

INFO- 96  
Priljeno/Received:2015-07-04

UDK: 347.19:643.62:007  
Professional Paper/Stručni rad

## KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU ODABRANIH HRVATSKIH KOMPANIJA

*Petra Bagarić*

*Sveučilište Sjever, Koprivnica, Hrvatska*

### *Sažetak*

Dobri interni odnosi s javnošću važan su instrument u stvaranju korporativnog identiteta i imidža i kao takav polazna je osnova za uspostavljanjem uspješnog eksternog PR-a. Također, osim utjecaja na stvaranje korporativnog identiteta i imidža, komunikacijska funkcija u velikim kompanijama postaje važna kod definiranja ciljeva kompanija, planiranja njihove realizacije, organizacije ljudskih i drugih resursa, razvoja zaposlenika, poticanja i motiviranja, te stvaranje klime u kojoj zaposlenici žele doprinosti. Primarni cilj rada odnosi se na istraživanje i analizu organizacijskog mjesta i uloge odnosa s javnošću unutar korporativne komunikacije te funkciju korporativne komunikacije unutar same kompanije. Također, rad će obuhvaćati istraživanje utjecaja interne komunikacije na porast povjerenja zaposlenih prema nadređenima i na bolju produktivnost kompanije. Za predmetno istraživanje odabran je uzorak od 100 hrvatskih kompanija iz različitih proizvodnih djelatnosti kojima je poslan anketni upitnik putem interneta.

### *Cljučne riječi*

korporativno komuniciranje, interna i eksterna komunikacija, istraživanje interne komunikacije, odnosi s javnošću, kompanije

## UVOD

S obzirom da niti jedan pojedinac ne može opstati bez zajednice u kojoj djeluje i koja djeluje zbog njega, tako niti jedna organizacija ne može opstati bez komunikacije i dijaloga sa svim ključnim dionicima. U prilog navedenom, autor Zdeslav Milas /1/ navodi, da bez obzira na to da li je komunikacija organizirana neposredno ili posredstvom masovnih medija, ona je neophodna i čini dio ljudskog života. Za efikasnost organizacije, nužna je pravovremena, vjerodostojna i transparentna komunikacija i ona se kao takva navodi kao jedan od glavnih razloga produktivnosti i uspješnosti organizacije. Izgradnja dobrih odnosa s javnošću dugotrajan je i kompleksan proces koji se mora temeljiti na razvoju internog i eksternog PR-a. Stoga, organizacije i kompanije kao vrlo važno područje primjene odnosa s javnošću, prilikom kreiranja korporativnog identiteta u javnosti, posebnu pažnju moraju obratiti na zaposlene i uspostavi dobre komunikacije unutar poduzeća, jer su upravo zaposlenici oni koji najviše doprinose njenom dobrom imidžu. U skladu s navedenim, smatram da prenošenje internih informacija o kompaniji ili organizaciji, proizvodima i aktivnostima

koje su trenutno aktualne, doprinose izgradnji uspješnog imidža kompanije. Na taj način kompanija prenosi svoju misiju, viziju i ciljeve na zaposlene i doprinosi da interesi zaposlenih budu u skladu sa interesima kompanije. Dobri interni odnosi s javnošću važan su instrument u stvaranju korporativnog identiteta i imidža i kao takav polazna je osnova za uspostavljanjem uspješnog eksternog PR-a. Također, osim utjecaja na stvaranje korporativnog identiteta i imidža, komunikacijska funkcija u velikim kompanijama postaje važna kod definiranja ciljeva kompanija, planiranja njihove realizacije, organizacije ljudskih i drugih resursa, razvoja zaposlenika, poticanja i motiviranja, te stvaranje klime u kojoj zaposlenici žele doprinosti. "U takvim okolnostima, razvija se korporativna komunikacija kao sveukupno upravljanje komunikacijama između kompanije i svih ključnih dionika". /2/

### **Osnovni ciljevi i metode prikupljanja podataka**

Primarni cilj rada odnosi se na istraživanje i analizu organizacijskog mjesta i uloge odnosa s javnošću unutar korporativne komunikacije te funkciju korporativne komunikacije unutar same kompa-

nije. Također, rad je obuhvaćao istraživanje utjecaja interne komunikacije na porast povjerenja zaposlenih prema nadređenima i na bolju produktivnost kompanije. Za predmetno istraživanje odabran je uzorak od 100 hrvatskih kompanija iz različitih proizvodnih djelatnosti kojima je poslan anketni upitnik putem interneta. Istraživački instrument bio je zatvoreni strukturirani upitnik s mogućnošću dodatnog vlastitog odgovora na svako pitanje. Važno je napomenuti da niti jedan anketni upitnik nije bio nepotpun, na sva pitanja dani su povjerljivi odgovori, te nije bilo potrebe bilo koji od njih temeljem toga isključiti iz daljnje obrade. Anketni upitnik poslan je direktorima i voditeljima odnosa s javnošću i/ili korporativnih komunikacija koji su svojim znanjem i iskustvom mjerodavni za davanje važnih informacija potrebnih za istraživanje. Sve kompanije koje su obuhvaćene istraživanjem imaju aktivne odjele za odnose s javnošću i/ili korporativne komunikacije te se proaktivno odnose prema razvoju interne komunikacije, vodeći računa o zahtjevima, mišljenjima i sugestijama svojih zaposlenih.

### Hipoteze rada i odabir uzoraka

Za predmetno istraživanje odabran je adekvatan uzorak s obzirom na nekoliko uvjeta i kriterija:

1. Uzorak obuhvaća kompanije iz različitih proizvodnih sektora sa sjedištem u Hrvatskoj, bez obzira na eventualnu stranu, manjinsku ili većinsku vlasničku strukturu;
2. Uzorak obuhvaća velike hrvatske kompanije koje imaju barem jednu stručnu osobu u odnosima s javnošću i/ili korporativnim komunikacijama;
3. Uzorak obuhvaća hrvatske kompanije čiji je pravni oblik dioničko društvo i društvo sa ograničenom odgovornošću;

Cilj istraživačkog rada temeljen je na provjeri sljedećih hipoteza:

1. Interna komunikacija uvelike utječe na porast povjerenja zaposlenih prema nadređenima, kao i boljoj produktivnosti poslovanja kompanije;
2. Strateški pozicionirana korporativna komunikacija utječe na razvoj interne komunikacije;
3. Odnosi s javnošću u organizacijskom ustroju kompanija dio su korporativne komunikacije;

### Istraživački problem i metodologija istraživanja

Istraživački dio rada obuhvaćao je istraživanje o organizacijskom mjestu odnosa s javnošću i interne komunikacije unutar korporativne komunikacije, te utjecaja interne komunikacije na porast povjerenja zaposlenih prema nadređenima i na bolju produktivnost kompanije. Također, istraživački dio rada potvrdio je navedene hipoteze rada, te je proveden na istraživačkom uzorku od 11 hrvatskih kompanija iz različitih proizvodnih djelatnosti, koliko ih je pristalo sudjelovati u istraživanju.

Anketni upitnik putem interneta poslan je na 100 adresa hrvatskih kompanija iz različitih proizvodnih djelatnosti. U cilju dobivanja kvalitativnog uzorka, anketa putem interneta poslana je direktorima i voditeljima odnosa s javnošću i/ili korporativnih komunikacija koji su svojim znanjem i iskustvom mjerodavni za davanje važnih informacija potrebnih za istraživanje. Sve kompanije koje su obuhvaćene istraživanjem imaju aktivne odjele za odnose s javnošću i/ili korporativne komunikacije te se proaktivno odnose prema razvoju interne komunikacije, vodeći računa o zahtjevima, mišljenjima i sugestijama svojih zaposlenih.

### Temeljne odrednice i faze istraživanja

Temeljne odrednice ovog istraživačkog rada su vrsta, instrument, uzorak i faze istraživačkog procesa.

**Vrsta istraživanja:** Prije svega, neophodno je analizom utvrditi postojeće stanje organizacijskog položaja odnosa s javnošću i interne komunikacije unutar organizacijske strukture kompanija, te njihove funkcije unutar korporativne komunikacije. S tom svrhom, provedeno je deskriptivno jednokratno istraživanje koje je obuhvatilo 100 hrvatskih kompanija iz različitih proizvodnih djelatnosti, od kojih je samo 11 pristalo sudjelovati u istraživanju.

**Instrument istraživanja:** Istraživački instrument bio je zatvoreni strukturirani upitnik s mogućnošću dodatnog vlastitog odgovora na svako pitanje. Upitnik je sadržavao sveukupno 22, uglavnom zatvorena pitanja uz mogućnost više mogućih odgovora na pojedina pitanja.

**Uzorak istraživanja:** Za predmetno istraživanje odabran je namjerni (neprobabilistički) uzorak (s obzirom da je riječ o stručnjacima za određeno

područje na koje se istraživanje odnosi) od 100 kompanija iz različitih proizvodnih sektora sa sjedištem u Hrvatskoj, čiji je pravni oblik dioničko društvo i društvo sa ograničenom odgovornošću. U istraživanju je sudjelovalo 11 poduzeća, a ispitanici su bili direktori ili voditelji odnosa s javnošću i/ili korporativnih komunikacija.

**Faze istraživanja:** Proces istraživanja proveden je putem elektronske pošte (anketa putem interneta) kroz nekoliko faza istraživanja:

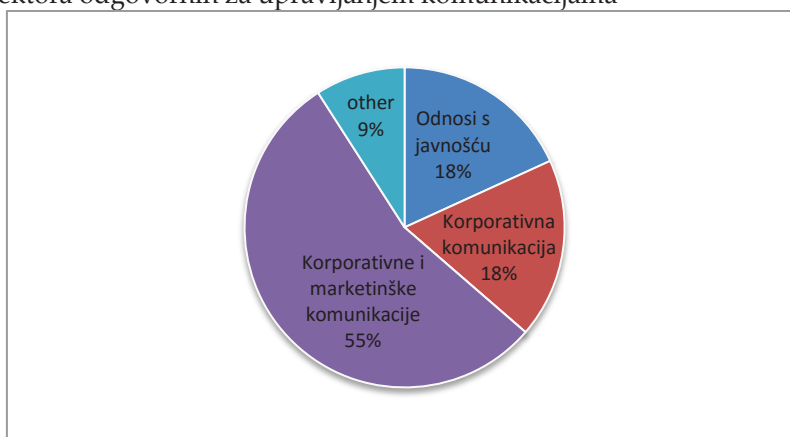
- Prva faza istraživanja obuhvatila je prikupljanje podataka i kreiranje baze hrvatskih kompanija iz različitih proizvodnih sektora.
- U drugoj fazi istraživanja šalju se upitnici putem interneta na adrese 100 hrvatskih kompanija.
- Treća faza obuhvaća aktivnosti prikupljanja, evidentiranja i obrade ispunjenih upitnika, uz provjeru potpunosti svih odgovora u upitniku.
- Četvrta faza istraživačkog procesa obuhvaća prikaz i interpretaciju rezultata istraživanja.

### Rezultati i interpretacija

Rezultati istraživanja potvrdili su osnovne hipoteze rada, a dobiveni su iz primarnih i sekundarnih podataka. Primarni cilj istraživanja

odnosio se na istraživanje organizacijskog mjesta i uloge odnosa s javnošću i interne komunikacije unutar korporativne komunikacije te funkciju korporativne komunikacije unutar same kompanije. Također, cilj istraživanja je provjeriti hipoteze da interna komunikacija utječe na porast povjerenja zaposlenih prema nadređenima, kao i boljoj produktivnosti kompanije, te da strateški pozicionirana korporativna komunikacija utječe na oblikovanje interne komunikacije. Sve ispitane kompanije imaju, u većini slučajeva, aktivne sektore *Korporativne i marketinške komunikacije* ili sektore *Odnosi s javnošću* i *Korporativne komunikacije*. Grafikon 1. prikazuje kako unutar 11 anketiranih kompanija, njih 55% ima aktivne sektore Korporativnih i marketinških komunikacija, dok njih 18% ima sektore Odnosa s javnošću i Korporativne komunikacije odgovorne za upravljanjem komunikacija unutar kompanije. Također, većina ispitanih kompanija (36%) odgovorilo je da unutar sektora Korporativnih i marketinških komunikacija ili Odnosa s javnošću ima 7-10 suradnika.

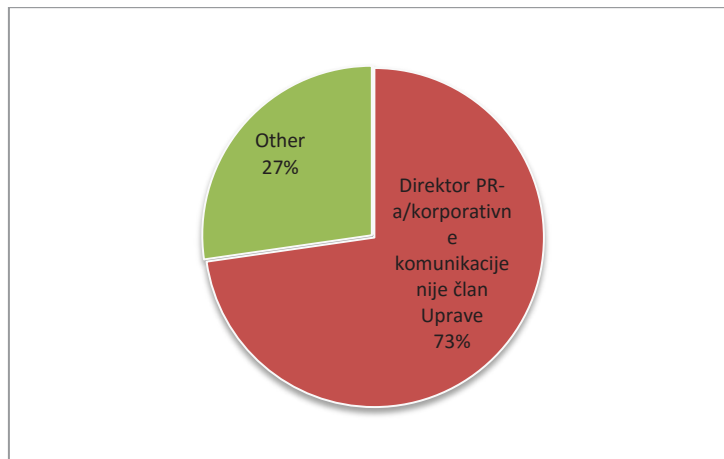
Grafikon 1: Nazivi sektora odgovornih za upravljanjem komunikacijama



Također, rezultati istraživanja dali su gotovo jedinstvenu ocjenu da Direktor odnosa s javnošću i/ili korporativnih komunikacija nije član Uprave

kompanije (nitko od ispitanika nije odgovorio potvrdno), ali da izravno odgovara predsjedniku Uprave. (Grafikon 2 i 3.)

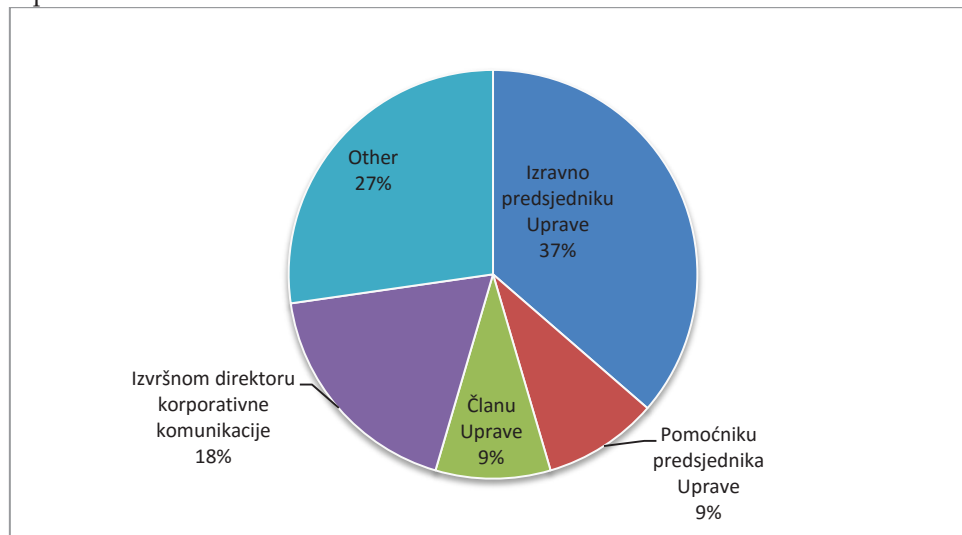
Grafikon 2: Direktor odnosa s javnošću/korporativne komunikacije nije član Uprave kompanije



Navedeni rezultati, pokazuju da su korporativne komunikacije smještene kao stožerna funkcija u okviru koje izravno odgovaraju predsjedniku Uprave kompanije. Prema tome, rezultati istraživanja potvrđuju hipotezu da su korporativne komunikacije strateški pozicionirane (koja je preduvjet za proaktivni pristup) i na taj način izravno utječu na oblikovanje interne komunikacije. U prilog

tome, rezultati pokazuju da korporativne komunikacije samostalno pripremaju komunikacijski plan (55%), a Uprava ga usvaja, te redovito pripremaju i osiguravaju objavljivanje godišnjih izvješća i dokumenata politike (73%).

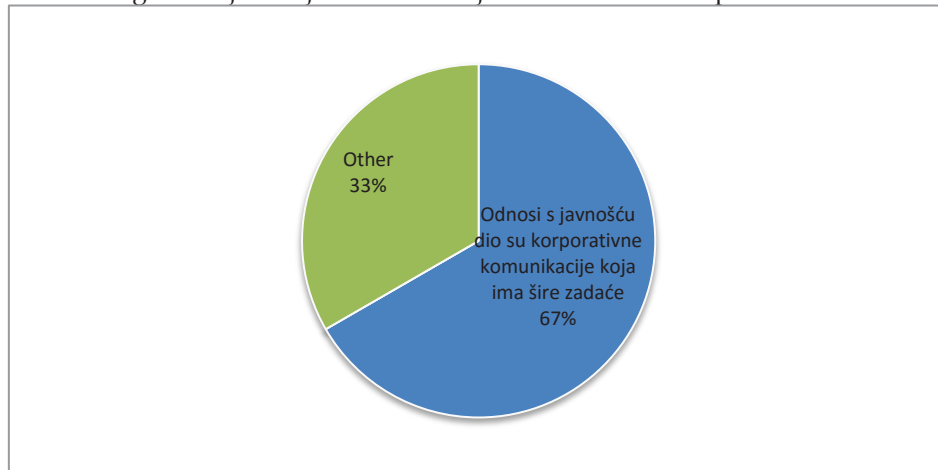
Grafikon 3: Direktor odnosa s javnošću/korporativnih komunikacija podređen je i odgovara izravno predsjedniku Uprave



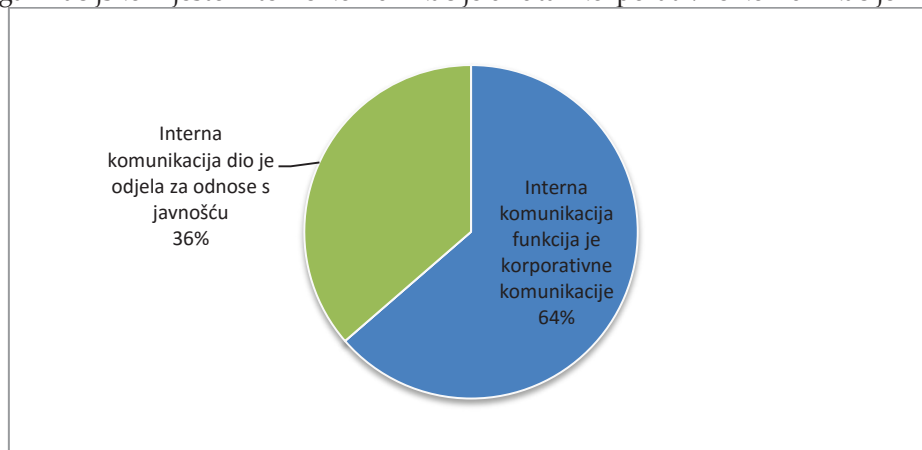
Slijedom pitanja o mjestu i ulozi odnosa s javnošću i interne komunikacije, rezultati istraživanja ukazali su da je potvrđena hipoteza rada da su odnosi s javnošću i interna komunikacija u organizacijskom ustroju hrvatskih kompanija dio ili funkcija korporativne komu-

nikacije. (Grafikon 4 i 5). Rezultati istraživanja na postavljeno pitanje o poimanju odnosa s javnošću pokazuju da kompanije u većini smatraju da su odnosi s javnošću dio korporativne komunikacije u njihovoj organizaciji, a da korporativna komunikacija ima šire zadaće.

Grafikon 4: Organizacijsko mjesto odnosa s javnošću unutar korporativne komunikacije



Grafikon 5: Organizacijsko mjesto interne komunikacije unutar korporativne komunikacije

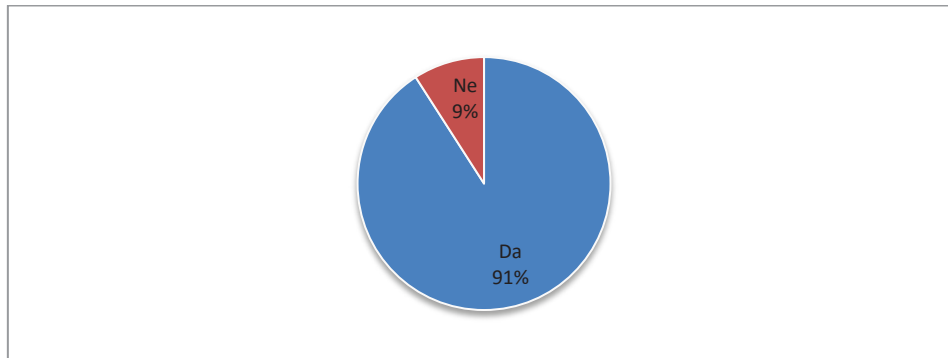


Prema rezultatima istraživanja, odnosi s javnošću u praksi hrvatskih kompanija u većoj mjeri nedvojbeno su zaduženi za odnose s medijima (31%), internu komunikaciju (31%) te za odnose s tržištem i investitorima (21%). Odnosi s vlastima u manjem su postotku (7%) zastupljeni kao zadaća odnosa s javnošću.

Slijedom postavljene hipoteze da interna komunikacija utječe na porast povjerenja zaposlenih prema nadređenima, kao i boljoj produktivnosti poslovanja kompanije, rezultati potvrđuju da je ista potvrđena. Sukladno navedenom, velika većina hrvatskih kompanija (91%) smatra da dobra interna komunikacija utječe na motiviranost za rad, kao i boljoj identifikaciji s ciljevima kompanije. (Grafikon 6). U prilog navedenom, rezultati istraživanja ukazuju da 73% direktora ili voditelja odnosa s javnošću i korporativnih komunikacija smatra da se njihovi prijedlozi, primjedbe i mišljenja o poslovanju kompanije uvažavaju od strane nadređenih. Također, 82% ispitanih kom-

panija smatra da su strateški ciljevi i planovi kompanije kao i korporativna politika najvažnije informacije koje utječu na produktivnost i motiviranost za rad. Međutim, zanimljivi su rezultati istraživanja koji pokazuju da su mišljenja direktora ili voditelja odnosa s javnošću i/ili korporativnih komunikacija u različitim kompanijama podijeljena u svezi 16. pitanja anketnog upitnika: "Smatrate li da ste više puta u svom radnom vijeku bili uskraćeni za točnu i profesionalnu informaciju od strane nadređenih ili Uprave kompanije?" Konkretnije, njih 55% smatra da su u svom radnom vijeku bili uskraćeni za točnu i profesionalnu informaciju, dok preostalih 45% smatra da nisu bili uskraćeni. Navedeni rezultat ukazuje, da bez obzira što se u praksi hrvatskih kompanija primjenjuju više kanala interne komunikacije, ista u pojedinim kompanijama još uvijek nije učinkovito organizirana.

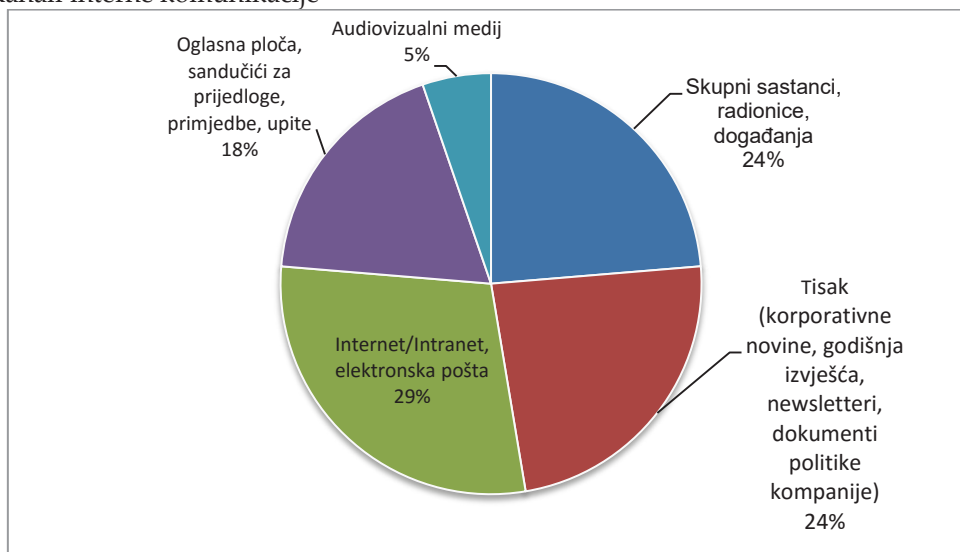
Grafikon 6: Interna komunikacija utječe na motiviranost za rad, porast povjerenja prema nadređenima, kao i boljoj identifikaciji s ciljevima kompanije



Također, iz istraživanja zaključujem kako hrvatske kompanije u praksi interne komunikacije primjenjuju različite kanale interne komunikacije. Prema rezultatima istraživanja, u većoj mjeri primjenjuju se kanali poput Interneta, skupnih sastanaka, radionica, događanja, tisak u okviru

kojeg su obuhvaćene korporativne novine, godišnja izvješća, newsletteri i dokumenti politike, te oglasna ploča kao najstariji oblik organiziranog odnosa sa zaposlenicima. (Grafikon 7). Prema mišljenju ispitanika, njih 45% smatra da je Internet najefikasniji kanal interne komunikacije.

Grafikon 7: Kanali interne komunikacije



Prihvaćajući teoriju korporativne komunikacije Ansgara Zerfaßa, koju čine interna komunikacija, tržišna komunikacija te odnosi s javnošću, na temelju provedenog istraživanja polazim od pretpostavke da su odnosi s javnošću dio korporativne komunikacije zaduženi za odnose s medijima, internu komunikaciju te odnose s tržištem i investitorima (eksterna komunikacija), dok je korporativna komunikacija preuzima sveukupno upravljanje komunikacijama sa svim relevantnim dionicima.

Istraživački dio rada potvrdio je postavljene hipoteze, te su svi ispitanici potvrdili značaj utjecaja interne komunikacije na motiviranost za rad i na

porast povjerenja prema nadređenima, kao i boljoj produktivnosti kompanije. Također, iako sve kompanije aktivno primjenjuju kanale interne komunikacije i shvaćaju važnost korporativnih komunikacija, činjenica da se tako mali broj hrvatskih kompanija (11%) odazvao na istraživanje dokazuje kako praksa korporativnih komunikacija odstupa od teorije, te bi u okviru navedenog kompanije trebale održavati veći stupanj komunikacije sa potrošačima i korisnicima. To se može postići uzajamnim djelovanjem i otvorenom komunikacijom s različitim ciljnim skupinama.



## ZAKLJUČAK

Uspješna komunikacija osnova je 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. Prema tome, u okruženju u kojem se nalaze, kompanije i organizacije moraju razvijati sustavne, strateške korporativne komunikacije i odnose s javnošću s ključnim dionicima. Također, dobro organizirani i učinkoviti kanali interne komunikacije osigurati će brz i efikasan protok informacija među zaposlenicima, s obzirom da su informacije od velike važnosti za poslovni uspjeh u današnjem suvremenom svijetu. Sukladno navedenom, mnoge kompanije uvrstile su internu komunikaciju kao sastavnicu korporativnih komunikacija u svoje strategijske ciljeve.

Osim kompanija, potreba za uspješnom internom komunikacijom očigledna je u svim organizacijama, bez obzira da li se radi o vladinim ili neprofitnim organizacijama. Interna komunikacija bitna je da bi se izbjegla nesigurnost i manjak motivacije među zaposlenicima, a samim time i smanjenje povjerenja zaposlenih prema nadređenima. Također, prenošenje internih informacija o kompaniji ili organizaciji, proizvodima i aktivnostima koje su trenutno aktualne, doprinose izgradnji uspješnog imidža kompanije. Na taj način kompanija prenosi svoju misiju, viziju i ciljeve na zaposlene i doprinosi da interesi zaposlenih budu u skladu sa interesima kompanije.

Korporativna komunikacija unutar kompanije obuhvaća sve važne komunikacijske procese i pomaže da se svi oblici komunikacije usklade. Prema tome, korporativna komunikacija mora biti strateški pozicionirana jer je to preduvjet za proaktivni pristup u komunikaciji prema dionicima i čini temelj za komunikacijsku izvrsnost kompanije. Također, kao takva izravno utječe na oblikovanje učinkovite interne komunikacije. Najvažniji korporativni cilj organizacije je orijentacija prema postizanju dobiti, stoga, uloga korporativne komunikacije je održavati i povećati reputaciju organizacije ili poduzeća, jer ugled bitno utječe na poslovni uspjeh.

Navedene prednosti koje pruža interna komunikacija navodi na zaključak da je u suvremenom poslovanju, posebice u području odnosa s javnoš-

ću, neophodno korištenje interne komunikacije i strateških korporativnih komunikacija. To, svakako ne daje prednost kompanijama/organizacijama, već je to neophodan segment opstanka kompanija i organizacija u suvremenom poslovanju i modernoj ekonomiji.

### Bilješke

/1/ Milas Zdeslav, *Uvod u korporativnu komunikaciju-teorijski pristup i organizacijski model*, NoveltiMillenium, Zagreb, 2011.

/2/ Ibid.

### Literatura

1. Ailes Roger, *Poruka to ste vi*, Lidera Editio, Zagreb, 2004.
2. Cutlip Scott, Center Allen, Broom Glen, *Odnosi s javnošću*, Mate Nakladnička kuća, Zagreb, 2003.
3. Dobrijević, Gordana, *Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspjeh kompanija*, Sveučilište Singidunum, Istraživanja i projekti za privredu, br.19 Strojarski fakultet Sveučilišta u Beogradu, 2008.
4. Devčić-Jeras Ana, *Interna komunikacija kao ključni poticaj za razvoj organizacije*, Zbornik radova, Kvaliteta i napredak sa 4. konferencije o kvaliteti, Hrvatsko društvo za kvalitetu, Infomort d.o.o., Zagreb, 2007.
5. Gregory Anne, *Odnosi s javnošću- planiranje i upravljanje kampanjama*, PPrint, HUOJ, Zagreb, 2006.
6. Holtz Shel, *Korporativni razgovori-vodič za provedbu učinkovite interne komunikacije*, PPrint, HUOJ, Zagreb, 2008.
7. Jugo Damir, *Strategije odnosa s javnošću*, Profil, NoveltiMillenium, Zagreb, 2012.
8. Miljković Dubravka, Rijavec Majda, *Komuniciranje u organizaciji*, IEP d.o.o., Zagreb, 2002.
9. Perinić Jadran, *Paradigma poslovne komunikacije-teorijski aspekti, stanja i perspektive*, Sveučilišna knjižara, Zagreb, 2008.
10. Ruler van Betteke, Tkalac Verčić Ana, Verčić Dejan, *Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću*, PPrint HUOJ, Zagreb, 2010.
11. Tench Ralph, Yeomans Liz, *Otkrivanje odnosa s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2009.
12. Theaker Alison, *Priručnik za odnose s javnošću*, HUOJ, Zagreb, 2007
13. Tomić Zoran, *Odnosi s javnošću – teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2008.
14. Tomić Zoran, Milas Zdeslav, *Strategije kao odgovor na krizu*, Politička misao, Vol.XLIV, 2007., br.1., str. 137-149.
15. Tajana Ćurko, *Krizna komunikacija - važnost interne i eksterne komunikacije u firmi*. <http://www.profitiraj.hr/poduzetnici/krizna->

- komunikacija-vaznost-interne-i-eksterne-  
komunikacije-u-teskim-situacijama/(15.7.2013)
16. Jozić Ivan, *Interna komunikacija - 3 koraka do bolje produktivnosti.*

[http://www.profitiraj.hr/poduzetnici/krizna-komunikacija-vaznost-interne-i-eksterne-komunikacije-u-teskim-situacijama/\(15.7.2013.\)](http://www.profitiraj.hr/poduzetnici/krizna-komunikacija-vaznost-interne-i-eksterne-komunikacije-u-teskim-situacijama/(15.7.2013.))

## CORPORATE COMMUNICATIONS ON THE EXAMPLE OF SELECTED CROATIAN COMPANIES

*Petra Bagarić*

*Universit North, Varaždin, Croatia*

### *Abstract*

The good internal public relations are an important instrument in the creation of corporate identity and image, and as such is the starting point for establishing a successful external relations. Also, apart from the impact on the creation of corporate identity and image, communication function in large companies has become important in defining the objectives of the company, the planning of their implementation, the organization of human and other resources, employee development, encouragement and motivation, and creating a climate in which employees want to contribute. The primary objective of this paper refers to the study and analysis of organizational change and the role of public relations in the corporate communications and corporate communications function within the company. Also, work will include study of the impact of internal communication to increase the trust of employees by superiors and a better performance of the company. For the current study selected a sample of 100 Croatian companies from different production activities which was sent a questionnaire via the Internet.

### *Key words*

corporate communications, internal and external communication, internal communication, research, company