

UDK: 005.5  
Prethodno priopćenje  
20. XI. 2022.

DAMIR VASILJ\*

IZABELLA KATARINA KORDA\*\*

# ULOGA I AKTIVNOSTI FUNKCIJE ODNOSA S JAVNOŠĆU U MENADŽMENTU PODUZEĆA

## SAŽETAK

Velik broj uspješnih poduzeća, javnih ustanova ili nevladinih organizacija podrazumijeva i postojanje strateški osmišljenih programa odnosa s javnošću. Odgovarajući način predstavljanja poduzeća na tržištu zahtijeva i odgovarajući način komuniciranja sa svim javnostima koje imaju utjecaj na njihovo poslovanje. Poduzeće s jasno definiranom vizijom, misijom i ciljevima rezultat je jasne strategije odnosa s javnošću. Kreiranjem programa komuniciranja koji su usklađeni s cjelokupnom poslovnom strategijom poduzeća imaju mnogo veće mogućnosti ostvariti dugoročan poslovni i tržišni uspjeh te ostvariti razumijevanje sa svojim potrošačima i ostalim ciljnim javnostima. Pravilno uspostavljeni odnosi s javnošću omogućavaju kvalitetne odnose s različitim javnostima koji će koristiti poduzeću. Provedeno istraživanje ukazuje na hijerarhijski veću poziciju funkcije odnosa s javnošću u menadžmentu poduzeća u BiH. Istraživanje je pokazalo da je funkcija odnosa s javnošću hijerarhijski pozicionirana pri vrhovnomu menadžmentu, odnosno da svoje aktivnosti provode kroz ured uprave te kao takva ima značajniju ulogu u poduzećima. Odnos između organizacije i javnosti veoma je bitan i mora biti jedna od najvažnijih aktivnosti lidera organizacije. Jedan od najčešćih problema odnosa s javnošću kao funkcije jest ta što se većinski provodi kroz druge funkcije i kao takva ne dobiva adekvatnu evaluaciju. Istraživanje je pokazalo da je jedan od najvećih problema u struci upravo nerazumijevanje važnosti funkcije ili odjela odnosa s javnošću u poduzećima. Poput svih menadžera i menadžeri funkcije odnosa s javnošću trebaju znati kako mjeriti svoj uspjeh i u konačnici kako se on odražava na poslovni uspjeh organizacije. Da bi odnosi s javnošću pridonijeli uspjehu organizacije, oni moraju biti učinkoviti i efektivni, odnosno stvarati rezultate i prilikom toga raditi razliku u odnosu na prethodno stanje.

**Ključne riječi:** odnosi s javnošću, poduzeća, uloga i aktivnosti odnosa s javnošću, menadžment

\*University of Mostar, damir.vasilj@sum.ba

\*\*University of Mostar, izabella.korda@gmail.com

## ODNOSI S JAVNOŠĆU U MENADŽMENTU POSLOVNIH ORGANIZACIJA

Danas se mnogi koriste izrazom PR, odnosno *public relations*, što u prijevodu znači odnosi s javnošću. Sama definicija odnosa s javnošću ili *public relations* (PR) svodi se na komunikaciju između organizacije i njezine javnosti. „Kako bi bolje savladali brojne programe odnosa s javnošću, praktičari trebaju imati uvid u međukulturalni i međunarodni menadžment“ (Tomić, 2016: 59). Uloga odnosa s javnošću u organizacijama (profitnoga ili neprofitnoga karaktera) jest postizanje međusobna razumijevanja i ostvarivanje zajedničkih interesa organizacije i njezine javnosti. Jedna od najvažnijih funkcija odnosa s javnošću jest strateško planiranje jer dovodi organizaciju u položaj da odgovara potrebama i željama svojih javnosti. „Planiranjem se transformira postojeća organizacija, na način da naglašava one odluke kojima poduzeće odgovara na promjene u okolini osiguravajući ostvarenje zadanih ciljeva i važnost donošenja odluka koje stavljaju organizaciju u poziciju uspješnog odgovaranja na promjene u okolini“ (Papac i Marijanović, 2019: 17). Planiranje uključuje savjetovanje menadžmenta da uskladi svoje interese s interesima svojih javnosti. Odnosi s javnošću djeluju kao spojnica između organizacije i njezine okoline (eksterne i interne) i imaju organizacijsko-stratešku ulogu pomoću strateškoga planiranja. Heath i Coombs u knjizi *Today's Public Relations* (2006) definiraju odnose s javnošću kao „funkciju menadžmenta koja ima za posljedicu planiranje, istraživanje, publicitet, reklamu i donošenje odluke kroz suradnju, što pomaže bilo kojoj vještini organizacije da sluša, procjenjuje i reagira na odgovarajući način prema onim osobama i skupinama čije uzajamne korisne odnose organizacija treba njegovati, kako bi postigla svoju misiju i viziju“. Nadalje, Heath i Coombs (2006) smatraju da su odnosi s javnošću funkcija menadžmenta koja ima za posljedicu:

- 1) strateško planiranje
- 2) istraživanje
- 3) publicitet
- 4) promociju
- 5) donošenje odluke kroz suradnju.

„Odnosi s javnošću u korporaciji preuzimaju i ulogu komunikacije s njezinim netržišnim okru-

ženjem, njezina važnost postaje jasnija iz pogleda društvene uloge korporacije, tj. mjerljivost učinaka poduzeća ne samo prema gospodarskom djelovanju nego i prema socijalnim, društvenim i ekološkim posljedicama“ (Milas, 2011: 102-103). Krajnji cilj koji organizacija želi postići jesu dobri odnosi s okruženjem kako bi ostvarili postavljene poslovne ciljeve. Suvremena komunikacijska sredstva, dostupnost informacija, viši stupanj obrazovanja ljudi i, u skladu s tim, povećana mogućnost procjene i ocjene podataka koji im se u javnosti serviraju nameću potrebu za kvalitetnim odnosima s javnošću. Svako poduzeće razvija odnos s javnostima na koji utječe onim što radi ili govori. Neki su od ciljeva poduzeća razviti i održati naklonost većega dijela, ako ne i cijele te javnosti. Ako ne uspije u toj zadaći, posljedice mogu biti teške, od gubitka kupaca i prihoda, preko trošenja vremena na nepotrebne žalbe i tužbe, do gubitka reputacije, što oslabljuje sposobnost poduzeća u prikupljanju financijskih sredstava, ostvarenju prodaje i širenju poslovanja. Proaktivnim djelovanjem i stalnim osluškivanjem javnosti moguće je prilagoditi poslovne poteze i tako izbjeći bilo kakve nepovoljne situacije za poduzeće. Brojne komunikacije i razmjene ideja odvijaju se između menadžmenta poduzeća i njegovih investitora, što oblikuje buduće politike upravljanja i strategije organizacije. Da bi se postigao uspjeh u odnosima s raznim javnostima, potrebno je kreirati programe za odnose s javnošću. U završetku programskih aktivnosti odnosa s javnošću jedna od najvažnijih faza jest evaluacija rezultata takvih programa, ali i diseminacijske aktivnosti rezultata. Evaluacijom odnosi s javnošću utvrđuju uspješnost programa i njegov doprinos poslovnoj uspješnosti poduzeća. Diseminacijskim aktivnostima širi se i jača utjecaj programskih aktivnosti te samim time povećava se učinak programa koji naposljetku pridonosi poslovnoj uspješnosti. Tomić (2016: 301) ističe kako se evaluaciju ne smije miješati s revizijom jer ona služi za pronalaženje novih strategija, dok evaluacija služi za mjerenje uspjeha kampanje. Za strateško djelovanje nameće se pitanje kako i s kojim interesno-utjecajnim skupinama, dionicima strategije, organizacija usklađuje svoje djelovanje. Uspjeh strategije uvelike ovisi i o jav-

nostima na koje će ta strategija imati utjecaj, a time i na samu uspješnost poduzeća u konačnici. Kod malih i srednjih poduzeća opseg strateških operacija nesumnjivo je manji te kao takvi najčešće djeluju na jednome tržištu ili ograničeno me broju tržišta, pa mogu lakše ostvariti dobre odnose s dionicima, kao npr. investitorima. No, kod multinacionalnih tvrtki postoji prisutnost na različitim tržištima i postojanje različitih poslovnih subjekata s kojima djeluju, stvaraju odnose i sl. Nesumnjivo da je potreba za odnosima s javnošću kao samostalna odjela puno veća kod ovakvih poduzeća jer postoji i veća potreba za analizom i segmentiranjem javnosti koja će pomoći menadžmentu poduzeća u donošenju odluka za strateško djelovanje i ostvarivanje poslovna uspjeha. Praktičar odnosa s javnošću treba predložiti vrijeme, način i oblik kako se poruke trebaju prenositi da bi pridonijele cjelokupnome poslovnom uspjehu organizacije. Dakle, praktičari nisu samo obični zaposlenici koji slijede naredbe nego su i menadžeri koji trebaju pomoći vrhovnomu menadžmentu prilikom definiranja ciljeva i strategija odnosa s javnošću. Funkciju odnosa s javnošću možemo promatrati i kao mehanizam dogovora s dionicima radi ostvarivanja koristi s jedne i druge strane.

### **ODNOSI S JAVNOŠĆU U MENADŽMENTU PODUZEĆA BOSNE I HERCEGOVINE – REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

U istraživanju koje je provedeno tijekom ožujka i travnja 2021. godine prikupljeni su podaci iz ukupno 51 poduzeća iz Bosne i Hercegovine. Za razumijevanje rezultata istraživanja važno je naglasiti kako su kreirani upitnici namijenjeni osobama koji obavljaju funkciju odnosa s javnošću u istraživanome poduzeću. Istraživanje je provedenom putem telefonskoga anketiranja. Analizom odgovora istraživanih poduzeća došlo se do određenih saznanja o ulozi funkcije odnosa s javnošću u poduzećima Bosne i Hercegovine. Fokus je bio na poduzećima koja su bili najuspješnija po dobiti i prihodima u financijskoj 2019. godini. Podatci o najuspješnijim poduzećima za 2019. godinu dobiveni su od Financijsko-informatičke agencije u FBiH (FIA) i Agencije za posredničke,

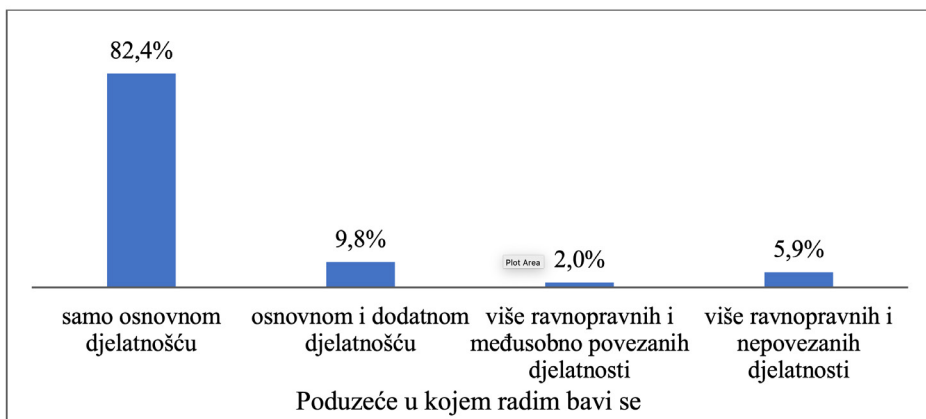
informacijske i financijske usluge u RS (APIF). Za potrebe ovoga istraživanja postavljena je hipoteza: *U poslovnim organizacijama (poduzećima) funkcija odnosa s javnošću primarno svoje aktivnosti obavlja kroz hijerarhijski više pozicije.* Iz navedene hipoteze proizlazi i pomoćna hipoteza: *Osoba koja provodi funkciju odnosa s javnošću sudjeluje u kreiranju strateških planova i aktivnosti za poduzeće.* Analizirajući dostupnu literaturu, uočeno je kako brojni autori s područja odnosa s javnošću ističu važnost hijerarhijske pozicije funkcije odnosa s javnošću. Autori Tomić (2016), Grunig, Grunig i Dozier (2002), Cutlip, Center i Broom (2003) smatraju da će osoba koja obavlja odnose s javnošću biti hijerarhijski više pozicionirana ako svojim djelovanjem kreira pozitivne učinke za organizaciju. U suprotnome bit će pozicionirana za obavljanje rutinskih zadataka. Autori Fehrić i Zekić (2019) u svome istraživanju i radu *Utjecaj pregovaračkom osposobljenosti menadžmenta na rezultate poslovanja poduzeća*, koje su proveli u poduzećima u BiH, ukazuju na važnost strateškoga komuniciranja i planiranja odnosa s javnošću koja dovode do poslovnoga uspjeha u korporativnoj komunikaciji. Također, autori Klepić, Vasilj i Jakić (2017) u svome istraživanju utvrdili su da organizacijska jedinica ili osoba koja koordinira komunikacijske aktivnosti u organizaciji bitno utječe na organizacijske i strateške odluke. Kao takva, funkcija odnosa s javnošću bavi se skeniranjem okoline na temelju čega preporučuje rukovodećim osobama strateške odluke vezane za komunikaciju s ciljanom javnošću. Autori istraživanja *Odnosi s investitorima kao važna funkcija u odnosima s javnošću u komercijalnim tvrtkama i javnoj upravi* Gažić i Grgas (2016) navode da odnosi s investitorima trebaju biti etički besprijekorni nošeni obostranim razumijevanjem. Autori ovoga rada smatraju da u dijelu odnosa s javnošću koji se bavi odnosima s investitorima jest ili bi trebala biti dominantna komunikacija s obostranim razumijevanjem. Imajući u vidu da poduzeće ostvaruje odnose s različitim *stakeholder* grupama, važni su praćenje i usmjeravanje njihovih performansi. U skladu s tim govori se o performansama odnosa sa zaposlenima, potrošačima, dobavljačima, strateškim partnerima, zajednicom. Nadalje, mnogo stručne literature ukazuje i na važnost odnosa s

javnošću sa zaposlenicima organizacije u kojoj djeluju. Bhasin (2019) ističe da odnosi s javnošću pomažu u uključivanju zaposlenika organizacije u proces razvoja dobrih brendova organizacije. Osim što se zaposlenici osjećaju jednako važnima, stvaraju osjećaj sudjelovanja u kreiranju nečega pozitivnog u organizaciji. Štoviše, stvaraju okruženje u kojemu zaposlenici poboljšavaju svoje povezivanje i razvijaju obiteljski osjećaj u svome profesionalnom svijetu – prijeko potrebnu stvar u brendiranju novoga doba.

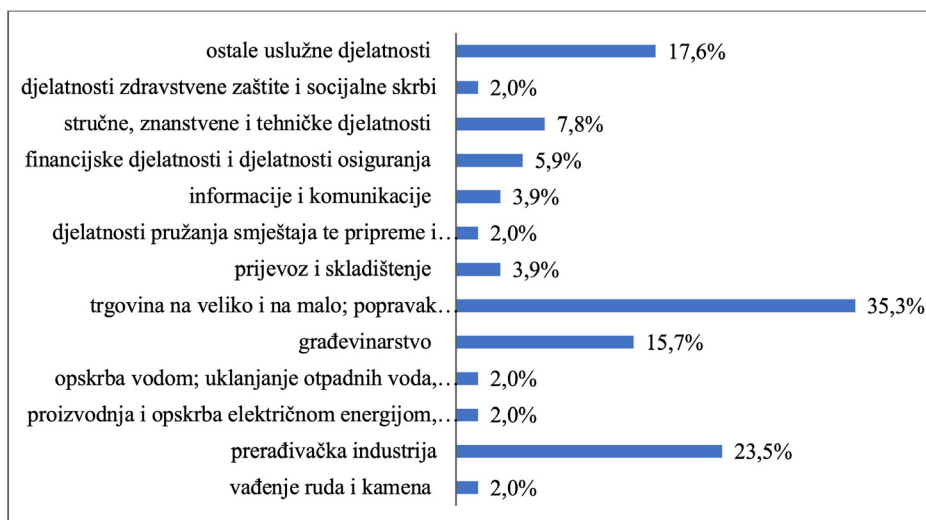
U skladu s pregledom navedenih sličnih istraživanja i literature kreiran je upitnik za istraživanje o ulozi i aktivnostima funkcije odnosa s javnošću. Istraživačka pitanja te odgovori prikupljeni iz anketiranih poduzeća prikazani su u nastavku ovoga rada.

S obzirom na to da poslovanje poduzeća kao i određivanje javnosti ovisi i o okolini poduzeća veoma je bitno uvidjeti broj djelatnosti kojima se bavi poduzeće. Iz Grafikona 1 vidljivo je da se čak 82,40 % poduzeća u Bosni i Hercegovini u svome poslovanju bavi samo osnovnom djelatnošću. Njih 9,80 % bavi se osnovnom i dodatnom djelatnošću, a 5,90 % njih s više ravnopravnih i nepovezanih djelatnosti. Na temelju broja djelatnosti kojima se bave poduzeća u BiH možemo ustanoviti da se velika većina poduzeća bavi samo osnovnom djelatnošću što sugerira i na jednostavniju okolinu.

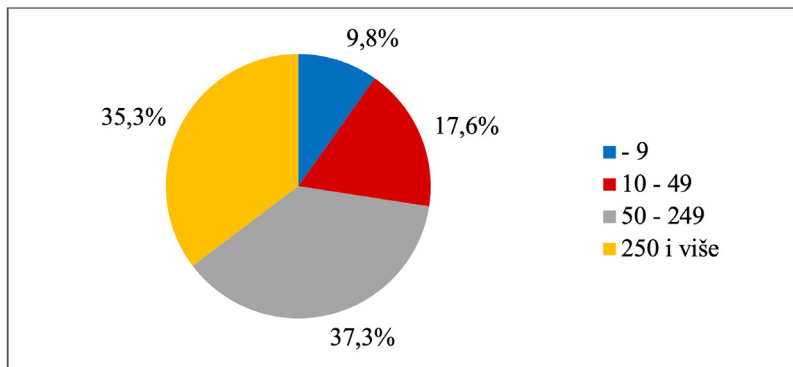
Najveći postotak istraživanih poduzeća, njih 35,30 %, dolazi iz sektora trgovine, 23,50 % iz prerađivačke industrije, 17,60 % bile su uslužne djelatnosti, 15,70 % iz građevinarstva. Podatci



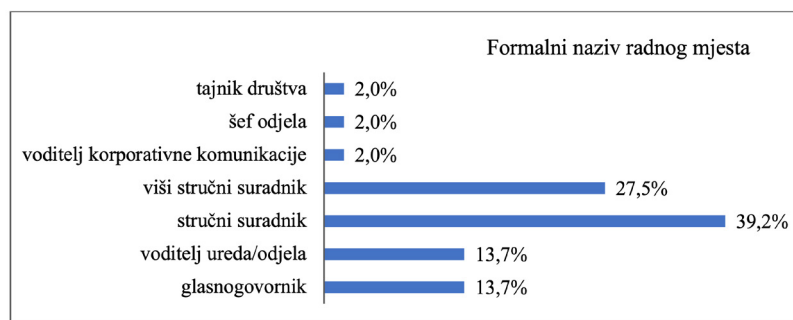
Grafikon 1. Složenost djelatnosti kojima se bavi poduzeće.



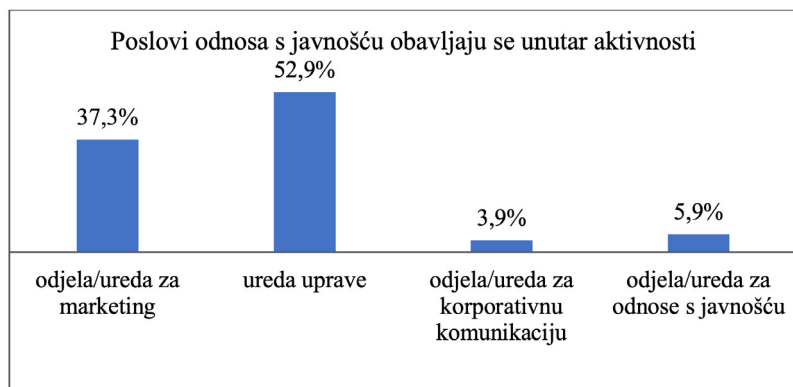
Grafikon 2. Vrsta djelatnosti kojima se bavi poduzeće.



Grafikon 3.  
Broj zaposlenih  
u poduzeću.



Grafikon 4.  
Naziv radnoga  
mjesta osobe za  
odnose s javnošću.



Grafikon 5.  
Poslovi odnosa s  
javnošću unutar  
aktivnosti poduzeća.

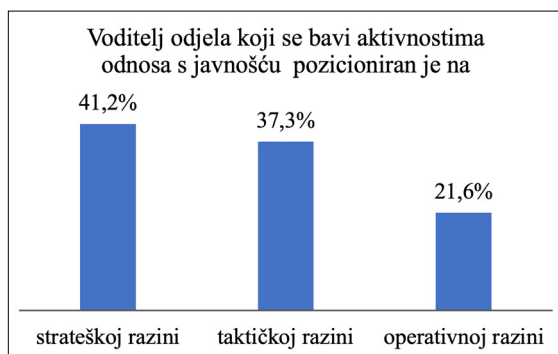
u svezi s ostalim djelatnostima prikazani su na Grafikonu 2. Na Grafikonu 3 prikazane su veličine poduzeća po broju zaposlenih. Najveći broj ispitanika dolazi iz srednjih poduzeća, odnosno 37,30 %, dok je iz velikih poduzeća njih 35,30 %. Bilo je 17,65 % ispitanika iz malih poduzeća, a iz mikropoduzeća 9,80 %.

Na pitanje u svezi s nazivom radnoga mjesta za osobe koje se bave odnosima s javnošću odgovorili su sljedeći: voditelj ureda/odjela odgovorilo je 13,70 % ispitanika, stručni suradnik 39,20 % ispitanika, viši stručni suradnik 27,5 % ispitanika,

glasnogovornik 13,70 %, te po 2,00 % ispitanika odgovorilo je voditelj korporativne komunikacije, šef odjela i tajnik društva.

Prema Grafikonu 5 poslovi odnosa s javnošću većinski se obavljaju kroz ured uprave, odnosno 52,9 %, dok se 37,30% obavlja kroz odjel ili ured za marketing. U istraživanju koje su proveli Klepić, Vasilj i Jakić (2017) u svezi sa stanjem struke odnosa s javnošću u poduzećima u BiH utvrdili su da se u najvećem broju poduzeća poslovi odnosa s javnošću obavljaju kroz organizacijsku jedinicu marketinga čime su utvrdili hipotezu

koja glasi: *U najvećemu broju poduzeća poslovi odnosa s javnošću obavljaju se kroz organizacijsku jedinicu marketinga.* Prema novomu istraživanju promjena je više nego očita, tj. poslovi odnosa s javnošću u poduzećima Bosne i Hercegovine većinski se obavljaju kroz ured uprave. Da se poslovi odnosa s javnošću obavljaju kroz vlastit ured ili odjel izjavilo je 5,09 %, dok je njih 3,90 % izjavilo da se obavlja kroz odjel/ured za korporativnu komunikaciju. U skladu s rezultatima istraživanja možemo zaključiti da poduzeća postaju sve svjesnija važnosti komuniciranja s javnošću, pogotovo s užom javnošću od kojih prema nekim istraživanjima ovise i rezultati poslovanja. Prema tomu funkcija i aktivnosti odnosa s javnošću postaju sve bliže vrhovnom menadžmentu. Bez obzira na činjenicu kako su odnosi s javnošću svakodnevni i postaju sve utjecajni na području doprinosa poslovnoj uspješnosti još uvijek su kao funkcija marginalizirani u druge organizacijske jedinice. No, to ne znači da su aktivnosti odnosa s javnošću manje važne ili da se manje obavljaju kroz druge organizacijske jedinice. Naprotiv, poduzeća postaju sve više vezana za komunikacijske aktivnosti s javnosti jer živimo u suvremenoj informacijsko-tehnološkoj svakodnevnici. Ovo istraživanje ukazalo nam je na promjenu glede obavljanja funkcije odnosa s javnošću koja se sada većinski obavlja kroz ured uprave za razliku od ranije kada se obavljala uglavnom kroz ured/odjel marketinga.

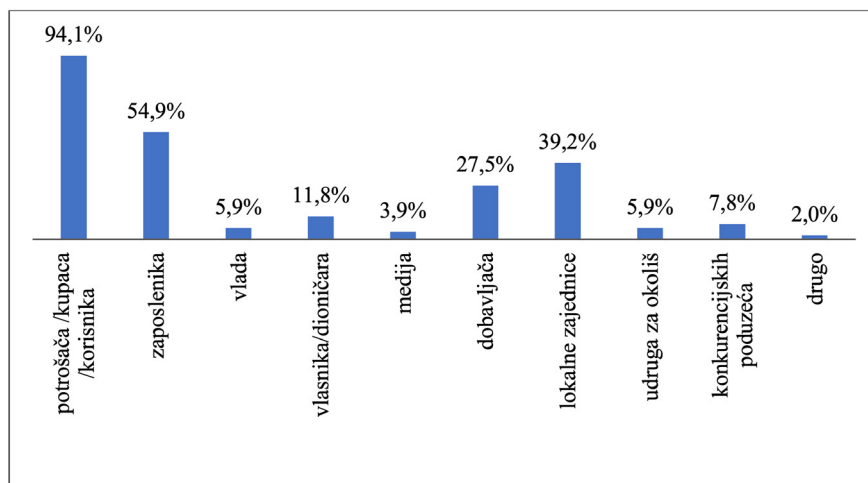


Grafikon 6. Hijerarhijski položaj voditelja odnosa s javnošću.

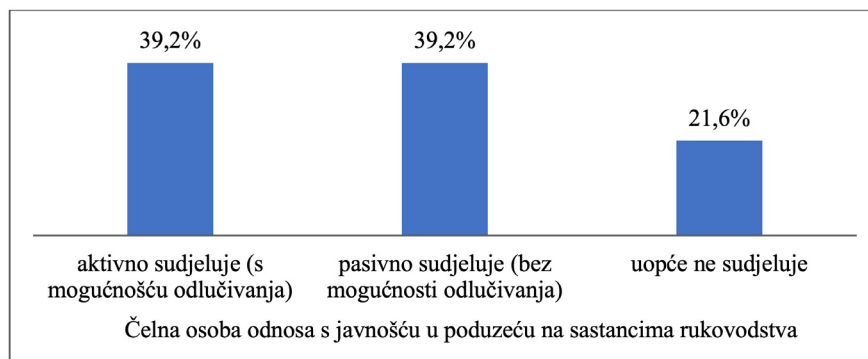
Na pitanje na kojoj se poziciji nalazi voditelj odjela koji se bavi aktivnostima odnosa s javnošću

41,20 % ispitanika odgovorilo je da se ta pozicija nalazi na strateškoj razini, njih 37,30 % da je na taktičkoj razini. U 21,60 % istraživanih organizacija funkcija odnosa s javnošću nalazi se na operativnoj razini organizacijske strukture. Navedeni rezultati podudaraju se s rezultatima prikazanim u Grafikonu 5 i ukazuje na zaključak kako se sve više važnosti pridodaje aktivnostima odnosa s javnošću te, u skladu s tim, isti funkcioniraju na strateškoj i taktičkoj razini. O važnosti hijerarhijskoga položaja funkcije odnosa s javnošću u organizacijama govore mnogi autori s područja odnosa s javnošću, pa čak i menadžmenta. Cutlip, Center i Broom (2003), Tomić (2016), Grunig, Grunig i Dozier (2002) te brojni drugi teoretičari odnosa s javnošću smatraju da odnosi s javnošću (njihov voditelj) trebaju biti u izravnoj koordinaciji s generalnim direktorom ili s top-menadžerom, odnosno u hijerarhijskoj shemi odjel odnosa s javnošću trebao bi biti izravno povezan s top-menadžmentom organizacije. Razlog takva mišljenja jest činjenica da bi time imali izravnu povezanost s ključnim informacijama organizacije, a time bi mogli kreirati bolje strategije u odnosima organizacije sa svojim javnostima. Jedna od boljih opcija jest da odnosi s javnošću imaju jednu od stožernih funkcija i kao takvi izravno su podređeni glavnom menadžeru ili upravi poduzeća. U svome djelu Broom (2010: 56) navodi da kada vodeći ljudi menadžmenta nešto izjave ili naprave, to odnosi s javnošću interpretiraju ili posreduju. Dalje navodi da su zbog toga odnosi s javnošću, po prirodi i nuždi, neraskidivo vezani s poslovnim vodstvom, savjetujući ga i pružajući mu komunikacijsku potporu. Također, Broom (2010) navodi da istraživanja provedena među stotinu vodećih korporacija u SAD-u pokazuju da više od 50 % menadžera za odnose s javnošću odgovara izravno direktoru ili predsjedniku. Navedeno ukazuje na to da su odnosi s javnošću u velikim korporacijama u SAD-u uglavnom hijerarhijsko strukturalno povezani izravno s top-menadžmentom. Mnogi autori s područja odnosa s javnošću, korporativne komunikacije, ali i menadžmenta ističu da većinu svoga vremena top-menadžeri, ali i ostale razine menadžera provode komunicirajući.

Na Grafikonu 7 prikazani su rezultati orijentiranosti poslova odnosa s javnošću na određene javnosti te je ponuđena mogućnost višestrukoga



Grafikon 7. Orijentiranost poslova odnosa s javnošću na određene javnosti poduzeća.



Grafikon 8. Sudjelovanje osobe za odnose s javnošću na sastancima rukovodstva.

odgovora. Prema rezultatima istraživanja u 94,10 % slučajeva osoba koje provode funkciju odnosa s javnošću smatra da su odnosi s javnošću poduzeća u kojima rade usklađeni sa zahtjevima potrošača/kupaca/korisnika. U 54,90 % slučajeva orijentirani su na zaposlene te u 39,20 % na lokalnu zajednicu. Bitno je izdvojiti da među najčešće odgovore spadaju i dobavljači sa 27,50 % i vlasnici i dioničari sa 11,80 %. Ostale ključne javnosti i rezultati istraživačkoga pitanja prikazani su na Grafikonu 7. S obzirom na to da je riječ o profitno orijentiranim poduzećima razumljivo je da su odnosi s javnošću primarno usklađeni s potrošačima/kupcima/korisnicima.

Prema rezultatima istraživanja 39,20 % ispitanika tvrdi da vodeće osobe koje obavljaju funkciju odnosa s javnošću aktivno sudjeluju na sastancima rukovodstva i to s mogućnošću sudjelovanja u odlučivanju, dok isto toliko ih

smatra da vodeća osoba za odnose s javnošću pasivno sudjeluje na sastancima rukovodstva, ali bez mogućnosti sudjelovanja u odlučivanju na sastancima rukovodstva, a njih 21,60 % smatra kako osobe za odnose s javnošću uopće ne sudjeluju na sastancima rukovodstva. Odgovor na ovo pitanje ukazuje na sve važniju ulogu odnosa s javnošću u poslovanju poduzeća, odnosno u 39,20 % slučajeva imaju mogućnost odlučivati o strateškim aktivnostima poduzeća. Nije zanemariv podatak da za 39,20 % ispitanika vodeća osoba sudjeluje na sastancima rukovodstva, ali bez mogućnosti odlučivanja koji ukazuje na važnost funkcije odnosa s javnošću da bude među „prvima“ s informacijama o strateškim aktivnostima poduzeća. Dakako, ovi podatci podudaraju se s rezultatima o hijerarhijskoj pozicioniranosti odnosa s javnošću prikazanih u Grafikonu 5.

Nadalje u radu prikazat će se neke od aktivnosti odnosa s javnošću te odgovori o učestalosti njihova obavljanja u istraživanim poduzećima. Navedene aktivnosti predstavljaju ili su dio važnih aktivnosti poduzeća u komunikaciji s javnošću, kao i strateškome planiranju i odlučivanju. Veoma je bitno da se uvidi uloga funkcije odnosa s javnošću kroz učestalost obavljanja takvih aktivnosti za poduzeće od osoba koje provode funkciju odnosa s javnošću. U Tablici 1 prikazane su razne radne aktivnosti koje prema mnogobrojnoj literaturi predstavljaju neke od osnovnih radnih zadaća funkcije odnosa s javnošću. Također, pored strateški značajnijih aktivnosti ponuđene su i neke operativne aktivnosti s ciljem iskazivanja vrijednosti koliko su voditelji aktivnosti odnosa s javnošću zaokupljeni radom na operativnim ili rutinskim aktivnostima. U skladu s navedenim, strateške i operativne aktivnosti funkcije odnosa s javnošću ponuđene su istraživanim poduzećima, odnosno njihovim zaposlenicima koje provode funkciju odnosa s javnošću. Proučavajući rezultate istraživanja, vidljivo je kako određene strateški značajnije aktivnosti po-

put analiziranja i segmentiranja okoline poduzeća, predstavljanje poduzeća na događajima i sastancima, smjernice i preporuke rukovodstvu poduzeća za usklađivanje strategije sa interesima ključnih javnosti itd. imaju značajnije višu frekvenciju odgovora s uvijek i često da u svome djelovanju obavljaju osobe koje provode funkciju odnosa s javnošću. U skladu s rezultatima istraživanja na navedena pitanja i ponuđene aktivnosti vidljivo je kako odnosi s javnošću u svome djelovanju imaju ulogu posrednika između vrhovnoga menadžmenta i javnosti poduzeća. Kao takva, funkcija odnosa s javnošću ima mogućnost navoditi poduzeće na dvosmjernu komunikaciju poduzeća sa svojim javnostima. U skladu s navedenim i prezentiranim rezultatima evidentno je da su odnosi s javnošću kao strateška funkcija nezaobilazni u poslovanju poduzeća u BiH. Također, rezultati vezani za navedene strateške aktivnosti podudaraju se s rezultatima o hijerarhijskome položaju u poduzeću kao i aktivnome sudjelovanju na sastancima rukovodstva. Budući da imidž poduzeća kao i zdrava interna javnost imaju pozitivan doprinos na ostvarenje organizacijske i poslovne uspješ-

Tablica 1. Aktivnosti odnosa s javnošću u istraživanim poduzećima

		Nikada		Rijetko		Ponekad		Često		Uvijek	
		f	Nikad	f	Rijetko	f	Ponekad	f	Često	f	Uvijek
a1	Izrađivanje brošura, pamfleta i ostalih publikacija	2	3,9%	8	15,7%	7	13,7%	15	29,4%	19	37,3%
a2	Analiziranje i segmentiranje okoline poduzeća	1	2,0%	0	0,0%	9	17,6%	21	41,2%	20	39,2%
a3	Smjernice i preporuke rukovodstvu poduzeća za usklađivanje strategije sa interesima ključnih javnosti	0	0,0%	1	2,0%	9	17,6%	14	27,5%	27	52,9%
a4	Stvaranje prilika menadžmentu da čuje različite unutarnje i vanjske javnosti	0	0,0%	1	2,0%	7	13,7%	22	43,1%	21	41,2%
a5	Predstavljanje poduzeća na događajima i sastancima	2	3,9%	4	7,8%	10	19,6%	19	37,3%	16	31,4%
a6	Održavanje kontakata s medijima	2	3,9%	6	11,8%	7	13,7%	13	25,5%	23	45,1%
a7	Donošenje odluka u vezi komunikacijske politike	4	7,8%	7	13,7%	10	19,6%	22	43,1%	8	15,7%
a8	Informiranje svih u poduzeću o tome što mediji izvještavaju o nama ili sličnim važnim pitanjima za poduzeće	4	7,8%	4	7,8%	7	13,7%	18	35,3%	18	35,3%
a9	Savjetovanje donositelja odluka u području komunikacija i odnosa s javnošću	1	2,0%	2	3,9%	9	17,6%	8	15,7%	31	60,8%
a10	Objavlivanje novih vijesti	1	2,0%	4	7,8%	1	2,0%	20	39,2%	25	49,0%
a11	Lektoriranje materijala koje drugi pišu u poduzeću	7	13,7%	3	5,9%	7	13,7%	20	39,2%	14	27,5%
a12	Priprema rukovodstva poduzeća za javne nastupe	5	9,8%	3	5,9%	8	15,7%	15	29,4%	20	39,2%
a13	Priprema ostalih zaposlenika za javne nastupe	5	9,8%	2	3,9%	9	17,6%	19	37,3%	16	31,4%
a14	Kreiranje komunikacijskih programa za imidž poduzeća	2	3,9%	1	2,0%	13	25,5%	21	41,2%	14	27,5%
a15	Kreiranje komunikacijskih programa za internu komunikaciju	1	2,0%	1	2,0%	14	27,5%	18	35,3%	17	33,3%
a16	Kreiranje kriznih komunikacijskih planova	1	2,0%	4	7,8%	8	15,7%	20	39,2%	18	35,3%
a17	Sudjelovanje na sastancima rukovodstva poduzeća	2	3,9%	4	7,8%	11	21,6%	14	27,5%	20	39,2%
a18	Sudjelovanje u programima razvoja ili poboljšanja proizvoda ili usluge	3	5,9%	3	5,9%	7	13,7%	21	41,2%	17	33,3%
a19	Sudjelovanje u programima koji za cilj imaju privući ili zadržati kupce ili korisnike	3	5,9%	0	0,0%	4	7,8%	18	35,3%	26	51,0%
a20	Oglašavanje i promocija	2	3,9%	0	0,0%	5	9,8%	9	17,6%	35	68,6%
a21	Društveno odgovorno ponašanje ili poslovanje	0	0,0%	1	2,0%	3	5,9%	18	35,3%	29	56,9%
a22	Sudjelovanje na sastancima rukovodstva poduzeća i investitora	3	5,9%	7	13,7%	6	11,8%	15	29,4%	20	39,2%



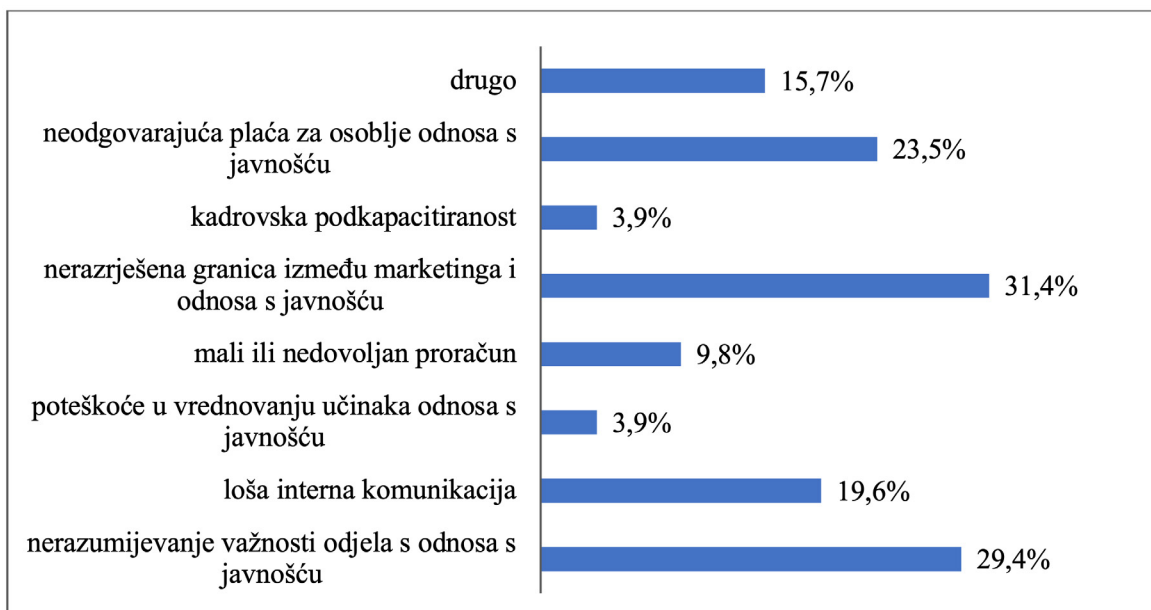
nost veoma je bitno kako se kreiraju programi za poboljšanje istih. Kroz navedene rezultate vidljivo je kako je funkcija odnosa s javnošću uključena u kreiranju istih te kao takva ima značajnu ulogu u ostvarenju poslovne uspješnosti poduzeća. Da *nikad* ili *rijetko* obavljaju određene aktivnosti izdvajaju se aktivnosti poput *lektoriranje materijala koji drugi pišu u poduzeću, priprema rukovodstva ali i priprema ostalih zaposlenika za javne nastupe poduzeća, izrađivanje brošura, pamfleta*, itd. Iako su navedene aktivnosti većinski odgovorene s *ponekad* i *često*, ipak donekle odskaku od ostalih nabrojanih aktivnostima u pogledu ne obavljanja. Rezultati tih aktivnosti su i razumljivi jer je riječ o nekim strogo tehničkim aktivnostima ili nekim koje nisu izražene za poslovanje na teritoriju BiH. U Tablici 2. jasno je vidljivo u kojemu su se smjeru kretali odgovori osoba za odnose s javnošću u

istraživanim poduzećima. Naime, pregledom Tablice uočljivo je kako većinski dominiraju odgovori s *često* i *uvijek* u provođenju navedenih aktivnosti, a s kojima se susreću u svakodnevnome poslovanju. U skladu s istraživanim podacima i autorica Marinković-Lepić (2014, 144) u radu *Odnosi s javnošću u funkciji korporativnog upravljanja* smatra kako su odnosi s javnošću postali neodvojiv segment korporativnoga upravljanja, koji pomaže u izgradnji povjerenja, *good willa*, reputacije, ugleda i harmonična odnosa s svim interesnim grupama (javnostima), odnosno s društvenom zajednicom u cjelini.

U ovome radu i istraživanju ponudeni su odgovori o najvećim problemima s kojima se osobe koje provode funkciju odnosa s javnošću suočavaju u svome djelovanju te su isti prikazani u Grafikonu 9.

Tablica 2. Pregled odgovora po aktivnostima navedenim u tablici 1.





Prema Grafikonu 9. najviše odgovora o problemima s kojima se odnosi s javnošću susreću su nerazriješena granica između marketinga i odnosa s javnošću s 31,40 % odgovora. Navedeni odgovor posve je razumljiv jer je ovo istraživanje potvrdilo da se dobar dio poslova i dalje provodi kroz funkciju marketinga, dok su ranija istraživanja potvrdila i veći postotak obavljanja aktivnosti odnosa s javnošću kroz funkciju marketinga. Da postoji nerazumijevanje važnosti odjela odnosa s javnošću izjavilo je 29,40 % ispitanika, dok njih 23,50 % smatra da je to neodgovarajuća plaća. Njih 19,60 % smatra da je to loša interna komunikacija.

Evidentno je da struka odnosa s javnošću, praktičari, ali i svi ostali koji imaju veze s funkcijom ili strukom odnosa s javnošću moraju više raditi na evaluaciji funkcije odnosa s javnošću. U tome sigurno mogu pomoći podatci koji prikazuju doprinos uspješnosti poslovanja, odnosno dokazivanje koliko u tome sudjeluju odnosi s javnošću. Budući da su u ovome istraživanju upućeni upitnici prema najuspješnijim poduzećima po dobiti za 2019. godinu, iz istih smo dobili odgovore da odnosi s javnošću kao funkcija sudjeluju na sastancima uprave s mogućnošću sudjelovanja te je jasno kako upravo funkcija odnosa s javnošću ima doprinos u ostvarenju takvih rezultata. Ne-

dostatak ovoga istraživanja predstavlja upravo i podatak što su na upitnik odgovarale osobe koje obavljaju funkciju odnosa s javnošću. Zanimljivo bi bilo, a i radi usporedbe vrijedno, da na sličan upitnik odgovore rukovodeće osobe poduzeća, odnosno da odgovore na pitanja o ulozi i funkciji odnosa s javnošću u poduzeću kao i njezinu doprinosu ostvarenju poslovne i organizacijske uspješnosti. Također, nedostatak istraživanja je što je upitnik proveden samo u BiH te bi bilo zanimljivo vidjeti rezultate istraživanja u poduzećima regije. Kao najveći doprinos ovoga istraživanja vrijedno je izdvojiti podatak da se poslovi odnosa s javnošću većinski izvode kroz ured uprave koji je također pozicioniran na vrhovnoj strateškoj razini, dok su ranija istraživanja pokazala da su se uglavnom izvodila kroz funkciju marketinga pozicioniranu na srednjoj razini menadžmenta. U skladu s navedenom pozicioniranosti i navedenim problemima s kojima se susreću osobe koje provode funkciju odnosa s javnošću, preporuka je da u svome djelovanju pronađu način na koji će više prezentirati doprinos aktivnosti odnosa s javnošću poslovnoj i organizacijskoj učinkovitosti te će je kao takvu rukovodeće osobe smatrati prepoznatljivijom i cjenjenijom što vodi k samostalnome i istoime-

nome odjelu/funkciji u menadžmentu poslovnih organizacija.

## ZAKLJUČAK

Odnosi s javnošću funkcija su kojoj je jedan od zadataka njegovati imidž poduzeća i raditi na njegovoj reputaciji kako bi ih javnost prepoznala kao uzoritu organizaciju. Kao takva sigurno je privlačnija investitorima, kupcima, lokalnoj zajednici, predstavnicima vlasti i sl. Evidentno je da odnosi s javnošću „prelaze granice“ u svim pravcima unutar poduzeća, ali i između poduzeća i eksternih dionika. Upravo zato uglavnom se nalaze u hijerarhijski većim razinama menadžmenta. Također, kao takvi u svome djelovanju trebali bi biti, prije svega, u funkciji uprave poduzeća, ali i na raspolaganju ostalim funkcijskim i linijskim menadžerima u obliku istraživanja, savjeta i druge vrste potpore. Tako odnosi s javnošću mogu postići svoj puni potencijal u svome djelovanju i pridonijeti uspjehu poduzeća. Ovim istraživanjem potvrđene su postavljena hipoteza i pomoćna hipoteza. Sagledavajući rezultate istraživanja navedenih u ovome radu vidljivo je kako osobe koje provode funkciju odnosa s javnošću za poduzeće većinski obavljaju zadatke koje su strategijskoga karaktera ili imaju utjecaj na donošenje strategijskih odluka u poduzeću. Budući da je istraživanje ponudilo i određene rezultate u pogledu nerazumijevanja odnosa s javnošću kao i njihovo „utapanje“ u druge funkcije, preporuka je svakako da se odnosi s javnošću izdvoje kao zasebna funkcija koja je prepoznata te kao takva i hijerarhijski dostupnija vrhovnomu menadžmentu.

## LITERATURA:

1. AGENCIJA ZA POSREDNIČKE, INFORMATIČKE I FINANCIJSKE USLUGE. <https://www.apif.net/>; pristupljeno 20. veljače 2021. godine.
2. BHASIN, H. (2019) What is corporate branding? *Marketing 91*. <<https://www.marketing91.com/corporate-branding/>>; pristupljeno 3. listopada 2022. godine.
3. BROOM, G. M. (2010) *Učinkoviti odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate.
4. CUTLIP, S. M., CENTER, A. H. i BROOM, G. M. (2003) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate.
5. ĆORIĆ, N. (2019) *Korporativna komunikacija*. Zagreb-Sarajevo-Mostar: Synopsis.
6. FEHRIĆ, F. i ZEKIĆ, S. (2019) Utjecaj pregovaračkog osposobljenosti menadžmenta na rezultate poslovanja poduzeća. *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije*, XXI (43), str. 1-17.
7. FINANCIJSKO-INFORMATIČKA AGENCIJA. <https://fia.ba/>; pristupljeno 20. veljače 2021. godine.
8. GAŽIĆ, I. i GRGAS, Z. (2016) Odnosi s investitorima kao važna funkcija u odnosima s javnostima u komercijalnim tvrtkama i javnoj upravi. *Media, culture and public relations*, 7 (1), str. 57-70.
9. GRUNIG, J. E., GRUNIG, L. A. i DOZIER, D. M. (2002) *Excellent public relations and effective organizations*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
10. HEATH, R. i COOMBS, T. (2006) *Today's Public Relations – An Introduction*. Thousand Oaks: Sage Publications.
11. KLEPIĆ, Z., VASILJ, D. i JAKIĆ, P. (2017) Mjesto i uloga odnosa s javnošću u menadžmentu organizacija. *Kultura komuniciranja-znanstveno stručni godišnjak*, 6 (6), str. 94-126.
12. MARINKOVIĆ-LEPIĆ, M. (2014) Odnosi s javnošću u funkciji korporativnog upravljanja. *Tranzicija*, XVI (34), str. 129-146.
13. MILAS, Z. (2011) *Uvod u korporativnu komunikaciju. Teorijski pristupi i organizacijski modeli*. Zagreb: Novelti Millenium.
14. PAPAC, N. i MARIJANOVIĆ, Z. (2019) *Poslovno planiranje*. Mostar: Sveučilište u Mostaru, Ekonomski fakultet.
15. TOMIĆ, Z. (2016) *Odnosi s javnošću. Teorija i praksa*. drugo dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Zagreb-Sarajevo: Synopsis.

## THE ROLE AND ACTIVITIES OF THE PUBLIC RELATIONS FUNCTION IN COMPANY MANAGEMENT

### ABSTRACT

A large number of successful companies, public institutions or non-governmental organizations also imply the existence of strategically designed public relations programs. An appropriate way of presenting a company on the market also requires an appropriate way of communicating with all the public who have an influence on their business. A company with a clearly defined vision, mission and goals is the result of a clear public relations strategy. By creating communication programs that are aligned with the overall business strategy, companies have much greater opportunities to achieve long-term business and market success, and to achieve understanding with their consumers and other target audiences. Properly established relations with the public enable quality relations with different publics, which will benefit the company. The conducted research points to a hierarchically higher position of the public relations function in the management of companies in Bosnia and Herzegovina. The research showed that the function of public relations is hierarchically positioned at the top management, i.e. that they carry out their activities through the administration office. As such, it has a more significant role in companies. The relationship between the organization and the public is very important and must be one of the most important activities of the organization's leader. One of the most common problems of public relations as a function is that it is mostly carried out through other functions and as such does not receive adequate evaluation. The research showed that one of the biggest problems in the profession is precisely the lack of understanding of the importance of the public relations function or department in companies. Like all managers, managers of the public relations function need to know how to measure their success and ultimately how it reflects on the business success of the organization. In order for public relations to contribute to the success of the organization, they must be efficient and effective, i.e. create results and make a difference compared to the previous situation.

**Keywords:** public relations, companies, role and activities of public relations, management