

Analiza korporativnih komunikacija poduzeća Podravka

Srednoselec, Tomislav

Undergraduate thesis / Završni rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:746736>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-25**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković
Pula

TOMISLAV SREDNOSELEC

ANALIZA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA PODUZEĆA PODRAVKA

ZAVRŠNI RAD

Pula 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma dr. Mijo Mirković
Pula

ANALIZA KORPORATIVNIH KOMUNIKACIJA PODUZEĆA PODRAVKA

ZAVRŠNI RAD

Student : Tomislav Srednoselec

Matični broj : 0303037527

Mentor rada: doc.dr.sc. Dražen Alerić

Kolegij: Management tržišnih komunikacija

Pula, rujan 2017.

Sadržaj:

1. Uvod	1
2. Komunikacija	2
2.1. Pojam korporativnog komuniciranja	5
2.2. Korporativna komunikacija	7
2.3. Komponente korporativnog komuniciranja	8
2.3.1. Korporativni identitet organizacije	13
2.3.2. Koncept društveno odgovornog poslovanja	15
2.3.3. Upravljanje korporativnim ugledom	19
2.3.4. Krizno komuniciranje	20
2.3.5. Odnosi s javnošću	23
2.3.6. Interna komunikacija u poduzeću	26
2.3.7. Stvaranje marke	27
3. Primjer iz prakse- Podravka d.d.	29
3.1. Općenito o grupi Podravka	29
3.2. Tržište i prihodi Podravke	31
3.3. Marketinške aktivnosti i važnost marke za Podravka grupu	35
4. Područja korporativne komunikacije Podravke	36
4.1. Odnosi s medijima	36
4.2. Sponzorstva Podravke grupe	37
4.3. Predstavljanje na svjetskim tržištima	39
4.4. Kampanje Podravka kompanije	40
4.5. Društveno odgovorno poslovanje Podravke	41
5. Interno korporativno komuniciranje	41
5.1. Korporativno komuniciranje kroz novine	43
6. Kritički osvrt	47
7. Zaključak	49
7. Popis literature	50
8. Popis slika i priloga:	51

1. Uvod

Upravljanje procesom komunikacije i razvoja strategije korporacije podrazumijeva kvalitetno kombiniranje različitih čimbenika i elemenata koji zajedno trebaju pridonijeti ostvarenju strateških ciljeva. Proces implementacije i razvoja moguće je olakšati dobrom pripremom i slijedenjem pravila koja postoje za komunikaciju u jednoj korporaciji.

Za uspješan opstanak i položaj na tržištu potrebno je njegovati, usavršavati, nadograđivati, a po potrebi i mijenjati identitet poduzeća. Da bi vanjski sudionici pozitivno percipirali identitet poduzeća, mora se postići konsenzus o identitetu unutar njega samoga. Uz sve navedeno, bitna je i komunikacija poduzeća prema van i prema unutra.

Poslovanje poduzeća, bez obzira na oblik organizacije i strukturu vlasništva je danas nezamislivo bez aspekta odnosa sa javnošću, ako se kompanija želi svrstati u red modernih kompanija. Svako poduzeće koje želi zadržati poziciju na tržištu te shvaća važnost rada u svim segmentima, shvaća i potrebu interne i eksterne komunikacije za organizacijski uspjeh. Uz komunikaciju, potrebno je razviti brand te prepoznatljivi imidž poduzeća, konstantno provođenje marketinške aktivnosti te usmjeriti organizacijske ciljeve na društveno odgovorno poslovanje.

Sve gore navedeno obrađeno je u ovom radu. U prvom dijelu rada obrađen je općeniti pojam komunikacije u korporaciji sa svojim najvažnijim elementima kao što je korporativni identitet, društveno odgovorno poslovanje, krizno komuniciranje uz komunikaciju s javnošću, i internu i eksternu komunikaciju u poduzeću.

U drugom dijelu rada svi elementi korporativnog komuniciranja pojašnjeni su na primjeru iz realnog sektora kompanije Podravka d.d. Budući da je Podravka jedno od najuspješnijih poduzeća u Republici Hrvatskoj, jasno je kako ono uspješno primjenjuje sve elemente korporativnog komuniciranja te jačanje i razvoj marke i marketinških aktivnosti.

2. Komunikacija

*Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe. Uspješna komunikacija podrazumijeva da je informacija točno primljena u pogledu sadržaja i značenja koje je odredio pošiljalatelj.*¹

Komunikacija dolazi od *latinske riječi communicatio- communicare*, što u prijevodu znači komunicirati. Prema Velikom rječniku stranih riječi komunikacija podrazumijeva priopćavanje, priopćenje, vezu, ophođenje, općenje, dodir, promet, vojno zaštićen pristup prednjim položajima, prometnicu.

Prema Ekonomskom leksikonu 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. Mediji za prijenos informacija jesu, npr., tinta kojom se ispisuju određeni znakovi, zrak čijim se vibriranjem prenose akustični signali, električna struja čijim se impulsima prenose informacije u određenom kodu, svjetlost u optičkim kablovima ili svjetlovodima, i dr.“*

Od 1800. godine započinje novo doba komunikacije za koje je karakteristično da se napredak od tada do danas širi geometrijskom progresijom.²

Počeci komunikacije sežu od pračovjeka, a najranija zabilježena rasprava o komunikaciji nastala je za vrijeme Platona. Komunikacija predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima koja su prilagođena društvenoj prirodi situacije. Kao i svaki proces, proces komunikacije ima faze kroz koje prolazi, ali da bi proces uopće započeo ključno je nastajanje same potrebe za komunikacijom.

Za današnje moderno društvo može se reći kako je ono bazirano na informacijama te globalno. To znači da informacija putuje brzo, a može utjecati na puno veću mrežu ljudi od korporacije i subjekata koji posluju s njom.

Glavne strane u komuniciranju u korporacijama su dva elementa – pošiljalatelj i primatelj. Druga dva elementa – poruka i mediji, predstavljaju instrumente komuniciranja. Ti elementi se mogu pojasniti na sljedeći način:

- pošiljalatelj- strana koja šalje poruku drugoj strani,

¹ Rouse, M., Rouse, S., Poslovne Komunikacije, Masmedia, 2005.

² Jurković, Z. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik. - ISSN 0353-359X. - 25 2 ; str. 387-400., 2012.

- kodiranje - postupak prenošenja zamisli u simbole,
- poruka- niz simbola koje emitira pošiljalatelj,
- mediji- kanali komuniciranja kojima teče poruka od pošiljalatelja do primatelja,
- dekodiranje- postupak kojim primatelj objašnjava značenje simbola koje je emitirao,
- primatelj- strana koja prima poruku od neke druge strane,
- odgovor- niz reakcija primaatelja nakon primanja određene poruke,
- povratna veza- dio odgovora primatelja koji ovaj povratno priopćava pošiljalatelju,
- smetnja- neplanirani zastoj ili iskrivljenost poruke tijekom procesa komuniciranja.³

Komunikacija se još može opisati pojmovima kao što su prijenos informacija, razmjena osjećaja i ideja.

Komunikacijski događaj može imati dva tijeka- putem formalnih i neformalnih kanala, a smjer komunikacije ima tri smjera kojim komunikacija može teći. O tome će biti riječi dalje u radu.

U hijerarhijskim organizacijama komunikacija prema bazi općenito je redovitija i efikasnija nego komunikacija prema vrhu, te da zaposlenici bolje razumiju svoje zadatke nego u drugim organizacijama. Međutim, kako bi se cijeli komunikacijski događaj mogao realizirati što uspješnije, potrebno je u svakom trenutku uvažavati osnovna načela komunikacije.⁴

Za komunikaciju je vrlo važno reći da se njome prenosi informacija. Za informaciju je najkorisnije kada je ona:

- *Točna*- ovo se odnosi na pouzdanost i nespornost informacije,
- *Pravodobna*- informacija mora stići primatelju u trenutku kad mu je potrebna,
- *Potpuna*- informacija mora sadržavati sve bitne podatke, da se na temelju njih može donijeti odluka,
- *Važna*- važnost informacije se definira vezano za njezin kontekst. Ona informacija koja je nekome izuzetno bitna, drugima može biti potpuno nebitna.

Izmjenjujući informacije i koristeći komunikaciju, koristi se jednostavan i jednosmjerni komunikacijski model. To znači da komunikacijski proces počinje kad pošiljalatelj oblikuje ideju ili razmišlja što će reći. Ideju zatim kodira ili pretvara u smislene simbole. Kodiranje je stoga oblikovanje misli ugovorne ili pisane riječi. Te se kodirane poruke zatim prenose do

³ Kotler, P., Upravljanje marketingom, Mate d.o.o., Zagreb, 2001

⁴ Jurković, Z. Op. cit. (bilj. 2.)

primatelja putem nekog kanala. Kanal je određena tehnologija ili metoda pomoću koje se prenosi poruka do primatelja.⁵

Komunikacija se može odvijati kroz *više oblika*, a oni su:

- *Usmena komunikacija*- odnosi se na razgovore u kojima je izgovoren riječ glavni kod komunikacije. uobičajeni kanali za prijenos su telefon, face to face, video, tv, radio, zvuk na internetu. Menadžeri provode od 50 do 90% radnog vremena u razgovoru.

Prednosti ovog načina komunikacije su:

- Mogućnost dobivanja povratne informacije na licu mjesta i procjene da li su sugovornici razumjeli,
- Može se ustanoviti da li se razumiju poruke sugovornika,
- Sugovornici se mogu usredotočiti na neverbalnu i simboličku kom., te će tako izraz lica ili govor tijela omogućiti čovjeku da procijeni treba li ili ne treba vjerovati onome što je čuo.

Nedostaci usmene komunikacije su:

- Ljudi često ne razmišljaju o poruci prije nego što je pošalju,
 - Usmena komunikacija podložna je drugim šumovima – npr. Pošiljatelj preliho govori, pucanje veze u tel. razgovorima i sl.,
 - Ne postoji trajni zapis tako da se sugovornici moraju osloniti na vlastito pamćenje. Nerovoza kad se treba govoriti pred većom skupinom ljudi, što može utjecati na kvalitetu i prihvaćanje poruke.⁶
-
- *Pisana komunikacija*- ljudi često više razmišljaju o tome što pišu nego što govore, zato što jednom napisana komunikacija postaje trajan zapis (pismo, fax, e-mail). Primatelj ima više vremena da obradi primljenu informaciju, a može ju uvijek iznova pročitati kad je potrebno. Loša strana- pisanje oduzima dosta vremena, također više vremena treba proći i do povratne informacije.⁷
-
- *Neverbalna komunikacija*- odnosi se na namjerna i nenamjerna značenja koja nemaju oblik napisane ili izgovorene riječi. Obuhvaća elemente kao što su izraz lica, pogled, geste, odjeća i vanjski izgled, udaljenost između sugovornika i ton glasa.

⁵ Rouse, M., Rouse, S., Op. cit.(bilj. 1.)

⁶ Rouse, M., Rouse, S., Op. cit.(bilj. 1.)

⁷ Rouse, M., Rouse, S., Op. cit.(bilj. 1.)

Izgovorene riječi imaju vrlo mali utjecaj – samo 10%, dok 40% se odnosi na ton glasa, a čak 50% na izraz lica i ostale aspekte govora tijela. Različite komponente neverbalnih kodova grupiramo u nekoliko kategorija:

- *Parajezik* - su glasovi (osim riječi) i pauze u govoru. Visina, volumen (glasno ili tiho), intenzitet, tvrdoća, odnosno sve što podrazumijevamo pod „tonom glasa“. Također tu spadaju i upadice, tihe pauze, zapinjanje u govoru i mucanje. Parajezik može odavati osjećaje, sumnju, nevoljkost, neodlučnost i nesigurnost.
- *Izrazi lica*- različiti pokreti lica kao što su podizanje obrva, zatvorene ili poluzatvorene oči, širenje nosnica, položaj usta ili određene načine na koje ljudi pomiču mišiće lica, uključujući potpuno opušten izraz. Značenje se prenosi izrazom lica.
- *Govor tijela*- pokreti tijela ili položaji govore više nego izrazi lica pa ih je teže čitati. Pokreti rukama su posebno bogati značenjem kada njima naglašavamo nešto rečeno iako ih tijelom usmenih prezentacija znamo previše koristiti pa slušateljima odvrćaju pozornost. Prekrižene ruke mogu značiti rezerviranost ili defezivnost.
- *Pogled*- u nekim kulturama pogled može stvarati probleme. Npr. Previše izravno ili predugo gledanje sugovornika u oči može se uvredljivo shvatiti, posebice ako se radi o osobama različitog spola.

2. 1. Pojam korporativnog komuniciranja

Korporacije i organizacije su društveni mehanizam, te je čine skupine ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružali usluge, ljudi uspostavljaju interakciju između i unutar organizacije. Da bi je mogli uspostaviti, oni moraju komunicirati. Iz toga može se zaključiti da sve što je društveno, mora komunicirati te sve što je društveno, temelji se na komunikaciji.

8

Bez komunikacije ne mogu postojati korporacije. Svaki ljudski čin predstavlja na određeni način komunikaciju, stoga i „nekomuniciranje“ predstavlja oblik komuniciranja.

⁸ Rouse, M., Rouse, S., Op. cit.(bilj. 1.)

Tijekom 20. i 21.stoljeća razvila se nova disciplina- organizacijska komunikacija koja je zapravo produkt suvremenog poslovanja. Odvija se unutar same organizacije a njezina baza su međuljudski odnosi.

Učinkovita komunikacija je osnova za razvoj interne korporacije, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava. U korporacijama se poslovna komunikacija realizira unutar i izvan nje same. Komunikacijski događaj unutar korporacije može imati dva tijeka: *formalni i neformalni*. Kako bi komunikacija bila uspješna, potrebno je poznavanje jezika, provođenje interakcijskih vježba te posjedovanje kulturnog znanja svih sudionika komunikacije i zaposlenika organizacije.⁹

Sustav komunikacije u organizaciji obuhvaća metodički i planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom su povezani pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice. Iako se uobičajeno razlikuje *unutarnji i vanjski sustav komunikacije*, sustav komunikacije u organizaciji predstavlja jedinstvenu cjelinu, koja je po svojoj strukturi modularno oblikovana. To znači da se sustav komunikacije u organizaciji sastoji od dvaju ili više sustava koji su relativno autonomni, ali i međusobno povezani preko krajnjih čvorova komunikacijske mreže. Uloga komunikacije u organizaciji nije samo osigurati razmjenu informacija unutar organizacije nego omogućiti i razmjenu informacija između organizacije i njezine okoline (kupaca, dobavljača, dioničara, i sl.). U relativno kratkome razdoblju i komunikacija izvan organizacija doživjela je revolucionarne promjene, i to zbog e-tehnologije.

Komunikacija ima četiri osnovne funkcije unutar organizacije, a to su:

- *kontroliranje,*
- *motiviranje,*
- *emocionalno izražavanje,*
- *informiranje.*

Nijedna 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.

⁹ Jurković, Z. Op. cit. (bilj. 2.)

Svaka komunikacijska interakcija koja se odvija unutar organizacije obavlja jednu ili više funkcija komunikacije.¹⁰ Osnovne funkcije komunikacije biti će prikazane na sljedećoj slici.

Slika 1: Osnovne funkcije komunikacije



Izvor: Jurković, Z. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik.str368-369

2.2. Korporativna komunikacija

Korporativna komunikacija je pojam u poslovnoj ekonomiji i komunikacijskim znanostima.

Komunikacija je vrlo važan dio poslovanja, organizacije i upravljačkog sustava. Prenosjenje poruka, razmjena i obrada informacija, izdavanje i primanje naloga među strukturama u korporaciji, kontakti s poslovnim partnerima i sl. – sve to čini sustav komuniciranja, bez kojeg korporacija ne bi mogla poslovati.

Korporativno organizacijsko ponašanje uvjetovano je korporativnom kulturom, odnosno stavovima, uvjerenjima i ponašanjima svih pripadnika organizacije. O međusobnoj usklađenosti djelatnika te njihovoj usklađenosti s ciljevima i strategijom organizacije bitno će

¹⁰ Jurković, Z. Op. cit. (bilj. 2.)

ovisiti sposobnost organizacije da se izdvoji u konkurentskom okruženju i bude uspješnija u ostvarivanju svojih ciljeva. Ovome može pomoći i korporativna komunikacija.¹¹

Korporativna komunikacija je dio organizacije neke korporacije koja pomaže nekoj tvrtki da obavi svoju misiju i zadaću zbog koje uopće sudjeluje na tržištu. Ona pomaže tvrtki komuniciranje i povezivanje s ulagačima, dobavljačima, zaposlenicima, medijima i svim drugim subjektima koji se nalaze na tržištu.

Govoreći o korporativnoj komunikaciji u 21.stoljeću, ona je zbog razvoja informacijskih tehnologija postala brža, jednostavnija a barijere su nestajale. Budući su barijere nestale, a komunikacija se odvija brzo, potrebno je da se korporativna komunikacija odvija sa što je manje moguće grešaka kako bi se spriječili loši odnosi sa suradnicima. Iskrivljena i loša komunikacija može udaljiti korporaciju od partnera te isto tako zaposlenika sputavati u njegovu radu što kod zaposlenika može dovesti do osjećaja bespomoćnosti i loših radnih rezultata. Ukoliko se loše komunikacijske aktivnosti ne prepoznaju odmah i pravovremeno, loša komunikacija može dovesti do trajno narušenih odnosa, a samim time i loših poslovnih rezultata.¹²

2.3. Komponente korporativnog komuniciranja

Sukladno korporativnoj komunikaciji, poslovna se komunikacija može realizirati na dva načina:

- u njoj sudjeluju svi djelatnici organizacije – unutar organizacije,
- sudjeluju samo neki djelatnici organizacije – izvan organizacije.¹³

¹¹ Roknić, S., Komen First, I., Primjena internog marketinga i njezini učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u RH, Zbornik Veleučilišta u Rijeci, Vol. 3, No. 1, 2015.

¹² Roknić, S., Komen First, I., Op.cit.(bilj. 11.)

¹³ Jurković, Z. Op. cit. (bilj. 2.)

U nekoj korporaciji mogu postojati četiri oblika komunikacije, te su oni:

- *usmena,*
- *pismena,*
- *neverbalna,*
- *elektronička komunikacija.*¹⁴

Najčešći način prenošenja poruka, vijesti, obavijesti i svih drugih informacija je na *usmeni način*. U poslovnom okruženju sve informacije i poruke među sudionicima najčešće se razmjenjuju razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja.

Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju je svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana. Ovo, vrlo široko određenje, uključuje »jezik tijela«, ali i uporabu vremena, prostora, boja, odijevanje, raspored sjedenja za stolom, te položaj i opremu ureda.

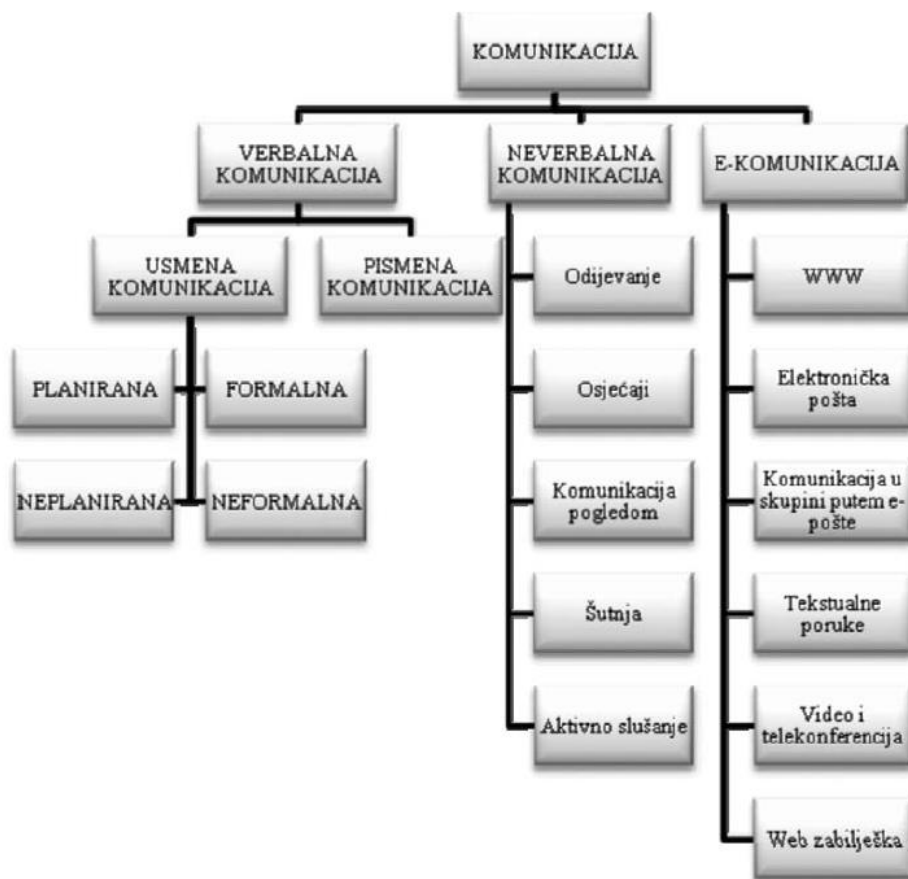
Elektronička komunikacija ili e-komunikacija je suvremeni oblik komunikacije u organizacijama. Suvremene poslovne organizacije zamjenjuju tradicionalnu komunikaciju poštom, telefonom, telefaksom ili neposrednim sastancima elektronskom komunikacijom temeljenom na suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji uz primjenu elektroničkih sredstava. Kako bi komunikacija bila uopće moguća u organizaciji, sama organizacija mora imati razvijeni informacijski sustav koji je podržan informacijskom tehnologijom.¹⁵

Na slici 2 biti će prikazana struktura korporativne komunikacije.

¹⁴ Jurković, Z. Op. cit. (bilj. 2.)

¹⁵ Jurković, Z. Op. cit. (bilj. 2.)

Slika 2: Struktura korporativne komunikacije



Izvor: Jurković, Z. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. Ekonomski vjesnik str 22

Putovi komunikacije čine postupak i redosljed u prenošenju informacija između pojedinaca i organizacijskih jedinica. Dakle, postoji *razlika između formalnih i neformalnih putova komunikacije*.

Formalni se putovi komunikacije nazivaju redovitim službenim putem komuniciranja, a karakterizira ih standardizirano i ujednačeno komuniciranje o određenim stvarima na točno određeni način, koji zaposleni moraju slijediti.

Formalna komunikacija je unaprijed planiran, sustavan, službeni proces prijenosa informacije u govorenom i pisanom obliku, usklađen s potrebama organizacije. Formalnu komunikaciju stvara, potiče i ohrabruje sama organizacija, točnije menadžment, jer je ona nužna za

obavljanje poslova. Struktura formalne komunikacije usklađena je sa strukturom organizacije.¹⁶

Osnovna je zadaća menadžmenta efikasna formalna komunikacija kroz čitavu organizaciju, što znači neprekidan tijek komunikacije formalnim kanalima. Nadalje je svrha komunikacije unutar organizacije, neovisno o prirodi djelatnosti, realizacija plana.

Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim smjerovima. Stoga se razlikuju:

- vertikalna komunikacija prema dolje
 - vertikalna komunikacija prema gore
 - horizontalna komunikacija i lateralna komunikacija.
-
- *Vertikalna komunikacija prema dolje* odvija se od zaposlenika na višim organizacijskim razinama k onima na nižoj razini u organizacijskoj hijerarhiji. Ona je karakteristična za organizacije s autoritativnom atmosferom,
 - *Vertikalna komunikacija prema gore* obuhvaća povratne informacije na prethodno opisani smjer komunikacije,
 - *Horizontalna i lateralna komunikacija* podrazumijevaju razmjenu informacija između djelatnika na istim ili različitim razinama organizacijske strukture.¹⁷

Kada je riječ o *komunikaciji menadžera sa zaposlenicima*, tada je riječ, o komunikaciji prema dolje. Komunikacija prema dolje ne mora nužno biti usmena i licem u lice. Tako npr. kada menadžeri šalju pisma na privatne adrese zaposlenika da bi ih obavijestili o novoj politici organizacije u pogledu radnog vremena ili bolovanja, riječ je o komunikaciji prema dolje. Kada je riječ o prijenosu poruka odozgo prema dolje, jedan od najvećih problema ogleda se u filtriranju informacija. Filtriranje je posljedica činjenice što informacije prolaze od jedne do druge razine, od jednog do drugog zaposlenika, pa svatko od njih može smatrati da ih treba prenijeti na svoj način. Tako nastaju gubici informacija. Filtriranje poruka je vrlo ozbiljan problem u poduzećima s obzirom na to da se one moraju prenositi od jedne do druge razine menadžmenta.¹⁸

¹⁶ Jurković, Z. Op. cit. (bilj. 2.)

¹⁷ Jurković, Z. Op. cit. (bilj. 2.)

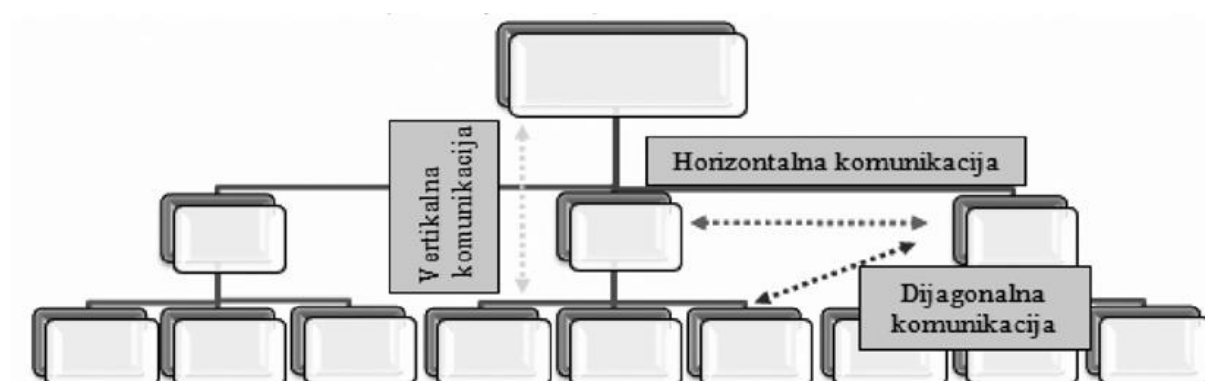
¹⁸ Jurković, Z. Op. cit. (bilj. 2.)

Neformalna komunikacija u organizaciji sekundarna je i vrlo složena komunikacijska mreža koja počiva na osobnim dodirima i koja, za razliku od sustava formalne komunikacije, ne slijedi neku unaprijed određenu liniju. Složenosti neformalne komunikacije doprinosi činjenica da sudionici u tom procesu pripadaju različitim grupama te da se priroda veza među njima stalno mijenja. Neformalna komunikacija odraz je percepcije djelatnika o organizaciji. Ona presijeca kanale formalne komunikacije te iako je povremeno i korisna, za menadžera može predstavljati problem.

Kako menadžer neformalne kanale komunikacije može kontrolirati samo djelomično, u interesu održavanja komunikacijske ravnoteže u sustavu (organizaciji) preporučuje se pravovremeno odašiljanje informacija formalnim kanalima u svim smjerovima: otvorena mreža formalne komunikacije najbolje je sredstvo kontrole neformalne komunikacije. Iako neformalni komunikacijski kanali u velikoj mjeri prenose glasine i ogovaranja, sustav neformalne komunikacije može sadržavati i informacije bitne za organizaciju, a kod zaposlenika uživati povjerenje. Svaka organizacija predstavlja komunikacijsku mrežu u smislu davanja i primanja informacija, planiranja i odlučivanja, uvjeravanja i naređivanja te realizacije poslovnih transakcija.¹⁹

Komunikacija u korporaciji u različitim smjerovima prikazana je na sljedećoj slici.

Slika 3: Komunikacija u korporaciji



Izvor: Jurković, Z. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*.str554

¹⁹ Jurković, Z. Op. cit. (bilj. 2.)

2.3.1. Korporativni identitet organizacije

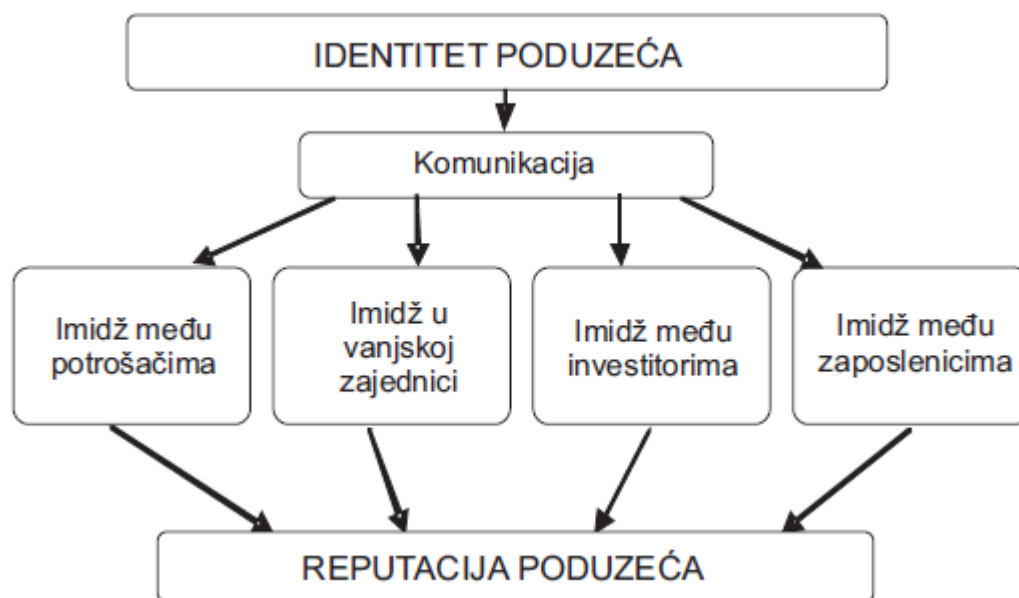
Identitet tvrtke(korporacije) može se jednostavno opisati kao skup individualnih karakteristika tvrtke. Za uspješan opstanak i položaj na tržištu potrebno je njegovati, usavršavati, nadograđivati, a po potrebi i mijenjati identitet tvrtke.²⁰

Da bi subjekti koji surađuju s njim imali pozitivan stav o tvrtki, unutar tvrtke potrebno je postići konsenzus na koji će se način ono predstavljati prema van. Dakle, komunikacija poduzeća je sredstvo sa svojim identitetom upoznaje vanjsku i unutarnju javnost. Osnova uspješnog poslovanja vanjske javnosti sa svojim identitetom njegova je komunikacija unutar poduzeća.²¹

Identitet poduzeća i faktori temeljem kojih se on gradi sastoji se od: *imidža među potrošačima, imidža u vanjskoj zajednici, imidža među investitorima, imidža među zaposlenicima.*

Identitet poduzeća i njegove komponente biti će prikazan na sljedećoj slici.

Slika 4: Identitet poduzeća



Izvor: Sinčić Ćorić, D., Kovačić, E., Unutarnja percepcija identiteta poduzeća, Ekonomski pregled.str266

²⁰ Sinčić Ćorić, D., Kovačić, E., Unutarnja percepcija identiteta poduzeća, Ekonomski pregled, 60 (11), str. 616-633, 2009.

²¹ Sinčić Ćorić, D., Kovačić, E. Op. cit. (bilj. 20.)

Govoreći o identitetu poduzeća, on ima svoje sastavnice, te su one sljedeće: *komunikacija, vizualni identitet, kultura, ponašanje, struktura, identitet industrije kojoj pripada i strategija tvrtke.*

- *Komunikacija poduzeća*- je sredstvo kojim tvrtka sa svojim identitetom upoznaje javnost. Osnova uspješnog upoznavanja vanjske javnosti sa svojim identitetom njegova je komunikacija unutar tvrtke, odnosno, interna komunikacija. Komunikacija tvrtke razlikuje se ovisno o stupnju kontrole koje provodi tvrtka. Komunikacija se koristi kao strateško sredstvo menadžmenta neke tvrtke.
- *Vizualni identitet tvrtke*- u prošlosti se najčešće poistovjećivao s identitetom tvrtke. Danas se teoretičari slažu u tome da je vizualni identitet samo jedna komponenta identiteta poduzeća, ali praksa u tome pogledu uvelike zaostaje. Poduzeća koja u svojoj ponudi ističu da se bave „oblikovanjem identiteta poduzeća” zapravo su primarno orijentirana na oblikovanje vizualnoga identiteta.
- *Kultura tvrtke*- jednostavno se može definirati kao sustav vrijednosti i vjerovanja tvrtke koji u uzajamnom odnosu sa zaposlenima, s organizacijskom strukturom i sa sustavima poduzeća rezultiraju normama tvrtke. Kultura tvrtke može se pokazati na vidljivoj i nevidljivoj razini. *Vidljivu razinu* čine jezik, stil odijevanja zaposlenika, načini uporabe simbola, metode rješavanja problema, načini donošenja odluka i slično, a *nevidljivu razinu* kulture tvrtke čine vjerovanja, vrijednosti, stavovi i ciljevi tvrtke.
- *Ponašanje tvrtke*- je skup spontanosti tvrtke. Aktivnosti mogu biti planirane i sukladne s kulturom tvrtke, ali se mogu događati i neplanirano. Uz pojam ponašanja tvrtke povezuju se i pojmovi ponašanje zaposlenika i ponašanje menadžmenta, a pogrešno protumačene vrijednosti i principi tvrtke mogu dovesti do nedosljednog ponašanja menadžmenta i zaposlenika tvrtke, pa to može negativno djelovati na percepciju identiteta tvrtke.
- *Struktura tvrtke*- sastoji se od organizacijske strukture i strukture marke i kao takva, jedna je od osnovnih sastavnica identiteta tvrtke.
- *Identitet industrije kojoj poduzeće pripada* odnosi se na osnovna obilježja industrije kojoj pripada kao što su konkurentnost ili veličina i obuhvat promjena. Ova pripadnost je dvosjekli mač za tvrtku zato što negativna kritika upućena nekoj drugoj tvrtki koja pripada istoj industrijskoj grani ima posljedice na cjelokupnu industriju. No, suprotno

tome, pozitivan imidž javnosti prema nekoj industrijskoj grani može imati pozitivan utjecaj na neku tvrtku i njezino poslovanje.²²

Dakle, može se zaključiti kako *identitet poduzeća čine brojne sastavnice*. Zadaća je menadžmenta poduzeća postići što veći stupanj usklađenosti u percepcijama identiteta poduzeća u okviru svoje unutarnje javnosti, zato što one utječu na percepcije vanjske javnosti o identitetu poduzeća. Sve dok postoji razlika u percepcijama identiteta poduzeća među menadžmentom i ostalim zaposlenicima, menadžment ima prostora za dalje djelovanje u upravljanju identitetom poduzeća.²³

2.3.2. Koncept društveno odgovornog poslovanja

Ubrzana gospodarska potrošnja danas se bliži svom kraju. Svijet koji godišnje troši 140% svog ukupnog potencijala kako bi proizveo višestruko više od stvarno potrebnog ne može trajati vječno. Model zasnovan na potrošnji, konzumerizmu, kultu materijalizma, politički i lobistički dirigiranom globalnom gospodarenju, nepromišljenom upravljanju prirodnim resursima, prekomjernoj proizvodnji koja ne prati stvarne potrebe i isto takvoj potrošnji, rasipanju energije i hrane te nesmiljenom zagađenju okoliša, naprosto je neodrživ.²⁴

Društveno odgovorno poslovanje (eng. Social Responsible Marketing) je suvremena poslovna praksa koju primjenjuje sve veći broj poduzeća kako u svijetu tako i u Hrvatskoj. Učinkovitu primjenu ovakve poslovne prakse osigurava dobra i etički prihvatljiva komunikacija sa svim interesno utjecajnim skupinama pri čemu je značajna uloga marketinga kao komunikacijskog kanala. Postoji širok izbor između alternativa prema kojima poduzeća mogu poslovati društveno odgovorno, a svaka od tih alternativa nudi brojne koristi za sve uključene strane.

U posljednjih nekoliko godina "društvena osjetljivost" sve više dolazi do izražaja, a upravo to je pogodovalo pojavi i sve većoj primjeni marketinga opće dobrobiti (eng. Cause Related Marketing-CRM). Marketing opće dobrobiti se smatra "win-win" situacijom prema kojoj sve uključene strane (poduzeće, neprofitna organizacija i potrošači), imaju koristi. Unatoč brojnim

²² Sinčić Ćorić, D., Kovačić, E. Op. cit. (bilj. 20.)

²³ Sinčić Ćorić, D., Kovačić, E. Op. cit. (bilj. 20.)

²⁴ Salarić, D., Jergović, A., Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje, Učenje za poduzetništvo

prednostima ne smiju se zanemariti niti potencijalni problemi koji se mogu javiti prilikom primjene marketinga opće dobrobiti.²⁵

Društveno odgovorno poslovanje i ono što ga čini biti će prikazano na sljedećoj slici:



Slika 5.: Društveno odgovorno poslovanje

Izvor: Glavočević, A., Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oeconomica Jadertina 2/2013

Šest je načina da organizacija svoje društveno odgovorno djelovanje integrira u marketinške aktivnosti i poslovanje:

- *Korporativno društveno promoviranje* (eng. Corporate Cause Promotion)- korporacija osigurava financijska sredstva, priloge u naturi ili druge korporativne resurse kako bi se razvila svijest o nekom društvenom cilju,
- *Korporativni društveni marketing* (eng. Social Marketing) – korporacija potpomaže razvoj i/ili provođenje kampanje u cilju promjene ponašanja kako bi se unaprijedili zdravlje, sigurnost, životna okolina ili blagostanje zajednice,
- *Marketing tvrtke povezan s društvenim ciljevima* (eng. Cause Related Marketing - CRM)- korporacije se obvezuju da će određeni postotak od prihoda ostvarenog od prodaje proizvoda priložiti za određeni društveni cilj,
- *Korporativna filantropija* (eng. Corporate Philanthropy) - korporacija neprestano daje priloge za neku dobrotvornu ili društvenu akciju, najčešće kao bespovratnu pomoć u gotovom novcu ili kroz donacije i/ili u naturi,

²⁵ Glavočević, A., Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, Oeconomica Jadertina br. 2, 2013.godina

- *Društveno koristan rad* (eng. Employee Volunteerism) - korporacija podržava i potiče zaposlenike, partnere iz sektora trgovine na malo i/ili primatelje povlastica da dobrotvornim radom pomognu lokalne društvene organizacije i akcije,
- *Društveno odgovorna poslovna praksa* (eng. Socially Responsible Business Practices) - korporacija po vlastitom nahođenju usvaja i primjenjuje poslovnu praksu koja podržava neki društveni cilj koji treba unaprijediti život u zajednici i zaštititi životnu okolinu tj. ulagati u takav cilj.²⁶

Društveno odgovorno poslovanje može se pratiti na dva načina- *prema van*, dakle prema društvu i zajednici općenito te *prema unutra*- prema vlastitim zaposlenicima.

Govoreći o društveno odgovornom poslovanju prema van(društvo i zajednica), postoji nekoliko kriterija kojima se može „mjeriti“ posluje li društvo na društveno odgovoran način. Ti kriteriji su sljedeći: *ekonomska održivost, uključenost društveno odgovornog poslovanja u poslovnu strategiju, radna okolina, zaštita okoliša, tržišni odnosi, odnosi sa zajednicom*.²⁷

Gore navedene karakteristike mogu se skupno sumirati na nekoliko glavnih, te su one sljedeće:

- *Društveno odgovorno poslovanje i lokalna zajednica- poduzeća i lokalna zajednica žive u jasnoj međuovisnosti* – poduzeća pridonose osiguranjem radnih mjesta i plaćanjem poreza, ali ovise o zdravstvenom stanju radne snage, stabilnosti i prosperitetu zajednice u kojima rade. Poduzeća koja su uključena u život lokalne zajednice, osiguravajući prekvalifikaciju ili dokvalifikaciju, pomažući u očuvanju okoliša, zapošljavajući ljude s posebnim potrebama, partnerstvom sa zajednicama, sponzoriranjem lokalnih sportskih klubova i kulturnih manifestacija, donacijama u humanitarne svrhe i sl. sudjeluju u izgradnji ukupnog socijalnog kapitala u društvu,
- *Odnos s partnerima, dobavljačima i potrošačima*- odnosi se grade povjerenjem, etičnošću odnosa i poštivanjem želja i potreba partnera, dobavljača i potrošača te dobrom kvalitetom proizvoda. Stvaranje partnerstva može rezultirati povoljnijim cijenama, poštivanjem rokova izrade i dobave te kvalitete proizvoda i usluga. Na taj se način može postići DOP u cijelom dobavljačkom lancu,
- *Poštivanje ljudskih prava*- ovo područje obuhvaća političke, pravne i moralne dimenzije, a osim ljudskih prava uključuje poštivanje standarda i radnog prava, elemente zaštite okoliša te borbe protiv korupcije. Pod pritiskom udruga i potrošačkih

²⁶ Glavočević, A., Op. cit.(bilj. 25.)

²⁷ Salarić, D., Jergović, A., Op. cit. (bilj.24.)

grupa, poduzeća sve više usvajaju kodekse ponašanja koji uključuju uvjete rada, ljudska prava i zaštitu okoliša, uzimajući u obzir i podugovarače i dobavljače,

- *Globalna briga za okoliš*- sve više poduzeća djeluje na međunarodnom i globalnom planu te tako utječu na globalni okoliš. Društveno odgovorno poslovanje obvezuje poduzeća na poslovanje u skladu s principima održivosti.²⁸

Govoreći o društveno odgovornom poslovanju prema unutra, dakle prema vlastitim zaposlenicima, tu se radi o sljedećim kriterijima:

- *Upravljanje ljudskim resursima*- olakšava privlačenje i zadržavanje željenih zaposlenika kroz sustav cjeloživotnog učenja i osposobljavanja zaposlenika; bolji protok informacija unutar poduzeća; bolju uravnoteženost između rada, obitelji i slobodnog vremena, jednake plaće i uvjete za napredovanje žena; sigurnost na poslu, Ne diskriminirajuću praksu koja pridonosi zapošljavanju pripadnika manjina, starijih radnika, žena, nezaposlenih duže vremena te ljudi s posebnim potrebama,
- *Zdravlje i sigurnost na poslu*- osim tradicionalnih propisa i obaveznih mjera, pokušava iznaći dodatne načine promicanja zdravlja i sigurnosti, čime se promovira i kultura prevencije,
- *Prilagođavanje promjenama*-u svijetu je sve češće restrukturiranje poduzeća s ciljem smanjenja troškova, povećanja produktivnosti, povećanja kvalitete te usluga za potrošače. Restrukturiranje na socijalno odgovoran način znači pronaći ravnotežu i uzeti u obzir interese i brige onih na koje te odluke i promjene utječu. Restrukturiranje mora biti pažljivo planirano, uz uključivanje svih potencijalnih rizika, svih troškova, donošenja alternativnih strategija i sl. u što trebaju biti uključeni svi sudionici – poduzeća, predstavnici zaposlenika i vlast,
- *Upravljanje utjecajima na okoliš i prirodne resurse*- negativni utjecaj na okoliš može biti smanjen racionalnom upotrebom resursa, smanjenjem emisija u zrak, tlo, vode te smanjivanjem količine otpada kroz odvojeno sakupljanje otpada i recikliranje. Takva praksa smanjuje ujedno i troškove poduzeća.²⁹

Društveno odgovorno poslovanje iz dana u dan dobiva na širini i značaju, prihvaćaju ga ne samo velike korporacije, nego i srednji i mali gospodarstvenici i poduzetnici jer u svijesti ljudi on počinje prerastati u realnu konkurentnu prednost – tvrtka koja primjenjuje principe

²⁸ Salarić, D., Jergović, A., Op. cit. (bilj.24.)

²⁹ Salarić, D., Jergović, A., Op. cit. (bilj.24.)

odgovornosti prepoznaje se kao odgovorni građanin i „partner“ svim ljudima svjesnim svijeta u kojem žive.

2.3.3. Upravljanje korporativnim ugledom

Suvremeno poslovanje zahtijeva od organizacija sve veću mogućnost prilagodbe, dok tržište potražuje cjelokupnu i sve potpuniju ponudu. *Korporativni ugled, uz koncept identiteta poduzeća predstavlja jedan od dvaju osnovnih koncepata na koji je usredotočeno područje korporacijskih komunikacija.* Cjelokupne poslovne aktivnosti poduzeća te odvijanje njegove komunikacije i prema eksternoj i prema internoj javnosti sudjeluju ravnopravno u procesima izgradnje imidža poduzeća.³⁰

Imidž je zapravo moguće definirati kao spoznajnu sliku o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju sveobuhvatnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježjima, dok je uloga komunikacije, posebice odnosa s javnošću, publiciteta i oglašavanja u formiranju imidža posebno značajna.³¹ Dobar imidž za poduzeće znači da su njegove komunikacijske aktivnosti intenzivne i pravilno postavljene te ono na osnovi njega crpi izuzetne koristi poput povećanja konkurentnosti.

Glavni je dio analize javnosti u procjeni njezina aktualnog imidža u kompaniji, kompanijinim proizvodima i konkurentima. Stavovi i ponašanje ljudi uveliko ovise o njihovu uvjerenju o određenom predmetu. Imidž je skup uvjerenja, ideja i dojmova neke osobe o izvjesnom predmetu.³²

Proces upravljanja imidžom poduzeća predstavlja zapravo jedan sustavan pristup rješavanju problema na razini poduzeća koji započinje fazom analize zatečenog stanja i postavljanja ciljeva, a završava procesom kontrole i usporedbe stvarnog i željenog imidža te provođenjem potrebnih korekcija.³³

³⁰ Pirić, V., Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća, Tržište, Vol. XX, br. 2, str. 149 - 162, 2008.

³¹ Pirić, V. Op. cit.(bilj. 30.)

³² Kotler, P., Op. Cit.(bilj. 3.)

³³ Pirić, V. Op. cit.(bilj. 30.)

Sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima poduzeća mogu ostvariti velike koristi ne samo za društvo već i za čitavu organizaciju kao cjelinu te na taj način povećati svoj korporativni ugled.

Poslujući na ovakav način može se prikupiti više sredstava za neku dobrotvornu svrhu, može se snažnije informirati javnost i podići svijest građana o problemima zajednice unutar koje se nalazi nego što bi se to moglo bez pomoći organizacije.

Uz koristi koje zajednica dobiva od povezivanja organizacije s društvenim ciljem i sama *organizacija profitira jačanjem pozicije brenda*. Na osnovi istraživanja jedne od vodećih neprofitnih organizacija, Business for Social Responsibility, može se zaključiti da su tvrtke koje posluju prema konceptu društvene odgovornosti ostvarile niz različitih koristi, kao što su, između ostalih:

- Povećanje prodaje i udjela na tržištu,
- Jačanje pozicije brenda,
- Jačanje korporativnog imidža i utjecaja,
- Jačanje mogućnosti za privlačenje, motiviranje i zadržavanje zaposlenika,
- Smanjenje troškova poslovanja,
- Povećanje privlačnosti za investitore i financijske analitičare.³⁴

Dakle, društveno odgovorno poslovanje je znatno više od "činjenja dobra zato da bi se osjećali dobro." Poduzeća u sve većoj mjeri prepoznaju poslovnu opravdanost društveno odgovornog poslovanja, a među ključne koristi ubrajamo:

- Upravljanje korporativnim ugledom, robnom markom i rizikom,
- Konkurentnost i tržišno pozicioniranje,
- Zapošljavanje nove radne snage, motivacija i zadržavanje zaposlenika,
- Učinkovitost poslovanja.³⁵

2.3.4. Krizno komuniciranje

Gotovo sve suvremene organizacije – gospodarske i političke, državne institucije i pojedinci djeluju u kriznome okruženju. Neke krize nanose velike i nepopravljive štete, a iz

³⁴ Glavočević, A., Op. cit.(bilj. 25.)

³⁵ Glavočević, A., Op. cit.(bilj. 25.)

nekih se kriznih situacija može izići s boljim ugledom. *Za svaku je organizaciju posebno važno da u kriznim situacijama ostvaruje efikasnu komunikaciju s javnošću.* Način na koji mediji izvješćuju o krizi bitno utječe na percepciju svih dionika i na formiranje stavova o pitanjima odgovornosti za nastalu krizu.

Zbog velike važnosti kriza u životu organizacija, institucija i pojedinaca, danas se u kriznome menadžmentu pridaje velika pozornost suvremenim trendovima u kriznome komuniciranju.³⁶

Krizu se može definirati i kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te može završiti na razne načine. Kriza je za organizaciju okolnost u kojoj se više ne može normalno djelovati. Ona ugrožava organizacijsku sposobnost preživljavanja, pa i sam opstanak organizacije.³⁷

Govoreći o kriznom komuniciranju, bitno je spomenuti kako interakcija odnosa i višeslojnost komunikacije predstavljaju dominantnu značajku suvremenog komuniciranja pa tako i dominantnu odrednicu u procesu stvaranja i transfera kvalitetnog imidža uz pomoć integriranih korporacijskih komunikacija. Interes za imidž tradicionalno je izravno povezan s područjem marketinške komunikacije. Zapravo je cjelokupna marketinška komunikacija usmjerena na pokušaj stvaranja željenog imidža kao i na pokušaj davanja preciznog odgovora na pitanje u kojoj je mjeri imidž doista koristan pojedincu ili poduzeću, gdje se on na najbolji način može primijeniti te kojim se komunikacijskim sredstvima i metodama najbolje može ostvariti pozitivan i kvalitetan imidž.

Kako bi se najefikasnije izvršilo komuniciranje u kriznim situacijama, potreban je krizni menadžment. *Krizni menadžment* je zapravo uporaba odnosa s javnošću u cilju umanjivanja štete organizacije u izvanrednim okolnostima koje mogu uzrokovati nepopravljivu štetu. Sastavni i važan dio kriznoga menadžmenta jest krizno komuniciranje. Naime, usporedno s rješavanjem same krize u fizičkome svijetu, razmjenjuju se informacije i poduzimaju mjere za oblikovanje značenja koje krizni događaj ima u ciljnim skupinama javnosti. Dakle, upravljanje krizom i upravljanje komunikacijama u krizi paralelni su procesi koji jedan drugoga mogu potpomagati i dopunjavati, ali i otežavati ako se ne komunicira na pravi način. Termin krizno komuniciranje upotrebljava se u dvama značenjima:

- krizna komunikacija kao informacija i

³⁶ Mihaljević, B., *Krizni menadžment i suvremeni trendovi u kriznome komuniciranju*, Menadžment- Zbornik radova, Zaprešić, 2014

³⁷ Mihaljević, B., Op. cit.(bilj. 36.)

- krizna komunikacija kao strategija.³⁸

Proces kriznoga menadžmenta dijelimo na tri razdoblja i to: *razdoblje prije krize, razdoblje krize i razdoblje poslije krize*.

U svakome razdoblju krize, krizna komunikacija mora olakšavati održavanje pozitivnih odnosa s interesnim skupinama – zaposlenicima, kupcima, dobavljačima i dioničarima. Menadžment organizacije mora stvoriti preduvjete kako bi članovi menadžmenta mogli komunicirati s medijima, javnošću i ključnim dionicima. Uz to što ključni akteri moraju biti informirani, potrebno je osigurati i izvješća o napretku, kao i svim potezima i akcijama koje je krizni tim provodio u suočavanju s krizom.³⁹

Krizno komuniciranje jest komunikacija između organizacije i javnosti prije, za vrijeme i poslije negativnoga događaja. Budući da je *krizna komunikacija zapravo strategija*, onda ono što organizacija kaže i radi nakon krize i strategije kriznoga odgovora, itekako utječe na odnose s dionicima. Upravo zato krizni menadžeri moraju pažljivo modelirati strategije odgovora na krizu. *Krizno komuniciranje* sastavni je čimbenik svih faza krize: *prevencije, pripremljenosti, odgovora i učenja*.⁴⁰

Najvažnija opća pravila kriznoga komuniciranja jesu:

- javnost treba biti prihvaćena kao partner,
- treba upoznati potrebe javnosti i različitih masovnih medija i
- treba jasno, jednostavno, pravodobno i vjerodostojno priopćavati informacije o kriznoj situaciji.⁴¹

U procesu kriznoga komuniciranja može se javiti nekoliko skupina problema.

Prva skupina problema odnosi se na prikupljanje, selekciju, obradu i protok informacija. Naime, u kriznim situacijama bitno se mijenja uobičajeni protok informacija u organizaciji zahvaćenoj krizom. Donositelji odluka postaju zatrpani informacijama i potrebna im je pomoć eksperata u njihovoj selekciji i propuštanju. Previše stručnjaka može dovesti do „sindroma vratarâ“ i do zaustavljanja protoka informacija. Uz to, u situacijama kada je informacija mnogo, a postoji vremenski pritisak, teško je razdvojiti one doista važne od onih koje nisu važne ili su manje važne. Akteri kriznoga upravljanja moraju pravilno procijeniti i potrebe javnosti i masovnih medija za informacijama. Pojava krize, u javnosti stvara informacijsku

³⁸ Mihaljević, B., Op. cit.(bilj. 36.)

³⁹ Mihaljević, B., Op. cit.(bilj. 36.)

⁴⁰ Mihaljević, B., Op. cit.(bilj. 36.)

⁴¹ Mihaljević, B., Op. cit.(bilj. 36.)

prazninu koja se mora popuniti brzo i preciznim informacijama. Zato treba znati odabrati informacije i razvrstati ih prema težini, odnosno važnosti.

Druga skupina ključnih problema odnosi se na otvorenost, legitimnost i vjerodostojnost.⁴²

Za organizacije je posebno važno da se u slučaju kriznih situacija ostvari efikasna komunikacija s javnošću. Način na koji suvremeni mediji izvješćuju o kriznim situacijama bitno utječe na percepciju ljudi i na formiranje stavova o pitanjima odgovornosti za nastalu kriznu situaciju. Sve to može narušavati ugled organizacije, utjecati na profitabilnost, pa i na sam opstanak organizacije. Zato su stručnjaci za odnose s javnošću nezaobilazni članovi timova za krizno upravljanje, odnosno krizni menadžment.⁴³

O odnosima s javnošću i investitorima biti će riječi u sljedećem dijelu rada.

2.3.5. Odnosi s javnošću

Svaka korporacija koja drži do svog ugleda mora komunicirati s javnošću. Odnosi sa javnošću mogu se opisati sa nekoliko ključnih riječi, i to: *ugled, percepcija, kredibilitet, povjerenje, sloga i obostrano razumijevanje zasnovano na istinitom i sveobuhvatnom obavještavanju*.⁴⁴ Suvremeni odnosi s javnošću javili su se krajem 60ih godina kada je započeta era satelitske komunikacije.

Razvoj tehnologije omogućava neograničeno širenje informacije, u veoma kratkom roku, omogućava dvostranu komunikaciju i veliki utjecaj javnosti u bilo kom segmentu rada i djelovanja. U korporacijama, u pravilu, odnosi sa javnošću ne zauzimaju mjesto koje im pripada, odnosno ne smatraju se funkcijom korporativnog upravljanja, iako je javnost- javno mnijenje danas veoma utjecajan faktor i može značajno uticati na imidž korporacije, pa tako i na njeno poslovanje. Za komunikaciju korporacije s javnošću, svaka respektabilna tvrtka ima PR(eng. Public relations) odjel.⁴⁵

⁴² Mihaljević, B., Op. cit.(bilj. 36.)

⁴³ Mihaljević, B., Op. cit.(bilj. 36.)

⁴⁴ Lepić Marinković, M., Odnosi s javnošću u funkciji korporativnog upravljanja, Tranzicija, godina XVI, vol. XVII, Tuzla, Bosna i Hercegovina, prosinac 2014.

⁴⁵ Lepić Marinković, M., Op. cit.(bilj. 44.)

Uočljiva je pretpostavka da se komunikacijom mogu riješiti određeni problemi, odnosno komunikacijskim postupcima i sredstvima. Ono što je zajedničko za ovakvo shvaćanje i definiranje ciljeva i problema PR je pretpostavka da se komunikacijom može stvoriti ambijent, odnosno dobri odnosi i dobra volja okruženja u odnosu na organizaciju.

U tom smislu, najjednostavnija definicija PR je da je on razvoj i održavanje dobrih odnosa sa različitim vrstama javnosti, ili „planirani i stalni napor da se uspostavi i održi dobra volja i međusobno razumijevanje između organizacije i njene publike“.

Javnošću PR praktičari smatraju različite grupe koje na bilo koji način utječu na organizaciju, odnosno od kojih organizacija ovisi: zaposleni, investitori, klijenti, zakonodavci, vlada, trgovina, zajednica, grupe za pritisak, pa čak i konkurencija.⁴⁶

Organizacije su više intuitivno naslućivale da jedan dio njihovih problema proizlazi iz odnosa s okolinom, te je mogućnost da se naklonost javnosti proizvede, odnosno prihvatanje činjenice da je to moguće, postala jako zanimljiva.

Organizacije ovise o svojoj okolini te da bi uspješno poslovale i održale se, moraju:

- prihvatiti javnu odgovornost koju nameće društvo, koje postaje sve više međuovisno,
- komunicirati sa javnostima koje su često udaljene i raznovrsne,
- integrirati se u zajednicu zbog koje postoje.⁴⁷

Odnosi sa javnošću pomažu organizacijama da se adaptiraju i prilagode svojoj okolini. Zaposlenici u ovoj djelatnosti prate javno mnijenje, društvene promjene, političke pokrete, kulturne mijene, napredak u tehnologiji, prirodni okoliš, tumače sve te faktore i zajedno sa menadžmentom razvijaju strateške planove za promjene i reakcije organizacije. Jasno sagledavanje i predviđanje promjena daje organizaciji vremena da bude ne samo reaktivna, već proaktivna u odnosu na promjene u svojoj okolini.⁴⁸

Kako bi se ostvarilo komuniciranje s javnošću, korporacije to vrše kroz nekoliko kanala komunikacije, te su oni sljedeći:

- *Kreiranje Internet stranice*- Internet stranica danas u 21.stoljeću gotovo je najvažnije sredstvo komuniciranja te se bez nje ne može svrstati u red modernog poduzeća koje prati trendove u sektoru komunikacija.
- *Tisak i web portali*- potrebno je da PR stručnjaci odaberu novine i portale na kojima će se oglašavati i predstavljati javnosti. Vješto doziranim i kreiranim, afirmativnim vijestima, odnosno priopćenjima za javnost, koja će se dostavljati ovim medijima, uz

⁴⁶ Lepić Marinković, M., Op. cit.(bilj. 44.)

⁴⁷ Lepić Marinković, M., Op. cit.(bilj. 44.)

⁴⁸ Lepić Marinković, M., Op. cit.(bilj. 44.)

prpratne fotografije i potrebne podatke, otklanjati sve pogrešne percepcije javnosti o korporaciji.

- *Televizija, radio-* potrebno je predložiti i osmisлити i gostovanje u nekoj od prigodnih emisija. Gostovanje je potrebno unaprijed pripremiti kako bi se postigao željeni efekt.
- *Konferencije za tisak-* konferencije za tisak su još jedan koristan i pogodan oblik komunikacije sa medijima. Potrebno je organizirati periodične konferencije, koje će imati svoje ustaljene termine:
 - kraj godine: osvrt na poslovanje i prezentiranje osnovnih odrednica
 - poslovanja u narednoj godini
 - obilježavanje nekog dana bitnog za korporaciju.⁴⁹

Osim periodičnih, konferencije za tisak treba organizirati uvijek kada se ocijeni da se u javnosti ima prezentirati nešto što će biti vijest, odnosno novost u pravom smislu riječi, te zaslužuje posebnu pažnju medija (npr. uvođenje novog režima ili cijena parkiranja, uvođenje novih tehnologija, velika sponzorstva, neki bitni događaji koje je korporacija organizirala), zatim humanitarnim ili drugim projektima od značaja za širu društvenu zajednicu, kupovina nove opreme i sl.). Konferencije za tisak potrebno je organizirati stručno i kvalitetno, što podrazumijeva slijedeće:

- pravilan odabir termina (voditi računa da se u isto vrijeme ne organiziraju drugi značajni događaji koji će zaokupiti pažnju medija),
- pravovremena dostava poziva, prema već postojećoj listi medija, provjera prisustva,
- priprema materijala za prisutne novinare (printani ili video materijal, prigodni pokloni ako se radi o konferenciji na kraju godine),
- točno i istinito iznošenje činjenica i podataka, odgovor na svako pitanje.
- *Političko lobiranje-* Političko lobiranje, odnosno utjecaj na organe vlasti u smislu donošenja zakonskih akata koji će na pravilan način regulirati područje u kojoj korporacija djeluje.⁵⁰

Odnosi sa javnošću postali su neodvojiv segment korporativnog upravljanja, koji pomaže u izgradnji povjerenja, good will-a, reputacije, ugleda i harmoničnog odnosa sa svim interesnim grupama (javnostima), odnosno sa društvenom zajednicom u cjelini. Suvremena komunikacijska sredstva, dostupnost informacija, viši stupanj obrazovanja građana i time

⁴⁹ Lepić Marinković, M., Op. cit.(bilj. 44.)

⁵⁰ Lepić Marinković, M., Op. cit.(bilj. 44.)

povećana mogućnost procjene i ocjene podataka koji im se u javnosti serviraju nameću potrebu za kvalitetnim odnosima sa javnošću.⁵¹

2.3.6 Interna komunikacija u poduzeću

Komunikacija u organizacijama znači prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj osobi ili grupi, najčešće s namjerom da se utječe na ponašanje.⁵²

Komunikacija unutar organizacije odnosi se na interni, odnosno unutarnji način komunikacije. *Kvalitetna interna komunikacija* rezultira povećanom proizvodnjom, smanjenim apsentizmom, većom kvalitetom usluga i proizvoda, povećanom razinom inovacija, manjim brojem štrajkova i smanjenim ukupnim troškovima. S druge strane, nekvalitetne organizacijske komunikacije dovode do niza negativnih posljedica. Primjerice, kada skupine rade u izolaciji i ljudi među sobom dijele minimum informacija, pozitivne se promjene usporavaju.

Zadovoljstvo komunikacijom odnosi se na osjećajan odgovor vezan uz ispunjenje očekivanih standarda u procesima razmjene poruka i znači ugodno i ispunjujuće iskustvo. Zadovoljstvo internom komunikacijom definira se kao pozitivno ili negativno uvjerenje o komunikaciji među zaposlenicima, odnosno zadovoljstvo pojedinca raznim aspektima komunikacije u međusobnom, skupnom i organizacijskom kontekstu.⁵³

Zadovoljstvo komunikacijom u korporaciji moguće je mjeriti kroz sljedeće instrumente:

- *Zadovoljstvo povratnim informacijama (o vlastitu uspjehu kao i uspjehu organizacije),*
- *Zadovoljstvo komunikacijom s nadređenim,*
- *Zadovoljstvo horizontalnom komunikacijom,*
- *Zadovoljstvo neformalnom komunikacijom,*
- *Zadovoljstvo korporativnom informiranošću,*
- *Zadovoljstvo komunikacijskom klimom,*

⁵¹ Lepić Marinković, M., Op. cit.(bilj. 44.)

⁵² Tkalac Verčić, A., Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom, Društveno istraživanje, godina 18, br. 1-2 (99-100), str. 175-202, Zagreb, 2009.

⁵³ Tkalac Verčić, A., Op. cit.(bilj. 52.)

- *Zadovoljstvo kvalitetom medija komunikacije,*
- *Zadovoljstvo komunikacijom na sastancima.*⁵⁴

2.3.7. Stvaranje marke

Razlikovanje nekih proizvoda moguće je isključivo zbog maraka odnosno asocijacija koje potrošači povezuju s njima. Odabir elemenata marke je određena pretpostavka (uza sve ostale marketinške aktivnosti za postizanje poznatosti marke, i to putem poželjne i jedinstvene percepcije i osjećaja prema marki. Pri odabiru elemenata marke potrebno je pridržavati se šest kriterija: zapamtljivosti, značenja, dopadljivosti, prenosivosti, prilagodljivosti, zaštitljivosti.

Navedeni kriteriji mogu se promatrati kao oni koji se vežu za izgradnju marke (zapamtljivost, značenje i dopadljivost) i za iskorištavanje vrijednosti marke na drugim tržištima i u drugim kategorijama proizvoda.

Elementi izgradnje marke trebaju biti takvi da ih je moguće lako zamijetiti i zapamtiti. Trebaju upućivati na vrijednost proizvoda i utoliko su važniji ukoliko proizvod nema neke izrazito lako prepoznatljive razlikovne prednosti.⁵⁵

- *Zapamtljivost-* Elementi marke moraju biti tako odabrani da omogućuju postizanje podsjećanja i prepoznavanja marke. Naziv, simboli, znakovi i svi ostali mogući elementi trebaju zaokupljati pozornost i biti pamtljivi te na taj način pridonositi uspješnosti marke.
- *Značenje-* Dvije osnovne dimenzije značenja elemenata marke mogu se promatrati u mogućnosti pojedinih elemenata da upozore na općenitu narav kategorije proizvoda te na određene koristi marke.
- *Dopadljivost-* Elementi marke moraju pozitivno utjecati na maštu potencijalnih korisnika na ciljnom tržištu. Ti im se elementi moraju sviđati.
- *Prenosivost-* Elementi marke moraju biti takvi da ih je moguće prenositi, proširiti na druge kategorije proizvoda i na druga tržišta.

⁵⁴ Tkalac Verčić, A., Op. cit.(bilj. 52.)

⁵⁵ Vranešević, T., Upravljanje markama, Accent, Zagreb, 2007.godine

- *Prilagodljivost*- Elemente marke često treba modificirati tijekom vremena zbog želje da se upozori na vrijednost marke u novim okolnostima i sukladno ciljnom tržištu.
- *Zaštitljivost*- Treba odabrati i kreirati takve elemente marke koji će se moći zakonski zaštititi kao jedinstveni i razlikovni.⁵⁶

⁵⁶ Vranešević, T., Op. cit.(bilj.55.)

3. PRIMJER IZ PRAKSE- Podravka d.d.

3.1. Općenito o grupi Podravka

Ime kompanije *Podravka* potječe od naziva za ženu Podravskog kraja, sjedište tvrtke nalazi u Koprivnici. Nastala je 1947. godine na temeljima nekadašnje tvornice pekmeza i prerade voća - Wolf, te kasnije (1951.godine) postala poznata u zemlji i inozemstvu po proizvodnji univerzalnog dodatka jelima – Vegeti. 1981. godine po prvi puta Podravka izlazi iz prehrambene i ulazi u farmaceutsku industriju izgradnjom tvornice Belupo u Ludbregu. 1993. godine

Podravka je privatizirana i postaje dioničko društvo, te se restrukturira kako bi ostvarila profitabilan rast.⁵⁷

Podravka d.d. je dioničko društvo koje je kao takvo registrirano 1993. godine - pretvorbom iz dotadašnjeg društvenog poduzeća. Dionice Podravke d.d. uvrštene su u Kotaciju I. Zagrebačke burze s danom 7. prosinca 1998. godine te se njima trguje putem Zagrebačke burze od 8. prosinca 1998. godine.⁵⁸

Organi društva Podravke d.d su:

- *Uprava-* Uprava se sastoji od četiriju članova koje imenuje Nadzorni odbor. Za predsjednika i članove Uprave ne mogu biti imenovane osobe koje nemaju visoku stručnu spremu i najmanje 5 (pet) godina radnog iskustva u upravljanju i rukovođenju. Uprava se imenuje na vrijeme koje utvrdi Nadzorni odbor, a najviše na vrijeme od pet godina, uz mogućnost ponovnog imenovanja.
- *Nadzorni odbor-* Nadzorni odbor ima devet članova, od kojih osam biraju dioničari na Glavnoj skupštini tročetvrtinskom većinom od danih glasova, dok jednog člana Nadzornog odbora imenuje Radničko vijeće Društva na način i po postupku sukladno odredbama Zakona o radu. Članovi Nadzornog odbora biraju se odnosno imenuju na vrijeme od četiri godine.
- *Glavna skupština-* dioničari – imatelji dionica koje daju pravo glasa – ostvaruju to pravo i odlučuju na Glavnoj skupštini u okviru nadležnosti određenih zakonom. Pravo

⁵⁷ Podravkina web stranica <http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest/>, 1.6.2017.

⁵⁸ Izvještaj o održivom razvoju- Godišnji izvještaj za 2015.godinu- Opći standardni podaci, Grupa Podravka

glasa dioničari ostvaruju na Glavnoj skupštini osobno, putem zastupnika ili punomoćnika.⁵⁹

Danas se Podravka bavi trima osnovnim djelatnostima: *prehrambena industrija*, *pekarstvo* i *farmaceutska industrija*.

U svom 100%-tnom vlasništvu Grupa Podravka ima Belupo d.d. koji je, prema tržišnom udjelu, druga po veličini farmaceutska kompanija u Hrvatskoj. Belupo je moderna farmaceutska kompanija koja u tehnološkom, tržišnom, ali i razvojnog pogledu drži korak s vremenom i visokim standardima farmaceutskog poslovanja.⁶⁰

Bitno je spomenuti i logo Podravke. Najdugovječniji Podravkini slogani bili su „*Od srca srcu*“, te „*Kompanija sa srcem*“, a godinama se u kampanjama koristio slogan „*Kad se sa srcem kuha, kuha se Podravka juha*“. Srce je, osim u znaku kompanije, simbolički korišteno i kao izvor emocija čovjeka.

Logotip Podravke mijenjao se tijekom godina. Dominantna boja, posebno u posljednjih trideset godina, je jarko crvena na bijeloj podlozi. Crvena u spektru boja spada u one tople, a kako je riječ o prehrambenoj industriji, posve je razumljiv odabir tople boje koja pozitivno utječe na emocije ljudi. Kompanija ovdje koristi apel emocija na svoju ciljanu skupinu potrošača. Logotip će biti prikazan na sljedećoj slici.

Slika 6.: Logotip Podravke



Izvor: Podravka <http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest>

⁵⁹ Izvještaj o održivom razvoju- Godišnji izvještaj za 2015.godinu- Opći standardni podaci, Grupa Podravka

⁶⁰ Izvještaj o održivom razvoju- Godišnji izvještaj za 2015.godinu- Opći standardni podaci, Grupa Podravka

3.2. Tržište i prihodi Podravke

Podravka je danas jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Brojni potrošači prepoznali su vrijednost proizvoda Podravke, te su proizvodi *danas dostupni više od pedeset zemalja na svih pet kontinenata*. Isto će biti prikazano na sljedećoj slici.



Slika 7.: Teritorij na kojemu posluje Podravka

Izvor: Podravka <http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest>.04.09.2017

Proizvodi koje grupa Podravka proizvodi su:

- *Vegeta*
- *Podravka juhe*
- *Lino dječja hrana*
- *Dolcela- proizvodi za izradu kolača i slastica*
- *Eva- riblji proizvodi*
- *Fant- dodaci jelima*
- *Proizvodi od rajčice*
- *Podravka prerađevine voća (džemovi, kompoti, med)*
- *Podravka povrće*
- *Podravka kondimenti- ajvar, senf, ketchup i hren*
- *Podravka čajevi*

- *Podravka mesni proizvodi i gotova jela*
- *Kviki- slane grickalice*
- *1001 CVET- čajne mješavine*
- *Gorenjka- čokoladni proizvodi*
- *Zlato polje- riža, tjestenina, pire, zobene pahuljice, krupica, žitarice za doručak*
- *Šumi- karamele, žele-bomboni, gumeni bomboni, punjeni bomboni*
- *Maestro- začini, mješavine začina, dodatci jelima i mješavine za pripremu jela*
- *Belupo brandovi i proizvodi.*⁶¹

Neki od Podravkinih gore navedenih najpoznatijih proizvoda na tržištu biti će prikazani na sljedećim slikama.

Slika 8.: Lino Čokolino



Izvor : Podravka <http://www.podravka.hr>.04.09.2017

⁶¹ Izvještaj o održivom razvoju- Godišnji izvještaj za 2015.godinu- Opći standardni podaci, Grupa Podravka

Slika 9.: Vegeta dodatak jelima s povrćem



Izvor : Podravka <http://www.podravka.hr>

Slika 10.: Podravka juhe



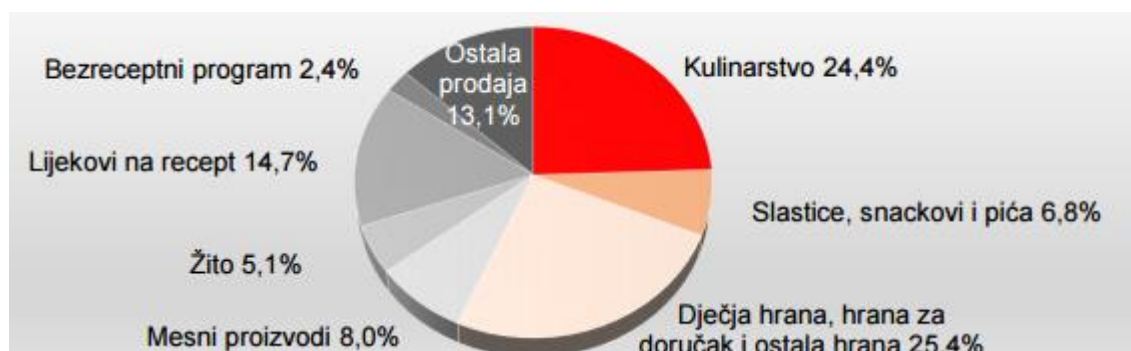
Izvor : Podravka <http://www.podravka.hr>

Podravkini proizvodi vodeći su na našem tržištu zbog statusa kojeg kompanija ima na tržištu kao stručnjak za prehranu i lijekove.

Grupa Podravka je tijekom 2015. godine bila registrirana za obavljanje 62 poslovne djelatnosti (prema izvratku iz sudskog registra Trgovačkog suda u Varaždinu) i na dan 31.12.2016. godine je zapošljavala ukupno 5.510 radnika. Neto prihodi od prodaje Grupe Podravka u 2016. godini su iznosili 3.777,2 milijuna HRK.⁶²

Prihodi od prodaje po kategorijama proizvoda biti će prikazani na sljedećoj slici.

Slika 11.: Prihodi od prodaje po kategorijama u 2015. godini



Izvor: Podravka

<http://podravka-cdn.azureedge.net/repository/files/1/8/180c1fea61b56e59f23f8badc556d.pdf.04.09.2017>

Belupo d.d. čini 14.7posto u prihodima Podravka grupe. Podravka je od svog osnutka važan čimbenik hrvatskog gospodarstva, Strategijom Podravke definirane su dvije osnovne djelatnosti- prehrana i farmaceutika.

Iz gore navedenih proizvoda i dijagrama prodaje po kategorijama, vidljivo je kako je veliki asortiman proizvoda te orijentiranost na izvoz utjecala na uspjeh Podravke. Također, budući da Podravka proizvodi široku paletu proizvoda, ukoliko se dogodi pad prodaje u jednom proizvodnom sektoru, drugi sektor može „pokriti“ gubitke, što je svakako veliko osiguranje za poslovanje.

⁶² Izvještaj o održivom razvoju- Godišnji izvještaj za 2015.godinu- Opći standardni podaci, Grupa Podravka

3.3. Marketinške aktivnosti i važnost marke za Podravka grupu

Stvaranje marke ("branda") u suvremenom poslovanju iznimno je zahtjevan, složen i dugotrajan proces koji je bez svih aktivnosti upravljanja strateškim marketingom, ali i predanosti toj viziji najviših upravljačkih struktura u tvrtki, gotovo nezamisliv i neizvediv.

Osnovni preduvjet je da marka odražava kvalitetu proizvoda: nema proizvoda koji je uspio na tržištu a da je loše kvalitete, bez obzira na marku. Uz to, marka treba imati priču i jasno prepoznatljivu poruku.⁶³ *Upravo sve ove karakteristike primijenila je Podravka u stvaranju svog brenda.*

Marka ima fizičke značajke koje su važne za njezino razumijevanje i spoznavanje, čemu Podravka sa svojim proizvodima svakako predvodi. Proizvodi su apsolutno prepoznatljivi te nas nedvosmisleno asociraju na Podravku.⁶⁴

Kako je već pojašnjeno u radu, *Imidž* je zapravo moguće definirati kao spoznajnu sliku o poduzeću, proizvodu, osobi, procesu ili situaciji koju pojedinac oblikuje na temelju sveobuhvatnog prethodnog iskustva, stavova, mišljenja i predodžbi koje su više ili manje usklađene sa stvarnim obilježjima, dok je uloga komunikacije, posebice odnosa s javnošću, publiciteta i oglašavanja u formiranju imidža posebno značajna.⁶⁵ Dobar imidž za poduzeće znači da su njegove komunikacijske aktivnosti intenzivne i pravilno postavljene te ono na osnovi njega crpi izuzetne koristi poput povećanja konkurentnosti, što se za Podravku definitivno može reći.

Temeljem marketinške komunikacije, Grupa Podravka osigurava kontinuiranu komunikaciju Podravka brandova prema potrošačima te o kompaniji stvara pozitivan imidž. *Godišnjim marketinškim planom* Podravka grupe planiraju se sve aktivnosti za sljedeću godinu te se planira Marketinški budžet. Proces planiranja, razvoja i implementacije marketinških aktivnosti u Grupi Podravka definiran je dokumentom pod nazivom Planiranje, razvoj i implementacija marketinških aktivnosti. Marketinške komunikacije koje se razvijaju u Grupi Podravka te putem medija potrošačima moraju biti istinite, pravovremene, točne i edukativne.

⁶³ Vranešević, T., Op. cit.(bilj.54.)

⁶⁴ Vranešević, T., Op. cit.(bilj.54.)

⁶⁵ Pirić, V. Op. cit.(bilj. 29.)

Na temelju definirane strategije kategorije i planova aktivnosti sastavlja se kreativni sažetak za razvoj komunikacijskih alata (TV i radio spotovi, oglasi itd.).

4. Područja korporativne komunikacije Podravke

4.1. Odnosi s medijima

Podravka djeluje na tržištu putem gotovo svih komunikacijskih kanala, od kojih su *vlastita web stranica, Facebook kanali, YouTube, Linked In, Flickr, Issuu, Instagram, Pinterest, Viber, te vlastita kulinarska stranica Coolinarika.*⁶⁶

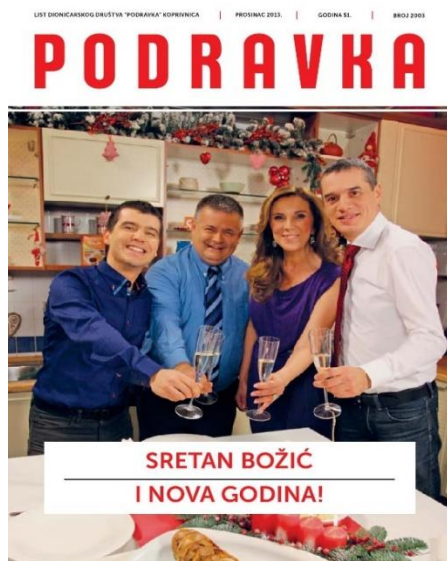
Podravka je apsolutni prvak što se tiče pojavljivanja u televizijskim, print i internet oglasima. Podravkin internet portal Coolinarika.com je jedan od najpopularnijih kulinarskih portala u Hrvatskoj, a služi dijeljenju i ocjenjivanju recepata, te objavi revijskih članaka za hranu vezanih uz Podravkine proizvode. Okuplja preko 100.000 članova iz cijele regije.

Podravka raspolaže sa vrlo gledanom kulinarskom emisijom u sklopu **In Magazina Nove Tv- Ručak za sutra. Slatki vikend s Podravkom i Blagdani s Podravkom**. Prema istraživanjima Podravkina kulinarska emisija je jedna od najgledanijih na Novoj Tv. Glavni protagonisti tih emisija su Podravkini promotori kulinarstva, vrhunski kuhari gdje se koriste namirnice isključivo Podravkinih brandova te kod procesa kuhanja svaka Podravkina namirnica je zabilježena kamerom. Jasno je vidljivo kako Podravka ozbiljno radi na imidžu i stvaranju marke, te tome pristupa sustavno i organizirano u svim segmentima te njezin izvrstan način poslovanja djeluje na pozitivne poslovne rezultate.⁶⁷

⁶⁶ <https://www.podravka.hr/info/internet-direktorij/>, 2.6.2017.

⁶⁷ <http://www.podravka.hr>, 2.6.2017.

Slika 12.: IN MAGAZIN-emisija „Kuhajte uz Podravka“



Izvor : Podravka <https://www.coolinarika.com/04.09.2012>

4.2. Sponzorstva Podravke grupe

S ciljem unapređenja kvalitete života društva u kojem djeluje, Podravka od svog osnutka ulaže u znanost i obrazovanje, održivi razvoj, kulturu, umjetnost, sport i humanitarne projekte. Kompanija je prepoznala snagu i vrijednost sporta, kao izrazito kvalitetan način okupljanja mladih i širenja natjecateljskog duha, ali i izvrstan oblik promocije Hrvatske u svijetu. Posebno se može pohvaliti nekima od najuspješnijih suradnji: **KHL Medveščak** Gdje se Podravka može pohvaliti dresovima na kojima su naznačeni veliki crveni Podravkin znak u sklopu edukativno humanitarne kampanje. Organizacija manifestacije **Lino Višebojac** koja diljem Hrvatske osnovnoškolce upoznaje s pravim sportskim vrijednostima. Ovdje Podravka cjelokupnom organizacijom sportskog događaja organizira natjecanje mladih u vrlo velikom broju škola, u njima se odvijaju natjecanja za osnovnoškolce gdje Podravka nagrađuje najbolje a i sve one koji su sudjelovali poklonima iz Podravkinog velikog asortimana proizvoda. Podravka želi doprinositi budućem razvoju kulture u široj zajednici, stoga su prepoznali i važnost njene promocije. Ponosni je sponzor i **Pula film festivala**, najstarijeg nacionalnog festivala na svijetu, od iznimnog značaja za kulturu i kinematografiju.⁶⁸

⁶⁸ <http://www.podravka.hr>, 2.6.2017.

Slika 13. : Suradnja Podravke i KHL MEDVEŠČAK



Izvor: Podravka <http://www.medvescak.com/khl/>

Slika 14.: Suradnja Podravke i Pula film festivala



Izvor : Podravka <http://www.regionalexpress.hr/site/>

4.3. Predstavljanje na svjetskim tržištima

Podravka kontinuirano radi na predstavljanima na velikim prehrambenim sajmovima diljem Europe. Sajmovi su veliki izložbeni prostori gdje su glavne teme svake kompanije koja sudjeluje predstavljanje svojih proizvoda i inovacija. Na sajmu se organiziraju seminari, konferencije, kulinarska natjecanja i sastanci. Podravka putem promotora zaokuplja pažnju posjetitelja ali i potencijalnih poslovnih partnera te ih upoznaje sa proizvodima. Prehrambeni sajmovi bilježe trend rasta broja posjetitelja kao što su najpoznatiji „Tuttofood“ u Milanu koji je najbrži rastući sajam u Europi koji je namijenjen gospodarskim subjektima.

Slika 15. : Podravka na najvećem prehrambenom sajmu u „Tuttofood“ u Milanu 2017.

ka

TRŽIŠTA

Tuttofood u Milanu

Podravka se predstavila na najbrže rastućem prehrambenom sajmu u Europi



Izvor : Podravka <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/list-podravka/broj-2036/>

4.4. Kampanje Podravka kompanije

Podravkine kampanje obuhvaćaju komunikacijsku platformu, jedna od najvećih je marka Vegete, i to sa dva televizijska spota ,oglašavanjem u časopisima i jakim online video i banner komunikacijom. Odrađuje se jaka promocija na Facebooku. Aktivnosti na prodajnim mjestima koje uključuju degustacije, promotivne prodaje, izložbeni prostori, dodatna izlaganja i nova promo pakiranja. Sve to Podravka radi kako bi se osvježila komunikacija prema potrošačima i približili postojeći i novi proizvodi.

Izgradnja Podravkinog branda Vegete jedan je od najvažnijih cijeva na tržištu. Jedan od velikih pokretača potrošnje su dugogodišnje promocije za potrošače na razini cijele države. Jedan od primjera ovogodišnje promocije Podravke bila je senzibilizacija potrošača s Mediteranom : gdje je glavna nagrada bila put za dvoje na otok Korčulu. Time se povezuje hrvatska obala s Podravka brandom. Da je svijest potrošača prisutna i reagira na ovakve promocije dokazuje fotografija ovogodišnjeg dobitnika čija je fotografija s nagradnog putovanja dostavljena Podravki. To je jedan od dokaza da su promocije ključne za potrošače te su pokazatelj dobrog komuniciranja.

Slika 16. : Slika dobitnika nagrade u sklopu jačanje marke Vegete



Izvor : Podravka <https://www.podravka.hr/kompanija/mediji/list-podravka/broj-2036/>

Budući da je Podravka hrvatska kompanija i hrvatska marka, uživa podršku državno financiranih kampanja, kao što su „Kupujmo hrvatsko“. Također se njihovi proizvodi mogu

natjecati za dobivanje znakova „Izvorno Hrvatsko“ i „Hrvatska kvaliteta“ koje dodjeljuje Hrvatska gospodarska komora. Time se stvara svijest o tome da je Podravka domaći brend, te se stvara slika da su svi proizvodi izvorno hrvatski. Na ovaj način Podravka stvara imidž koji je pozitivan u očima potrošača, te sve to utječe na pozitivne poslovne rezultate.

4.5. Društveno odgovorno poslovanje Podravke

Društvena kategorija održivosti bavi se utjecajima koje Grupa Podravka ima na društvene sustave koje ih okružuje i na koje djeluje svojim komunikacijskim aktivnostima. Ova kategorija održivosti kompanije sadrži sljedeće potkategorije:

- *Radni odnosi i dostojan rad*- Kako bi se osigurali potrebni ljudski resursi za ostvarenje poslovnih ciljeva, planira se određen profil i potreban broj izvršitelja za pojedinu organizacijsku cjelinu te iznos godišnjih troškova novozaposlenih.

Zapošljavanje radnika planira se na godišnjoj razini za cijelu Grupu Podravka od strane Managementa ljudskih potencijala koji koordinira proces i upravlja zapošljavanjem u skladu s Procesom zapošljavanja Grupe Podravka. U procesu prijave i selekcije uvijek je uključen psihološki odjel koji provodi postupak selekcijskog testiranja i intervju. Grupa se ističe po zapošljavanju visokoobrazovanih mladih stručnjaka. 2015. godine u Grupi Podravka je treći put provedeno zapošljavanje većeg broja pripravnika visoke stručne spreme pod nazivom „SHAPE your future with a heart“.⁶⁹

5. Interno korporativno komuniciranje

Kroz program zapošljavanja visokoobrazovanih pripravnika „**SHAPE YOUR FUTURE WITH A HEARTH**“ koje se može naći na službenim stranicama na kojoj zainteresirani mogu dobiti sve informacije. Podravka omogućuje mladim stručnjacima vrhunskih potencijala i kompetencija početak njihove karijere na pripravničkim pozicijama u ovoj

⁶⁹ <http://www.podravka.hr>, 2.6.2017.

uspješnoj prehrambenoj kompaniji. Podravka je kompanija koja gradi kulturu povjerenja, strasti, izvrsnosti, kreativnosti i usmjerenosti na zadovoljstvo potrošača.⁷⁰

Program , odnosno letak u kojem se poziva na prijavu za isti prikazan je na sljedećoj fotografiji.

Slika: 17.: Program zapošljavanja visokoobrazovnih pripravnika



Sa srcem i Podravkom osvoji svijet!

PODRAVKA **BELUPO**

Shape your future with a heart

SHAPE - program idealan je za:

magistre ekonomije, matematike, informatike, novinarstva, prava, prometa, farmacije, magistre inženjere prehrambenog inženjerstva, kemijskog inženjerstva, agronomije, strojarstva, elektrotehnike, specijaliste zaštite na radu (zaštita od požara) (m/ž)

<http://www.podravka.hr/kompanija/karijera/osvoji-svjiet-s-Podravkom>

VRJEME PRIPREME:	• 10 mjeseci	KORACI PRIPREME:	• prijave su moguće isključivo elektroničkim putem • kompletna prijava uključuje: popunjen obrazac prijave, životopis na hrvatskom jeziku, motivacijsko pismo, presliku diplome diplomskog ili integriranog studija, ovjerenu potvrdu fakulteta o prosjeku ocjena prediplomskog i diplomskog ili integriranog studija te presliku potvrda o nagradama (ukoliko postoje) • nepotpune prijave neće se razmatrati • rok za prijavu: 11. rujna 2016. godine
ZAHTJEVNOST:	• 4 srca	RECEPT USPJEHA:	• razvoj karijere u internacionalnom okruženju • područje prehrane i farmaceutike; logistika, financije, korporativne komunikacije, korporativna sigurnost, marketing, pravni poslovi, prodaja, proizvodnja, računovodstvo i porezi, razvoj poslovanja • znanje iskusnih mentora i razvoj vještina i kompetencija
OSNOVNI SASTOJCI:	• VSS / minimalno 300 ECTS bodova • aktivno znanje engleskog jezika • što bolji prosjek ocjena		
DODATNI SASTOJCI:	• izvrsnost • proaktivnost i inicijativa • kreativnost • sklonost timskom radu • internacionalnost		

U Grupi Podravka vodimo se načelima jednakih mogućnosti zaposlenja za sve, protivimo se bilo kakvom obliku diskriminacije te poštujemo ravnopravnost i zaštitu ljudskih prava svih zaposlenika.

Izvor :Podravka <http://www.podravka.hr/kompanija/karijera/shape-osvoji-svjiet-s-podravkom/>

⁷⁰ <http://www.podravka.hr>, 2.6.2017.

Aspekt Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu je materijalan za Grupu Podravka. Kako bi se smanjio broj ozlijeđenih radnika i osigurali sigurni uvjeti za rad, Grupa Podravka se drži svih zakonskih propisa i odredbi Kolektivnog ugovora koji reguliraju pitanje zaštite na radu. Sve se ozljede evidentiraju, analiziraju i Samostalna stručna služba zaštite na radu utvrđuje okolnosti nastanka ozljede i predlaže mjere u cilju smanjenja rizika ili otklanjanju uzroka ozljede.

Aspekt Obuka i obrazovanje je materijalan za Grupu Podravka. Obuka i obrazovanje u kompaniji se provodi na temelju iskazanih potreba za obrazovanjem radnika i u skladu s Procesom obrazovanja. Izrađuje se Plan potreba za obrazovanjem, Godišnji plan potreba za obrazovanjem i Godišnji plan i budžet obrazovanja.

Svake dvije godine na transparentan način se omogućava upućivanje zaposlenika na stručne studije, a tijekom cijele godine traje posvećenost prepoznavanju i nagrađivanju onih najboljih među njima.

Ljudska prava- uključuje opseg provedenih postupaka u Grupi Podravka, slučajeve kršenja ljudskih prava te promjene u mogućnosti sudionika da uživaju i ostvaruju svoja ljudska prava.

Društvo- Potkategorija Društvo odnosi se na utjecaje koje Grupa Podravka ima na *društvo i lokalne zajednice*. Aspekt Lokalne zajednice je materijalan za Grupu Podravka jer kompanija djeluje društveno odgovorno u lokalnim zajednicama u kojima posluje. Aktivno podupire i provodi različite društvene programe putem: edukativnih priloga u Podravkinom listu i Glasilu Belupa, internetskih stranica, organizacije javnih tribina, Belupove škole zdravlja te različitih zdravstvenih akcija.

Grupa Podravka provodi *uključivanje lokalne zajednice*, procjene utjecaja i razvojne programe u svim djelatnostima koje omogućuju održive ekonomske, okolišne i društvene učinke.

5.1. Korporativno komuniciranje kroz novine

Podravka u svojim vlastitim novinama pod nazivom : „**Novine dioničarskog društva Podravka**“ koje izlazi jednom mjesečno provodi korporativne i marketinške komunikacije

svojim trenutnim zaposlenicima te umirovljenicima kojima novine stižu na kućnu adresu. U njima se nalaze događaji koji su vezani uz sve segmente proizvodnje i poslovanja Podravke. Tako građani i zaposlenici mogu uvijek biti u toku sa informacijama koje se događaju u kompaniji i u njejoj okolini. U tim novinama izlaze sve najvažnije vijesti, istraživanja i razvoj, odjeljak za uspješne karijere, nova tržišta na koje poduzeće ulazi, poslovni rezultati, Belupo, noviteti, sport, Lino višebojac, Kultura, Podravkina humanitarna akcija udruge Puls, Recepti/uvijek sa srcem te povijest i nagradne igre koje kompanija provodi. Sve je to jedan ogroman izvor informacija i korporativne komunikacije gdje Podravka nastoji u davanju važnih informacija „ciljnoj skupini“.

List dioničarskog društva biti će prikazan na sljedećoj slici.

Slika :18.: List dioničarskog društva “Podravka Koprivnica“



Izvor : Podravka https://issuu.com/podravka/docs/podravka_bilten_2023.04.09.2017

Podravka svakodnevno provodi humanitarne akcije na području cijele Županije. **Udruga „Puls“** koja je u sklopu kompanije provodi prikupljanje financijskih sredstava uz pomoć svojih volontera te se brinu o problemima koje okružuju njihove građane.

Podravka pod sloganom „**ZDRAVLJE SE GRADI SRCEM** „u sklopu Belupovih mini ordinacija svake godine već 11 godina održava mjerenje zdravlja gradu Koprivnici i cijeloj Koprivničkoj- Križevačkoj županiji. Bez obzira na odlične poslovne rezultate ne zaboravlja lokalnu zajednicu. Na takvim manifestacijama sudjeluju mnoge poznate ličnosti iz zabavnog i sportskog svijeta koji su ujedno i promotori .Kompanija time postiže brigu o lokalnoj zajednici te ujedno radi na vlastitom Publicitetu. Sugrađanima se na manifestaciji se mjeri šećer u krvi, tlak , te rizik za osteoporozu, sugrađani mogu dobiti informacije o naputcima i lijekovima koje besplatno nudi Podravka u sklopu Belupa.

Slika 19.: Podravka zajedno sa Belupo mini ordinacijom



Izvor :Podravka <http://www.belupo.hr/Novosti.hr.04.09.2017>

Odgovornost za proizvod- Aspekti unutar potkategorije Odgovornost za proizvod odnose se na proizvode i usluge koji se izravno tiču dionika te posebice kupaca.

Aspekt Zdravlje i sigurnost kupaca je materijalan za Grupu Podravka. Kompanija ima odgovornost da proizvodi koje plasira na tržište budu sigurni i zdravstveno ispravni za krajnjeg potrošača. Podravka poštuje nacionalne i međunarodne propise iz područja sigurnosti hrane koje od 2000. godine kontinuirano poboljšava sa sve strožim zahtjevima. Globalizacija tržišta stvorila je obvezu implementacije normi te standarda sigurnosti hrane tržišta tako da Podravka danas trajno radi na poboljšavanju sustava upravljanja. Riječ je o integriranom

sustavu upravljanja koji uzima u obzir *ISO 9001, FSSC 22000, IFS, BRC, HACCP, NSF, Halal, Kosher, GMP i elemente ISO 14001*. Integrirani sustav se ovisno o tipu standarda sigurnosti hrane tržišta ili norme periodično provjerava i certificira..⁷¹

Aspekt Zdravlje i sigurnost na radnom mjestu je materijalan za Grupu Podravka. Kako bi se smanjio broj ozlijeđenih radnika i osigurali sigurni uvjeti za rad, Grupa Podravka se drži svih zakonskih propisa i odredbi Kolektivnog ugovora koji reguliraju pitanje zaštite na radu. Sve se ozljede evidentiraju, analiziraju i Samostalna stručna služba zaštite na radu utvrđuje okolnosti nastanka ozljede i predlaže mjere u cilju smanjenja rizika ili otklanjanju uzroka ozljede.

Aspekt Obuka i obrazovanje je materijalan za Grupu Podravka. Obuka i obrazovanje u kompaniji se provodi na temelju iskazanih potreba za obrazovanjem radnika i u skladu s Procesom obrazovanja. Izrađuje se Plan potreba za obrazovanjem, Godišnji plan potreba za obrazovanjem i Godišnji plan i budžet obrazovanja.

Svake dvije godine na transparentan način se omogućava upućivanje zaposlenika na stručne studije, a tijekom cijele godine traje posvećenost prepoznavanju i nagrađivanju onih najboljih među njima.

Ljudska prava- uključuje opseg provedenih postupaka u Grupi Podravka, slučajeve kršenja ljudskih prava te promjene u mogućnosti dionika da uživaju i ostvaruju svoja ljudska prava.

⁷¹ Izvještaj o održivom razvoju- Godišnji izvještaj za 2015.godinu- Opći standardni podaci, Grupa Podravka

6. Kritički osvrt

Prema svim komunikacijskim kanalima kojima Podravka djeluje može se zaključiti da uključuje izgradnju dobrih odnosa organizacije s različitim dijelovima javnosti putem postizanja povoljnog publiciteta, izgradnje dobroga korporacijskog imidža i rješavanja ili sprječavanja pojave nepovoljnih glasina, priča i događaja.

Glavna sredstva korporativne komunikacije Podravke čine odnosi s medijima, javni odnosi, publicitet, interne komunikacije, sponzorstva, donacije te lobiranje i savjetovanje. Kanali kojima Podravka komunicira su mediji klasični i tradicionalni : (tisak, radio i televizija). Konferencije, sajmovi. Nakon toga dolazi novi medij :Internet, gdje pod svjetlom reflektora dolaze društvene mreže poput vlastitog You tube kanala, Facebook grupe, instagram,pinterest, Podravkina službena internetska stranica te Podravkin kulinarski portal. Uz sve veću popularnost digitalnog marketinga, poduzeće ima pristup većoj količini informacija o potrošačima, njihovim željama i preferencijama. To mogu iskoristiti kako bi potrošačima ponudili proizvod ili uslugu koja u većoj mjeri odgovara njihovim potrebama .Podravka kao kreativni lider postavlja nove standarde kvalitete u području korporativne komunikacije. Ova kompanija medije redovito informira i drži u toku sa redovitom, pravovremenom i točnom komunikacijom, priopćenjima, video izvorima, slikama, oglasima, publikacijama i drugim alatima. Interna komunikacija poduzeća izražena je suvremenim menadžmentom ljudskih potencijala. Interna komunikacija uvelike utječe na porast povjerenja zaposlenih prema nadređenima, kao i boljoj produktivnosti poslovanja kompanije.

Sudjelovanjem u društveno odgovornim aktivnostima poduzeće ostvaruje velike koristi ne samo za društvo već i za čitavu organizaciju kao cjelinu te će na taj način povećati korporativni ugled .Korporativni Imidž među potrošačima, vanjskoj zajednici, među investitorima te među zaposlenicima stvara jedinstveni identitet organizacije koji ima potencijala biti globalno prepoznatljiv.

Podravka je zadnjih nekoliko godina Tržišni lider što se tiče ulaganja u korporativnu komunikaciju koja je osnova svake poslovne politike i uspješnih poslovnih odnosa, i to ne samo u lokalnom okruženju, već i na globalnoj razini. Danas, sve više kompanija shvaća da je komunikacija sa zaposlenicima i menadžmentom jednako važna za uspjeh kao i tržišno komuniciranje.

Slabosti koje su vidljive istraživanjem korporativne komunikacije kod kompanije Podravke može se sumirati i naznačiti da su preveliki asortiman proizvoda koji onemogućava kompaniji da se dovoljno posvećuje jednom proizvodu kod oglašavanja što povećava cijenu oglašavanja. Također sve veće potrebe za ulaganjem u oglašavanje svim komunikacijskim kanalima što opterećuje poslovanje koje menadžment organizacije uvijek prebacuje na snižavanje troškova, točnije plaće zaposlenika. Korupcijske afere koje su štetne te koje su nastale korupcijom u privatizaciji. Unatoč pokušajima političke korupcije Podravka je danas jača nego ikad te drži vodeću poziciju na tržištu i nastavlja širiti svoje poslovanje gdje koristi prednost tradicije, kvalitetan i obrazovan stručan kadar zaposlenika te ima punu podršku zajednice u kojoj posluje. Podravka je u srcima potrošača što je i njezina najbitnija uloga i slogan kompanije. su „*Od srca srcu*“, .

7. Zaključak

Komunikacija je proces prenošenja poruke od jedne do druge osobe. Upravljanje procesom komunikacije i razvoja strategije korporacije podrazumijeva kvalitetno kombiniranje različitih čimbenika i elemenata koji zajedno trebaju pridonijeti ostvarenju strateških ciljeva. Korporacije i organizacije su društveni mehanizam, te je čine skupine ljudi. Kako bi proizveli proizvode i pružali usluge, ljudi uspostavljaju interakciju između i unutar organizacije. Da bi je mogli uspostaviti, oni moraju komunicirati. Uspješna komunikacija dovodi i do uspješnog poduzeća. Dakle, bez komunikacije poduzeća ne mogu biti efikasna .

Učinkovita komunikacija je osnova za interni razvoj organizacije, ali i ključan faktor za postojanje u neizvjesnoj okolini, stoga je komunikacija važan čimbenik kako u ponašanju menadžera, tako i u funkcioniranju cijeloga organizacijskog sustava. Poslujući na način gdje se učinkovito komunicira i unutar poduzeća i izvan njega može se prikupiti više sredstava za neku dobrotvornu svrhu, može se snažnije informirati javnost i podići svijest građana o problemima zajednice unutar koje se nalazi nego što bi se to moglo bez pomoći organizacije komunikacije.

Odnosi sa javnošću pomažu organizacijama da se adaptiraju i prilagode svojoj okolini. Odnosi sa javnošću postali su neodvojiv segment korporativnog upravljanja, koji pomaže u izgradnji povjerenja, reputacije, ugleda i harmoničnog odnosa sa svim interesnim grupama, odnosno sa društvenom zajednicom u cjelini.

Uz pojam komunikacije moguće je povezati i razvoj marke, na kojoj se može temeljiti imidž nekog poduzeća. Razlikovanje nekih proizvoda moguće je isključivo zbog marke odnosno asocijacija koje potrošači povezuju s njima.

Sve ove elemente primijenila je Podravka d.d. zbog čega je danas jedna od vodećih kompanija u jugoistočnoj, srednjoj i istočnoj Europi. Podravkini proizvodi vodeći su na našem tržištu zbog statusa kojeg kompanija ima na tržištu kao stručnjak za prehranu i lijekove.

7. Popis literature

1. Glavočević, A., Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti, *Oeconomica Jadertina* 2/2013.
2. Jurković, Z. Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije. *Ekonomski vjesnik*. - ISSN 0353-359X. - 25 2 ; str. 387-400., 2012.
3. Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Mate d.o.o., Zagreb, 2001
4. Lepić Marinković, M., Odnosi s javnošću u funkciji korporativnog upravljanja, *Tranzicija*, godina XVI, vol. XVII, Tuzla, Bosna i Hercegovina, prosinac 2014.
5. Mihaljević, B., Krizni menadžment i suvremeni trendovi u kriznome komuniciranju, *Menadžment- Zbornik radova*, Zaprešić, 2014
6. Pirić, V., Utjecaj korporacijskih komunikacija na imidž i konkurentnost poduzeća, *Tržište*, Vol. XX, br. 2, str. 149 - 162, 2008
7. Rouse, M., Rouse, S., *Poslovne Komunikacije*, Masmedia, 2005
8. Roknić, S., Komen First, I., Primjena internog marketinga i njezini učinci na korporativnu kulturu u djelatnosti trgovine u RH, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 3, No. 1, 2015.
9. Salarić, D., Jergović, A., *Poduzetništvo i društveno odgovorno poslovanje*, Učenje za poduzetništvo
10. Sinčić Ćorić, D., Kovačić, E., Unutarnja percepcija identiteta poduzeća, *Ekonomski pregled*, 60 (11), str. 616-633, 2009.
11. Tkalac Verčić, A., Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom, *Društveno istraživanje*, godina 18, br. 1-2 (99-100), str. 175-202, Zagreb, 2009
12. Vranešević, T., *Upravljanje markama*, Accent, Zagreb, 2007
13. Izvještaj o održivom razvoju- Godišnji izvještaj za 2015.godinu- Opći standardni podaci, Grupa Podravka
14. Podravka <https://www.podravka.hr/info/internet-direktorij>
15. Podravka <http://www.podravka.hr/kompanija/o-podravki/povijest>

8. Popis slika i priloga:

Slika 1: Osnovne funkcije komunikacije.....	7
Slika 2: Struktura korporativne komunikacije.....	10
Slika 3: Komunikacija u korporaciji.....	12
Slika 4: Identitet poduzeća.....	13
Slika 5.: Društveno odgovorno poslovanje.....	16
Slika 6.: Logotip Podravke.....	30
Slika 7.: Teritorij na kojemu posluje Podravka.....	31
Slika 8.: Lino Čokolino.....	32
Slika 9.: Vegeta dodatak jelima s povrćem.....	33
Slika 10.: Podravka juhe.....	33
Slika 11.: Prihodi od prodaje po kategorijama u 2015. godini.....	34
Slika 12.: IN MAGAZIN-emisija „Kuhajte uz Podravka“.....	37
Slika 13. : Suradnja Podravke i KHL MEDVEŠČAK.....	38
Slika 14.: Suradnja Podravke i Pula film festivala.....	38
Slika 15. : Podravka na najvećem prehrambenom sajmu u „Tuttofood“ u Milanu 2017.....	39
Slika 16. : Slika dobitnika nagrade u sklopu jačanje Branda Vegete.....	40
Slika 17.: Program zapošljavanja visokoobrazovnih pripravnika.....	42
Slika 18.: List dioničarskog društva“ Podravka Koprivnica“.....	40
Slika 19.: Podravka zajedno sa Belupo mini ordinacijom.....	41