalizacije, troškova transporta i oporabe, tehnički i tehnološki unaprjeđeni polimerni materijali biti će osnova za veći dio interijera i eksterijera vozila i u budućnosti.

Za AD Plastik Grupu to je prilika za daljnje unaprjeđenje poslovanja, napredak i razvoj. Upravo svojim znanjem, iskustvom i postojećim resursima AD Plastik može ponuditi razvojno proizvodna rješenja komponenti koje će zadovoljiti potrebe njihovih kupaca, ali i krajnjih korisnika vozila. Prateći trendove i dinamiku promjena na tržištu, spremno će prihvatiti nove izazove koje donosi razvoj automobilske industrije. Svoje razvojne aktivnosti usmjeravaju na istraživanje i razvoj novih materijala i proizvoda u cilju smanjenja težine vozila, bolje sigurnosti i očuvanja okoliša.[14] U AD Plastik Grupi teži se realizaciji strateških ciljeva uz razvoj i organski rast kompanije te ostvarenje uspješnih financijskih rezultata uz pravovremeno i kvalitetno obraćanje zajednici i svim dionicima kompanije. Društveno odgovorno poslovanje i kvalitetna, pravodobna komunikacija sastavni su dijelovi poslovnih aktivnosti i odnosa s dionicama te dugoročno strateško usmjerenje kompanije. Kompanija želi biti prepoznata i priznata kao poželjan partner i poslodavac, a svoj ugled temelji na visokom stupnju odgovornosti i brige za sve svoje dionike i sredinu u kojoj posluje.

[14] https://www.adplastik.hr/o-nama, pristup ostvaren 5.2.2020.

Postavili su visoke standarde korporativne i društvene odgovornosti poslovanja, a za njihovu je uspješnu realizaciju neizostavno poštivanje ključnih vrijednosti kompanije – kvalitete, pouzdanosti, odgovornosti, inovativnosti, poštovanja, predanosti i zajedništva. Svi zaposlenici Grupe trebaju se pridržavati postavljenih standarda poslovanja u cilju poštivanja ljudskih prava, izbjegavanja sukoba interesa i bilo kakvog oblika korupcije, visoke transparentnosti poslovanja i učinkovitosti.[15]

6.3. Faza 3: Provedba i komunikacija

Kao jedna od najvažnijih skupina dionika u poslovanju kompanije, kupci imaju mogućnost utjecati na odluke i politike društva. Oni analiziraju, obrađuju i provjeravaju velike količine informacija na kojima temelje svoje poslovne odabire. Uključeni su u poslovne procese, a dobavljači im nisu samo pružatelji usluga, nego partneri i suradnici. Sa svojim kupcima kompanija gradi partnerske odnose u svim fazama suradnje, a sve u cilju doprinosa kvaliteti konačnog proizvoda. To se odražava na uspješnost poslovanja, ali i na zadovoljstvo kupaca i sigurnost krajnjih korisnika.[16]

Vrste savjetovanja i učestalost:

- Posjeti/sastanci (redovito)
- Auditi (prema potrebi)
- Pisana komunikacija (redovito)
- Ocjenjivanje zadovoljstva (redovito putem specijaliziranih portala)
- Službene stranice (redovito)
- Izvještaj o održivosti (godišnje).

[15] https://www.adplastik.hr/o-nama, pristup ostvaren 5.2.2020.
[16] https://www.adplastik.hr/o-nama/drustvena-odgovornost, pristup ostvaren 5.2.2020.

Kako bi se međusobno razumjeli te tako ostvarili još veći napredak i razvoj kompanije, dugoročni cilj kompanije je transparentna, jasna i redovita komunikacija sa svim dionicima. S obzirom kako se radi o različitim interesnim skupinama, komunikaciju prilagođavaju njihovim potrebama. Uključivanjem dionika kompanija želi poboljšati razumijevanje njihovih potreba, a mišljenje pojedinih dionika može utjecati na poslovanje kompanije i zato njihovu uključenost kompanija smatra jako važnom. Dionici AD Plastik Grupe su: pojedinci, skupine, organizacije i tvrtke koje imaju, ili mogu imati, značajan interes u uspjehu ili neuspjehu kompanije. To su kupci, dioničari, zaposlenici, dobavljači, partneri, financijska javnost, lokalna i državna uprava i zajednica u cijelosti. Osim ankete koju provode jednom godišnje, povremena savjetovanja i sastanci najčešći su oblik uključivanja većine dionika. Pred kompanijom je još mnogo prostora za poboljšanja i razvoj njihove uključenosti, a pokretanjem nove internetske stranice napravit će online upitnik za ocjenu izvještaja o održivosti. Vjeruje se kako će kompanija na taj način olakšati proces, a samim time i dodatno motivirati svoje dionike da se uključe u razvoj i napredak izvještavanja i poslovanja.

Konzultacije s dionicima u nadležnosti su Odbora za provedbu aktivnosti vezanih za društveno odgovorno poslovanje, a po potrebi se uključuju i ostali zaposlenici s ekspertnim znanjima, ovisno o područjima. O rezultatima i prostoru za poboljšanja redovito se informira Uprava kompanije. Posljednja anketa provedena je među različitim dionicima Grupe 2019. godine. U anketi su sudjelovali dobavljači, zaposlenici, obrazovne i financijske institucije, udruge, zajednice i institucije zainteresirane za društveno odgovorno poslovanje kompanije. U izvještavanje o održivosti od samog su početka najviše uključeni kupci kao jedni od najvažnijih dionika. S većinom kupaca kompanija ima potpisan sporazum ili smjernice o pridržavanju pravila društveno odgovornog poslovanja u automobilskoj industriji. Kupci redovito ocjenjuju održivo poslovanje AD Plastika putem agencije EcoVadis i odnedavna Achilles Automotive, a provode i audite društveno odgovornog poslovanja na lokacijama kompanije.

Kroz audite društveno odgovornog poslovanja svojih kupaca, razmjenjuju se informacije o svim važnim temama i sukladno tome radi se na unaprjeđenjima. Mišljenje dionika je važno i njihovim uključivanjem žele biti još bolji, navode predsjednici Uprave kompanije AD Plastik.[17]

Za uspješan razvoj kompanije najvažniji su zadovoljni i motivirani zaposlenici koji su najvrjedniji resurs poslovanja. Iznimna stručnost zaposlenika i njihova predanost poslu omogućavaju ostvarenje poslovnih ciljeva kompanije. Ulaganjem u profesionalni i osobni razvoj svakog zaposlenika, ostvaruje se konkurentska prednost na tržištu rada.

Nastavljene su redovne aktivnosti u cilju boljeg informiranja i kvalitetnije komunikacije sa zaposlenicima u promatranom razdoblju. Direktnom, jasnom i učestalom komunikacijom sa zaposlenicima potiče se motiviranost i uspješnost svakog pojedinca. Svjesni važnosti komunikacije kao jedne od ključnih premisa razvoja, kompanija primjenjuje praksu uključivanja zaposlenika na svim razinama, područjima i državama poslovanja. Tijekom 2018. godine organizirane su razne interne i eksterne radionice te edukacije. Redovito se kvartalno provodilo svečano nagrađivanje zaposlenika, organizirana su blagdanska druženja na svim lokacijama, a ujedno je na svim lokacijama organizirano uređenje okoliša tvornica i to povodom ADP Dana koji se obilježava na Dan planeta Zemlje. Organiziran je zajednički *team building* za menadžment svih lokacija, za zaposlenike su organizirane Pričaonice s Upravom, a humanitarne aktivnosti provodile su se na svim lokacijama Grupe. Podržali su i neformalna sportska druženja zaposlenika na svim lokacijama, a u Hrvatskoj predstavnici kompanije sada već tradicionalno sudjeluju u poslovnoj utrci B2B Run. Interno glasilo ADP Novosti izdaje se dvomjesečno na svim lokacijama Grupe, a od ove godine prevodi se i tiska i na mađarskom jeziku za zaposlenike nove lokacije.[18]

[17] https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2019/08/Integrirani-godisnji-izvjestaj-2018..pdf, pristup ostvaren 2.2.2020.
[18] Isto.

Vrste savjetovanja i učestalost:

- Istraživanje organizacijske klime i zadovoljstva (godišnje)
- Obavijesti putem elektronske pošte (redovito)
- Obavijesti na oglasnim pločama (po potrebi)
- Interno glasilo (dvomjesečno)
- Intranet (redovito)
- Izvještaj o održivosti (godišnje)
- Neformalna druženja (redovito)
- Individualna savjetovanja (po potrebi).

Sindikati i Radničko vijeće važna su ciljna skupina dionika i direktan kanal komunikacije Uprave prema zaposlenicima. Redovito ih se obavještava o svim važnim promjenama unutar kompanije, a kroz socijalni dijalog radi se na unaprjeđenju radnih uvjeta i stvaranju ugodnog radnog okruženja. Oni sudjeluju u donošenju važnih odluka za položaj zaposlenika kompanije, a predstavnik Radničkog vijeća član je Nadzornog odbora te je tako uključen u nadzor poslovanja kompanije. Radničko vijeće zastupa interese radnika i redovito ih informira o pitanjima vezanim za položaj radnika. Sindikati sudjeluju u donošenju odluka kolektivnim pregovaranjem te u konačnici s kompanijom sklapaju Kolektivni ugovor.

Vrste savjetovanja i učestalost:

- Sastanci/pregovaranje (po potrebi)
- Interno glasilo (dvomjesečno)
- Intranet (redovito)
- Izvještaj o održivosti (godišnje)
- Izvještaj Radničkom vijeću o poslovanju (kvartalno, sukladno zakonu o radu)

Sindikati i Radničko vijeće važna su ciljna skupina dionika i direktan kanal komunikacije Uprave prema zaposlenicima. Redovito ih se obavještava o svim važnim promjenama unutar kompanije, a kroz socijalni dijalog radi se na unaprjeđenju radnih uvjeta i stvaranju ugodnog radnog okruženja. Oni sudjeluju u donošenju važnih odluka za položaj zaposlenika kompanije, a predstavnik Radničkog vijeća član je Nadzornog odbora te je tako uključen u nadzor poslovanja kompanije. Radničko vijeće zastupa interese radnika i redovito ih informira o pitanjima vezanim za položaj radnika. Sindikati sudjeluju u donošenju odluka kolektivnim pregovaranjem te u konačnici s kompanijom sklapaju Kolektivni ugovor. U izvještajnom razdoblju sindikati su se u više navrata sastajali s poslodavcem tijekom kolektivnih pregovora, a sve u cilju sklapanja novog Kolektivnog ugovora u Hrvatskoj. Održavanje dobrog socijalnog dijaloga i ove se godine odvijalo tijekom kolektivnih pregovora u kojima su sudjelovali sindikati. U 2018. godini, u Hrvatskoj je na snazi bio Kolektivni ugovor sklopljen u 2017. godini na vrijeme od godine dana, a krajem godine započeli su kolektivni pregovori za sklapanje novog Kolektivnog ugovora za 2019. godinu. Novi Kolektivni ugovor u Hrvatskoj potpisan je na vrijeme od dvije godine. U ruskom društvu AD Plastik Togliatti na snazi je Kolektivni ugovor čije su izmjene i dopune potpisane u izvještajnom razdoblju. Novo povezano društvo Tisza Automotive ima također dugu tradiciju socijalnog dijaloga te je u izvještajnom razdoblju na snazi bio Kolektivni ugovor sklopljen na jednu godinu.[19] Vlasnici, odnosno dioničari kompanije predstavljaju izuzetno važnu javnost, stoga je cilj kompanije izgradnja i održavanje kvalitetnih odnosa s dioničarima temeljenih na redovitom, transparentnom i pravovremenom informiranju. Objavama na vlastitim internetskim stranicama i stranicama Zagrebačke burze kompanija želi svoje dioničare upoznati sa svim važnim informacijama vezanim za poslovanje kompanije.

[19] https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2019/08/Integrirani-godisnji-izvjestaj-2018..pdf, pristup ostvaren 2.2.2020.

Kompanija redovito obavještava o novim poslovima od materijalnog značaja za kompaniju, a na temelju kojih se može vidjeti smjer razvoja AD Plastik Grupe i njezine budućnosti. Kroz detaljne tromjesečne i godišnje financijske izvještaje, kompanija želi dioničare upoznati sa svim relevantnim informacijama koje su utjecale i/ili mogu utjecati na ostvarenje rezultata Grupe. Dugoročna je strategija uvijek usmjerena na povećanje zadovoljstva dioničara kroz povećanje vrijednosti kompanije i redovitu isplatu atraktivne dividende.[20]

Vrste savjetovanja i učestalost:

- Obavijesti (po potrebi)
- Financijski izvještaji (kvartalno)
- Skupština dioničara (godišnje)
- Službene stranice (redovito)
- Komunikacija putem elektronske pošte (po potrebi)
- Godišnji financijski izvještaj (godišnje)
- Izvještaj o održivosti (godišnje)

Unaprjeđenje komunikacije s dioničarima, povećanje transparentnosti i pravovremeno informiranje o svim relevantnim činjenicama uvijek je u fokusu zbivanja. Financijsku javnost kompanije čine investitori i kreditori koji su izuzetno bitni dionici AD Plastik Grupe. Njihovo su povjerenje zadobili svojim kontinuiranim radom na poboljšanjima i trude se održati ga pravovremenim dijeljenjem svih relevantnih informacija na temelju kojih će moći donijeti ispravne poslovne odluke.[21]

Vrste savjetovanja i učestalost:

- Službene stranice (redovito)
- Obavijesti (po potrebi)
- Komunikacija putem elektronske pošte (po potrebi)

[20] https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2019/08/Integrirani-godisnji-izvjestaj-2018..pdf, pristup ostvaren 2.2.2020.
[21] Isto.

- Financijski izvještaji (kvartalno)
- Godišnji financijski izvještaj i izvještaj (godišnje)
- Izvještaj o održivosti (godišnje)
- *Roadshow* (godišnje).

Stalnim radom na unaprjeđenju načina financijskog izvještavanja želi se povećati transparentnost te dionike redovito i pravovremeno upoznavati sa svim relevantnim informacijama koje će im biti od koristi prilikom kreiranja cjelovite slike o kompaniji i donošenja odluka vezanih za nju. U cilju daljnjeg poboljšanja komunikacije, prošle je godine imenovana voditeljica odnosa s investitorima.[22]

Poslovanje kompanije ima značajan ekonomski utjecaj na zajednicu, a svojom korporativnom kulturom i odnosom prema zajednici grade svoj pozitivan i značajan ugled. Kompanija redovito sudjeluje u projektima, inicijativama i aktivnostima koje imaju pozitivan utjecaj na zajednicu u kojoj posluje. Sudjelovanjem na konferencijama, forumima i okruglim stolovima žele doprinijeti razvoju zajednice, a razvijaju i redovitu suradnju sa sveučilišnom zajednicom. Podršku zajednici i njenim projektima daju i kroz donacije i sponzorstva, podršku strukovnim udrugama i udrugama građana, a najveći doprinos daju poticanjem zapošljavanja lokalnog stanovništva. Kompanija organizira ujedno na svim lokacijama Dane otvorenih vrata za različite skupine zajednice u kojoj posluju.[23]

Vrste savjetovanja i učestalost:

- Sudjelovanje na konferencijama (prema potrebi)
- Članstva (redovito)
- Dani otvorenih vrata (prema planu)
- Posjete (po potrebi)
- Izvještaj o održivosti (godišnje).

[22] https://www.adplastik.hr/o-nama/drustvena-odgovornost, pristup ostvaren 5.2.2020.
[23] Isto.

U izvještajnom su razdoblju predstavnici AD Plastik Grupe nazočili i aktivno sudjelovali u nizu gospodarskih događanja na temu konkurentnosti, izvoza, monetarne politike, društveno odgovornog poslovanja, financijskog poslovanja i korporativnog upravljanja.

• „Romanian Day“ konferencija u organizaciji InterCapitala u sklopu koje je održana panel rasprava na kojoj je sudjelovao predsjednik Uprave Marinko Došen.

• „Međunarodno gospodarsko povezivanje“ konferencija u organizaciji HGK - Županijske komore Rijeka u sklopu koje je održana panel rasprava na temu „Gospodarska diplomacija i internacionalizacija poslovanja“ na kojoj je sudjelovao Marinko Došen, predsjednik Uprave kompanije.

• „M&A spajanja i preuzimanja u funkciji rasta i razvoja“ konferencija u organizaciji Capera i Lidera, a u sklopu koje je održan okrugli stol na kojem je sudjelovao Hrvoje Jurišić, izvršni direktor istraživanja i razvoja AD Plastik Grupe.

• „Buđenje tržišta kapitala“ konferencija organizirana od strane HANFA-e i Hanza medije, u sklopu koje je održana panel rasprava na kojoj je sudjelovao predsjednik Uprave Marinko Došen.

• „Izazovi uvođenja eura u Hrvatsku“ panel rasprava u kojoj je sudjelovala članica Uprave za financije, računovodstvo, kontroling i informatiku Sanja Biočić.

• „Hrvatska kakvu trebamo – 5 godina u EU“ konferencija Večernjeg lista u sklopu koje je održana panel diskusija „Pozitivna iskustva u EU“ na kojoj je sudjelovao predsjednik Uprave Marinko Došen.

Kao i svake godine, u izvještajnom su razdoblju sudjelovali u raznim aktivnostima koje uključuju suradnju kompanije s gospodarskom i akademskom zajednicom, ugostili veliki broj studenata i učenika iz cijelog svijeta, posjetili različite sajmove i omogućili stručne prakse.

Njihove su tvornice posjetili gradonačelnici dvaju najvećih gradova u Hrvatskoj, ugostili su Britanskog i Slovačkog veleposlanika, japansku delegaciju koja je bila u posjetu Hrvatskoj i američke znanstvenike iz San Diega i sa sveučilišta Penn State. Proizvodne procese i pogon u Mladenovcu obišao je predsjednik Privredne komore Srbije sa svojim najbližim suradnicima. Studentski posjeti lokacijama intenzivirali su se pa osim redovnih posjeta studenata s Kemijsko-tehnološkog fakulteta, FESB-a i FSB-a, posjetili su ih i američki studenti te studenti Tehnološkog fakulteta iz Tuzle. Bilo je tu i srednjoškolaca, a redovita suradnja ostvarena je s Gimnazijom održivog razvoja iz Splita. [24]

AD Plastik Grupa predstavila se na sajmovima poslova u Splitu, Zagrebu i Mladenovcu, ali i na međunarodnoj znanstvenoj konferenciji Mechanical Technologies and Structural Materials - MTSM 2018 u Splitu i Rotaraction - rotate the industry u Zagrebu. Iskustva zapošljavanja u kompaniji predstavili su na Danima otvorenih vrata fakulteta strojarskih smjerova. Sudjelovali su na sajmu „Virtualni dani karijera i znanja" koje organizira Moj posao. Već nekoliko godina AD Plastik uključen je u projekt Iskustvo zlata vrijedi koji osobama s invaliditetom ili slabijeg imovinskog statusa omogućuje odraditi stručnu prasku i tako osigurati eventualni daljnji posao. Tako je AD Plastik i ove godine omogućio jednoj od studentica stjecanje svog prvog poslovnog iskustva. U protekloj godini ostvareno je 35 studentskih stručnih praksi, sedam učeničkih praksi, a mentorirano je sedam diplomskih radova.

Na svečanosti na Danima nastavnih baza Sveučilišta u Splitu, zahvaljujući mentorima koji svesrdno svoja stečena znanja i iskustva prenose studentima, AD Plastik Grupa primila je nagradu za izvrsnu suradnju, a nagrađena je i studentica koja je obavljala stručnu praksu u kompaniji. [25] AD Plastik širokoj javnosti i svim zainteresiranim dionicima redovito prenosi informacije o poslovanju i značajnim promjenama u kompaniji putem medija.

[24] https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2019/08/Integrirani-godisnji-izvjestaj-2018..pdf, pristup ostvaren 2.2.2020.
[25] Isto.

Ujedno, redovito i bez odgađanja odgovara na sve upite zaprimljene od medija, a sve u cilju održavanja uspješne suradnje, jasne, točne i pravovremene komunikacije. S medijima AD Plastik održava redovito suradnju kako bi oni, a samim time i svi dionici, bili pravovremeno i točno informirani. Vrste savjetovanja i učestalost: Objave za medije (redovito); Konferencije za medije (po potrebi); Posjete (po potrebi); Izjave (redovito); Paneli (povremeno).

U izvještajnom razdoblju nastavili su redovitu i strukturiranu komunikaciju s medijima i to prije svega slanjem redovitih objava, redovitim odgovaranjem na upite i davanjem izjava vezanih za relevantne teme. Visoko postavljeni standardi poslovanja autoindustrije sustavno se prenose na cijeli dobavljački lanac. Propisanim procedurama, usklađenim sa standardima automobilske industrije i smjernicama UNGC-a, AD Plastik odabire svoje dobavljače koje redovito procjenjuju i temeljem rezultata procjene donose odluke o nastavku poslovnog odnosa. Partnerski odnosi s dobavljačima, osim kontinuiranog poboljšanja njihovih performansi kroz praćenje parametara kvalitete, cijene, stabilnosti isporuka i drugih kriterija, za cilj imaju i podići razinu njihove svijesti o utjecaju njihovog poslovanja na društvo u cjelini. Potiče ih se na postupanje prema smjernicama društveno odgovornog poslovanja.[26] Vrste savjetovanja i učestalost:

• Ocjenjivanje dobavljača (mjesečno)

• Ocjenjivanje kriterija kvalitete (mjesečno)

• Ankete i upitnici (godišnje)

• Posjeti (prema potrebi)

• Auditi (prema planu i potrebi)

• Komunikacija putem e elektronske pošte (po potrebi)

• Izvještaj o održivosti (godišnje)

[26] Isto.

Posebna pažnja u izvještajnom je razdoblju posvećena razvojnim dobavljačima s kojima se može napraviti iskorak u inovativnim rješenjima koja utječu na održivo poslovanje (smanjenje utroška materijala, manje težine proizvoda, upotrebe recikliranih materijala, i sl.). Odrađeno je oko 150 sastanaka s dobavljačima u izvještajnom razdoblju, napravljeno je osam audita na proizvodnim lokacijama dobavljača, a putem upitnika procijenjeno je 276 dobavljača.

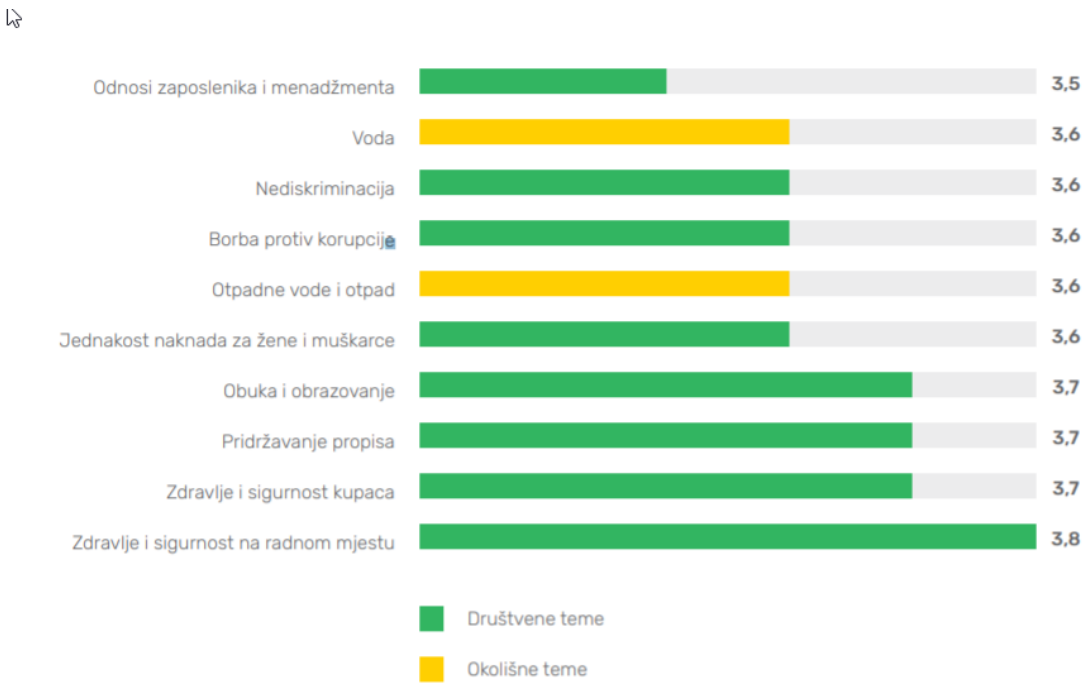
6.4. Faza 4: Evaluacija

Najviše upravljačko tijelo kompanije tijekom izvještajnog razdoblja pravovremeno i u najboljoj poslovnoj maniri reagiralo je na sve upite i inicijative vezane za pokretanje novih projekata i općenito poboljšanje poslovne klime u Hrvatskoj. Čelnici kompanije iznosili su svoja promišljanja na međunarodnim gospodarskim forumima, zagovarajući interese izvoznika, uklanjanje barijera u poslovanju, potičući daljnji razvoj proizvodnje te komentirajući zakone i nove programe financiranja i pomoći gospodarstvenicima.

Svoj doprinos razvoju gospodarstva i poboljšanju poslovnih uvjeta u okruženju AD Plastik daje kroz svoja stručna znanja i stečena iskustva.[27] U AD Plastik Grupi u izvještajnom je razdoblju održano 44 audita kupaca, od čega 13 u Hrvatskoj, 28 u Rusiji i 3 u Srbiji. U Rusiji je gotovo udvostručen broj audita u odnosu na godinu ranije i to zbog pokretanja dva velika projekta s puno različitih alata Ford EcoSporta te facelifta postojećih vozila Logan i Sandero. Gotovo 50 posto sveukupno navedenih audita provedeno je od strane Renault Grupe, a ostale audite proveli su kupci VW Grupe, Fiat Grupe, VAZ-a, Forda, Nissana, Helle, PCMA i Webasta. [28]

[27] https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2019/08/Integrirani-godisnji-izvjestaj-2018..pdf, pristup ostvaren 2.2.2020.
[28] Isto.

Rezultati ankete koju su proveli među svojim dionicima pokazuju kako su dionici kompanije zadovoljni odabirom materijalnih tema i opsežnošću izvještavanja o pojedinoj temi. Anketa je provedena u cilju identificiranja tema i percepcije njihove važnosti među dionicima te prilagodbe sadržaja koji će opravdati njihova očekivanja i potrebe. Njihove dionike gotovo podjednako zanimaju ekonomski, okolišni i društveni učinci poslovanja, ali ipak nešto više pažnje posvećuju društvenim i okolišnim temama. Pet najviše ocjenjenih tema odnose se na društvo i efikasnost funkcioniranja u društvenoj okolini, s posebnim naglaskom na odnos koji kompanija ima prema svojim zaposlenicima i kupcima. Četiri od pet izabranih skupina dionika temu zdravlja i sigurnosti na radu smatraju najvažnijom temom.[29]



Slika 5. Percepcija dionika[30]

[29] Isto.
[30] Isto.

Pred kompanijom je još mnogo prostora za poboljšanja i razvoj njihove uključenosti, a pokretanjem nove internetske stranice napravit će online upitnik za ocjenu izvještaja o održivosti. Vjeruje se kako će kompanija na taj način olakšati proces, a samim time i dodatno motivirati svoje dionike da se uključe u razvoj i napredak izvještavanja i poslovanja. Unaprjeđenje komunikacije s dioničarima, povećanje transparentnosti i pravovremeno informiranje o svim relevantnim činjenicama uvijek je u fokusu zbivanja.[31]

6.5. Diskusija

Glavno istraživačko pitanje kojim se vodio ovaj rad bilo je "Utječe li strateško planiranje odnosa s javnostima na percepciju značaja proizvodnje za društvo?" te 3 dodatna istraživačka pitanja:

IP1: Kakve prednosti proizvodno poduzeće ostvaruje strateškim planiranjem odnosa s javnostima?

IP2: Koja je uloga strateškog plana odnosa s javnostima u razvoju proizvodnog poduzeća?

IP3: Koji je cilj četvero-faznog procesa strateškog planiranja odnosa s javnostima u proizvodnoj djelatnosti?

Kada se promatraju rezultati provedene analize strateškog plana tvrtke AD Plastik, može se reći kako je vodeća kompanija za razvoj i proizvodnju komponenti za interijere i eksterijere automobila u Hrvatskoj, i jedna od vodećih kompanija u Istočnoj Europi. Imaju više od trideset i pet godina iskustva u svijetu automobilske industrije, a strast i znanje zaposlenika ugrađeni su u razvoj i realizaciju svakog proizvoda koji izrađuju za najpoznatije svjetske proizvođače automobila.

[31] Isto.

Kada se govori o strateškom planiranju, poslovna je povijest pokazala trend iniciranja pozitivnih inovativnih promjena u poslovanju poduzeća čiji je menadžment vodio politiku postavljanja visokih ciljeva i definiranja poslovne strategije. Strateški ciljevi koje definira najviša razina menadžmenta odnose se na opstanak, rast i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći istovremeno računa o efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Kako bi se uspješno dosegli zacrtani ciljevi, strategijski menadžment je odgovoran i za planiranje i utvrđivanje adekvatne strategije kojom se definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje zacrtanih ciljeva.

U AD Plastik Grupi teže realizaciji svojih strateških ciljeva uz razvoj i organski rast kompanije te ostvarenje uspješnih financijskih rezultata u čemu strateško planiranje ima jako veliku ulogu u prepoznavanju rizika unaprijed.

U svom poslovanju kompanija AD Plastik izložena je rizicima tipičnim za gospodarske subjekte koji posluju na globalnom tržištu, a naročito onima iz automobilske industrije. Izloženi su i različitim ekonomskim, političkim rizicima te zakonskim regulativama pojedinih država na tržištima na kojima posluju. Poslovni rizici prisutni su u svakodnevnom poslovanju kompanije i direktno utječu na njezinu stabilnost, odnose sa javnošću i održavanje konkurentske prednosti. Determinirani su poslovnim okruženjem u kojem kompanija posluje, razini cikličnosti industrijske grane kojoj pripada te redovnim poslovnim politikama i odlukama. Uloga strateškog plana jest planirati nadolazeće poteze kompanije i poslovne rizike kojima bi se tvrtka mogla susrest.

Cilj četvero-faznog procesa strateškog planiranja u proizvodnoj djelatnosti je skupiti podatke o trenutnoj situaciji, njezinoj povijesti, silama koje u njoj djeluju te o svima, unutar i izvan organizacije, kojih se analiza tiče i koji su njome pogođeni, što omogućuje pravodobnu i kvalitetnu komunikaciju prema svim dionicima kompanije. U AD Plastik Grupi teži se realizaciji strateških ciljeva uz razvoj i organski rast kompanije te ostvarenje uspješnih financijskih rezultata uz pravovremeno i kvalitetno obraćanje zajednici i svim dionicima kompanije.

7. ZAKLJUČAK

Glavna tema ovog rada bila je uloga četvero-faznog procesa strateškog planiranja u odnosima s javnostima, na primjeru proizvodne djelatnosti, odnosno tvrtke AD Plastik. Proces planiranja je vrlo zahtjevan i složen proces koji se sastoji od nekoliko ključnih faza na temelju kojih se uviđa povezanost strateškog menadžmenta sa strateškim planiranjem kao međuzavisnim pojmovima, a to je autor ovog rada prikazao na primjeru prethodno navedene tvrtke.

Planiranje je početna funkcija menadžmenta, kojom se unaprijed utvrđuje smjer kretanja poduzeća u nepredvidivoj, kompleksnoj i turbulentnoj okolini. Poslovna je povijest pokazala trend iniciranja pozitivnih inovativnih promjena u poslovanju poduzeća čiji je menadžment vodio politiku postavljanja visokih ciljeva i definiranja poslovne strategije. Strateški ciljevi koje definira najviša razina menadžmenta odnose se na opstanak, rast i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći istovremeno računa o efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Ključni razlog zašto organizacije uopće planiraju jest u tome što im planiranje pomaže ostvariti zacrtane ciljeve pa stoga strateško planiranje omogućava to isto u većem opsegu i na dulji rok. Za strategijsko planiranje, odnosno definiranje strategijskih ciljeva i planova zaduženi su vrhovni menadžeri, jer najbolje sagledavaju i poznaju problematiku na razini cijele organizacije. To su opće aktivnosti usmjerene na budućnost organizacije.

AD Plastik je vodeća kompanija za razvoj i proizvodnju komponenti za interijere i eksterijere automobila u Hrvatskoj, i jedna od vodećih kompanija u Istočnoj Europi. Multinacionalna su kompanija s osam proizvodnih lokacija u pet zemalja, a operativne aktivnosti sežu na pet kontinenata, u više od dvadeset zemalja. Surađuju sa svojim kupcima od rane faze razvoja do finalnog proizvoda. Koriste suvremene alate i tehnike te primjenjuju specifična stručna znanja, vještine i iskustvo.

Kada se govori o strateškog planiranju, poslovna je povijest pokazala trend iniciranja pozitivnih inovativnih promjena u poslovanju poduzeća čiji je menadžment vodio politiku postavljanja visokih ciljeva i definiranja poslovne strategije. Strateški ciljevi koje definira najviša razina menadžmenta odnose se na opstanak, rast i razvoj poduzeća na dugi rok, vodeći istovremeno računa o efikasnosti i efektivnosti poslovanja.

Kako bi se uspješno dosegli zacrtani ciljevi, strategijski menadžment je odgovoran i za planiranje i utvrđivanje adekvatne strategije kojom se definira skup akcija i potrebnih resursa za ostvarenje zacrtanih ciljeva.

U svom poslovanju kompanija AD Plastik izložena je rizicima tipičnim za gospodarske subjekte koji posluju na globalnom tržištu, a naročito onima iz automobilske industrije. Implementacijom četvero-faznog procesa planiranja tvrtka uspješno planira nadolazeće rizike i poslovne situacije, ali i prepoznaje vlastite snage i prilike uz pomoć kojih i dalje stoji kao jedna od najuspješnijih kompanija u svojoj proizvodnoj djelatnosti.

U Varaždinu, 17. 3. 2020.

Sveučilište Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

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

Ja, Tomislav Barbir pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor diplomskog rada pod naslovom ČETVERO-FAZNI PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA ODNOSA S JAVNOSTIMA U PROIZVODNOJ DJELATNOSTI te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student:
Tomislav Barbir

(vlastoručni potpis)

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

Ja, Tomislav Barbir neopozivo izjavljujem da sam suglasan s javnom objavom diplomskog rada pod naslovom ČETVERO-FAZNI PROCES STRATEŠKOG PLANIRANJA ODNOSA S JAVNOSTIMA U PROIZVODNOJ DJELATNOSTI čiji sam autor.

Student:
Tomislav Barbir

(vlastoručni potpis)

8. LITERATURA

TISKANI IZVORI

1. Buble, M., 2010. *Menadžerske vještine*. Sinergija, Zagreb
2. S. M. Cutlip, A. H. Center, G. M. Broom, *Učinkoviti odnosi s javnošću*, Mate d. o.o., Zagreb, 2010.
3. Davis, A. (2003): *Everything You Should Know About Public Relations*. London. Kogen page.
4. Fox, R., 2006. *Poslovna komunikacija*, 2. dopunjeno izdanje, Hrvatska Sveučilišna naklada/Pučko otvoreno učilište, Zagreb
5. Gregory, A. Odnosi s javnošću : planiranje i upravljanje kampanjama. Zagreb : Hrvatska udruga za odnose s javnošću, 2006
6. Guide to the project management body of knowledge [hrv. prijevod]. Vodič kroz znanje o upravljanju projektima : (vodič kroz PMBOK) / [prevoditelj Marija Hudinčec ; glavni urednik Đuro Njavro, Mato Njavro]. Zagreb : Mate, 2011. ([Grude] : Grafotisak).
7. Heath, R., Coombs, T., 2006. *Today's Public Relations- An Introduction*, Sage Pub, Thousand Oaks
8. Jugo, D. Strategije odnosa s javnošću. Zagreb : Profil knjiga : Novelti Millenium, 2012. (Zagreb : Profil International).
9. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., 2008. *Poslovno komuniciranje*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
10. Lovrić, M. Uvod u odnose s javnošću : priručnik. Zagreb : Algebra, 2011.
11. Nadrljanski, M., 2010. *Komunikologija i menadžment*. Redak, Split
12. Osredečki, E., 2007. *Poslovno komuniciranje & poslovni bonton*. Naklada „Edo“
13. Robbins, P. S., Judge, A. T., 2009. *Organizacijsko ponašanje*, 12. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb

14. Rouse, M.J., Rouse, S., 2005. *Poslovne komunikacije*. Masmedia, Zagreb
15. Scott, D. M. Marketing & PR u stvarnom vremenu : kako trenutačno uključiti svoje tržište, povezati se s klijentima, te stvoriti proizvode koji razvijaju vaše poslovanje u sadašnjem trenutku. Zagreb : Dva i dva, 2011.
16. Skoko, B., 2006. *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Novelti Millenium, Zagreb
17. Smith, R. D., 2002: Strategic planing for public relations, Lawrence Erlbaum Associates, London
18. Tomić, Z., 2008. *Odnosi s javnošću- teorija i praksa*. Synopsis , Zagreb

MREŽNI I ELEKTRONIČKI IZVORI

1. https://www.adplastik.hr/wp-content/uploads/2019/08/Integrirani-godisnji-izvjestaj-2018..pdf, pristup ostvaren 2.2.2020.
2. https://www.adplastik.hr/karijera/adp-kultura/vodic-za-internu-komunikaciju, pristup ostvaren 12.2.2020.
3. https://www.adplastik.hr/o-nama, pristup ostvaren 5.2.2020.
4. https://www.lider.media/poslovna-scena/kompanije/ad-plastik-u-pripremama-za-157-9-milijuna-eura-vrijedne-poslove-u-rusiji-128816, pristup ostvaren 7.2.2020.
5. https://www.poslovni.hr/domace/galerija-jedan-dan-u-pogonu-ad-plastika-243750, pristup ostvaren 3.2.2020.