



UNIVERZITET U SARAJEVU  
FAKULTET POLITIČKIH NAUKA  
ODSJEK KOMUNIKOLOGIJA/ŽURNALISTIKA

**ULOGA PR MENADŽERA U IZGRADNJI IMIDŽA KOMPANIJE**

**-magistarski rad-**

Kandidat:

Zulum Dženana

1127II-K

Mentor:

Duraković Jasna

Sarajevo, septembar 2024.

2024

Zulum Dženana Uloga PR menadžera u izgradnji imidža kompanije



ODSJEK KOMUNIKOLOGIJA/ŽURNALISTIKA

**ULOGA PR MENADŽERA U IZGRADNJI IMIDŽA  
KOMPANIJE**

-magistarski rad-

Kandidat:

Zulum Dženana

Broj indeksa: 1127II-K

Mentor:

Duraković Jasna

Sarajevo, septembar 2024.

*Rad posvećujem mojim najvećim podrškama: porodici i Fondaciji Hastor*

## Sadržaj

<b>SAŽETAK.....</b>	<b>5</b>
<b>UVOD.....</b>	<b>6</b>
<b>I METODOLOŠKI OKVIR RADA.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Problem istraživanja.....</b>	<b>10</b>
<b>2. Predmet istraživanja.....</b>	<b>10</b>
<b>3. Naučni i društveni ciljevi istraživanja.....</b>	<b>11</b>
<b>4. Hipoteze i indikatori.....</b>	<b>11</b>
4.1. Generalna hipoteza.....	11
4.2. Posebne hipoteze.....	12
4.3. Indikatori.....	12
<b>5. Metode istraživanja.....</b>	<b>12</b>
5.1. Intervju.....	12
5.2. Metoda posmatranja.....	12
5.3. Metoda analize (sadržaja) dokumenata.....	13
<b>6. Vremenski okvir istraživanja.....</b>	<b>13</b>
<b>II ODNOSI S JAVNOŠĆU.....</b>	<b>14</b>
1. Definicije odnosa s javnošću.....	14
2. Historijski razvoj odnosa s javnošću.....	16
3. Odnosi s javnošću u BiH.....	17
4. Uloga PR menadžera.....	18
<b>III POSLOVNO KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>22</b>
1. Korporacija i korporativni odnosi.....	22
2. Kompanijske publikacije.....	26
3. Izgradnja imidža.....	27
<b>IV ODNOSI S MEDIJIMA.....</b>	<b>29</b>
1. Pojam i značaj odnosa s medijima.....	29

2. Alati odnosa s medijima .....	31
3. Prenos poruka kroz masovne medije.....	32
<b>V KRIZNO KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>34</b>
1. Pojmovna određenja.....	34
2. Strateško upravljanje komunikacijom u krizama.....	35
2.1. Kriza pretvorena u priliku.....	37
3. Izgradnja ugleda.....	38
<b>VI DRUŠTVENE MREŽE.....</b>	<b>40</b>
1. Digitalna pismenost.....	40
2. Društvene mreže kao ogledalo organizacije.....	41
<b>VII UPRAVLJANJE DOGAĐAJIMA.....</b>	<b>43</b>
1. Koncept događaja.....	43
2. Event menadžment.....	44
<b>VIII KORPORACIJSKI IMIDŽ I KOMUNIKACIJA.....</b>	<b>46</b>
1. Istraživanje korporacijskog imidža i komunikacije.....	46
2. Analiza izgradnje korporacijskog imidža na primjeru ASA Prevent Grupacije.....	47
3. Upravljanje strateškom komunikacijom – intervjui.....	48
3.1. Krizno komuniciranje i izgradnje reputacije na primjeru ASA Bolnice.....	57
4. Komparacija odnosa s javnošću u BiH i inozemstvu na primjeru kompanije Starline Mercedes-Benz.....	59
<b>IX ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>61</b>
<b>X LITERATURA I PRILOZI.....</b>	<b>63</b>

## SAŽETAK

Uloga PR menadžera u izgradnji imidža kompanije problem je ovog istraživanja.

U prvom dijelu istraživanja fokus rada će biti stavljen na teorijsko određenje pojma odnosi s javnošću, historijski razvoj odnosa s javnošću kao i podjela odnosa s javnošću. S obzirom na to da je pojam “korporacijski imidž” vrlo važan, kako u problemu tako i u istraživačkom procesu, bit će definisan u prvom dijelu te ćemo odrediti ključne elemente dobrog korporativnog imidža. Osim definicije, kada je riječ o imidžu, on vrlo često biva poistovječen s pojmom identiteta te ćemo napraviti jasnu distinkciju između ova dva pojma. Još jedan od ključnih pojmova za navedeni problem jeste menadžment u kompanijama te ćemo definisati menadžment i njegove osnovne uloge, a nakon toga se detaljnije baviti menadžerom za odnose s javnošću (PR-om).

Analiza sadržaja i posmatranja u empirijskom dijelu bit će pojašnjena na primjeru ASA Prevent Grupacije. Osim navedenih metoda u ovom dijelu bit će sadržani i intervjui sa tri menadžera različitih kompanija. U intervju sa višegodišnjim PR profesionalcem koji godine provodi u ASA Prevent Grupaciji i postavlja temelje strateškog komuniciranja, navest ćemo niz konkretnih primjera i slučajeva koji su zadesili ovu veliku korporaciju. O kriznoj komunikaciji istraživat ćemo na primjeru ASA Bolnice. U ovom dijelu istraživanja bit će sadržan intervju sa menadžmentom ASA Bolnice.

Komparaciju odnosa s javnošću u BiH i inozemstvu predstaviti ćemo na primjeru kompanije Starline Mercedes-Benz.

I na koncu, u zaključnim razmatranjima bit će dokazane postavljene hipoteze, utvrđena i deskriptivno predstavljena uloga PR menadžera u izgradnji imidža kompanije.

## UVOD

Dok je unazad nekoliko godina bilo vrlo važno kako ekonomski kompanija stoji s poslovanjem (koliki su prihodi, gubitci, broj klijenata i slično) danas se s ovom stavkom u istu ravan stavlja i imidž kompanije. Proces digitalizacije svih sfera života, društva i poslovanja, otvorio je vrata odnosima s javnošću i postavio ih visoko na ljestvici mjerenja rezultata poslovanja. Ovo će, jednostavnije kazati, da nema uspješnog poslovanja bez uspješno izgrađenih odnosa s javnošću.

Ukoliko kompanija sebe nije predstavila u najboljem svjetlu javnosti, gotovo je nemoguće da će ista kompanija ostvariti prihode prodajom svog proizvoda ili usluge. Razlog toga je sve veća prisutnost i dostupnost sadržaja (kroz medije i društvene mreže) zahvaljujući kojoj klijenti, korisnici proizvoda ili usluge zahtjevaju aktivnu komunikaciju od kompanije. Dakle, oni žele da ih kompanija kojoj ukazuju povjerenje obavještava o novostima unutar kompanije, promjenama koje se dešavaju ili će se desiti, da ih uključuje u unapređivanje kvaliteta usluge/proizvoda stavljajući njihovo mišljenje na prvo mjesto. Posebnu pažnju očekuju u kriznim situacijama kada kompanija treba „odbraniti“ ukazano povjerenje klijenata. Javnost želi biti pravovremeno informisana, značajna i osnovni razlog za promjene u kompaniji. Potrošači proizvoda ili usluge žele osjetiti važnost u kompaniji kojoj pridaju značaj, finansije, vrijeme ili uslugu, a upravo je ekspanzija društvenih mreža/masovnih medija omogućila kompanijama da se kroz sadržaj blizak svojim stakeholderima približe i kreiraju „prijateljsku zonu“ koja će rezultirati obostrano zadovoljstvo – zadovoljan korisnik i uspješno poslovanje. To kompanije čine implementacijom svakodnevne komunikacije na društvenim mrežama putem opuštenog, zabavnog sadržaja, saradnje s influencerima (što je jedan vid „marketinga od usta do usta“ i ulijeva povjerenje korisnika) i posebno važnom strategijom – društvena odgovornost.

Kroz ovaj magistarski rad bit će naveden niz primjera, situacija u kojima je odsustvo strateškog komuniciranja, tačnije detaljno razrađenih odnosa s javnošću, koštao kompanije velikog gubitka u poslovanju. Danas odnosi s javnošću postaju jedan od ključnih segmenata upravljanja kompanijama/organizacijama i sve veći značaj se pridaje edukaciji o odnosima s javnošću te se aktivno radi na popularizaciji iste. Osim toga, vidljivo je i postepeno „nametanje“ postojanja Odjela za odnose s javnošću u svim (posebno velikim i značajnim kompanijama) čija će uloga prvenstveno biti rad na unapređenju društvene osvještenosti i posvećenosti društvu, konzumentima proizvoda ili usluga koje pruža kompanija.



Svakako da kompanija koja teži uspješnom poslovanju i prepoznatljivom brendu nužno mora imati PR menadžera koji će koordinirati strateškim pristupom prema javnosti. Vrlo često se odnosi s javnošću dovode u ravan s prodajom proizvoda ili usluge, no srž odnosa s javnošću jeste: kreirati pozitivnu sliku kompanije u javnosti, uspješno prevazilaziti krizne situacije da javnost ne osjeti posljedice, izgraditi prepoznatljivo ime, imidž i u svakoj kriznoj situaciji - sačuvati ugled kompanije te, po mogućnosti, krize pretvarati u nove prilike. Dakle, odnosi s javnošću, za razliku od marketinga nemaju za svrhu prodaju proizvoda ili usluge, oni „prodaju“ svoje vrijednosti klijentima, društvu i poslovnim partnerima te proaktivno i strateški rade na unapređenju poslovanja kroz pažljivo planiranu komunikaciju sa internim i eksternim subjektima.

Fokus ovog rada bit će na ulozi PR menadžera u izgradnji imidža kompanije. PR menadžer je prva ruka uprave ili vlasnika kompanije čija je osnovna funkcija stvoriti povjerenje javnosti, uspješno komunicirati sa stakeholderima i strateški komunicirati u kriznim situacijama. U tom dijelu, posebno ćemo ukazati na edukaciju i liderstvo druge strane – uprave kompanije koja treba imati maksimalno povjerenje u svog PR stručnjaka, njegovo obrazovanje i vještine. U ovom odnosu ključno je da jedna strana razumije drugu kao i činjenicu da i jedna i druga strana imaju isti interes. Menadžeri za odnose s javnošću u pravilu su izravno podređeni glavnom direktoru, pišu Cutlip, Center i Broom (2003) i navode istraživanje koje je provedeno među 100 vodećih kompanija i pokazuje da 54 posto viših menadžera za odnose s javnošću odgovara izravno glavnom direktoru ili predsjedniku. 93 posto menadžera sastaje se sa glavnim direktorom barem jedanput sedmično kako bi mu dali strateške savjete i sudjelovali u planiranju.<sup>1</sup> S tim u vezi, uprava koja želi izgraditi uspješne odnose s javnošću sluša savjete, ideje i planove svog PR-a, dok PR menadžer komunicira sa upravom transparentno, realistično i strateški. Vrlo je važno da PR, bez obzira na okolnosti, na prvo mjesto stavlja svoje znanje, iskustvo i principe i čini ono što je u tom momentu potrebno, a ne ono što će odobrovoljiti upravu. Navest ćemo niz primjera u kojima se ponajbolje uočava značaj prisustva i korektnog rada PR menadžera, primjera kada je, ne samo poslovanje nego i opstanak kompanije bio u rukama stručnjaka za odnose s javnošću.

Odnosi s medijima, najvažniji alat u izgradnji imidža i ugleda kompanije, zahtjevaju niz strateških i operativnih aktivnosti koje će u javnosti prenijeti takvu poruku da imidž organizacije/kompanije

---

<sup>1</sup> Cutlip, S. , Center, A. , Broom, A. (2003), Odnosi s javnošću, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str. 73.,

ni u jednom momentu, pa čak ni u kriznim situacijama, ne bude pod znakom pitanja. U posebnom odjeljku ovog magistarskog rada koji se odnosi na značaj postojanja i njegovanja stabilnih odnosa s medijima, kao i u empirijskom dijelu istraživanja, bit će detaljno definisani i na primjerima predstavljeni odnosi s medijima koji mogu odlučiti o cjelokupnom poslovanju kompanije, naročito u kriznim momentima kada slika kompanije, predstavljena u medijima, diktira rezultat kompanije u krizi – da li će kriza biti pretvorena u priliku i dobiti „naklonost“ javnosti ili će kriza biti poguban momenat za poslovanje koji, pod utjecajem loše medijske slike, javnost stavlja na suprotnu stranu od kompanije? Prema brojnim istraživanjima, kompanije, a posebno direktori kompanija posjeduju bojazan od medija i sadržaja koji će se plasirati u medijima. To dovodi do činjenice da kompanije medije smatraju svojom prijetnjom što i jesu ukoliko se ne radi aktivno na poboljšanju i očuvanju dobrih odnosa s medijima. Vilkoš i ostali (2005) pišu da se novinske priče o poslovnim ljudima i korporacijama uključenim u zavaravanje javnosti, pronevjere, varanje i slično odmah nađu na naslovnim stranama i često su dovoljne da naštetu javnom viđenju velikog biznisa. S toga stručnjaci za odnose s javnošću treba da izgrade povjerenje javnosti u poslovanju kompanije.<sup>2</sup>

A osim medija, niz je drugih faktora koji uslovljavaju uspješan izlazak iz krize. Krizni momenti su sastavni dio svakog poslovanja te je neminovno da će u jednom momentu kompaniju zadesiti kriza. U takvim okolnostima, potrebno je djelovati strateški i proaktivno što znači biti unaprijed spreman na moguće krizne situacije. Ukoliko kompanija već ima spreman tzv. dokument kriznog komuniciranja, u kriznim okolnostima moći se ispuniti najvažnije korake: reagovati odmah, biti proaktivna, smiriti situaciju, zadržati povjerenje javnosti. U dijelu ovog magistarskog rada koji se odnosi na kriznu komunikaciju bit će definisani svi alati potrebni za uspješno prevazilaženje krize. Osim toga, u teorijskom i empirijskom dijelu istraživanja, navedeno je nekoliko primjera koji pokazuju dva moguća rezultata krize: prilika i propast.

Osim klasičnih alata odnosa s javnošću kao što su saopštenja za javnost, konferencije za medije, event, sponzorstva i slično, ekspanzija društvenih mreža dovela je do toga da one postanu jedan od ključnih faktora za izgradnju imidža te jedan od alata odnosa s javnošću. S toga je u novijem

---

<sup>2</sup> Vilkoš, D., Kameron, G., Olt, F., Ejđži, V. (2005), Odnosi s javnošću: strategije i taktike, Ekonomski fakultet Beograd, str. 344. ;

periodu vrlo važno prisustvo na društvenim mrežama, dostupnost i transparentnost što će osigurati stabilan odnos s javnošću. Upravo je masovnost prisustva, i sadržaja i korisnika, na društvenim mrežama vrlo izazovna i postavlja se pitanje kako privući i zadržati pažnju? Kako proizvesti pozitivne vibracije kod javnosti? Kako ostati pozitivno upamćen? O ovoj i prethodno spomenutim temama detaljnije ćemo razmatrati u nastavku rada.

# I METODOLOŠKI OKVIR RADA

## 1. Problem istraživanja

Problem istraživanja je uloga PR menadžera u izgradnji imidža kompanije. S obzirom na to da je noviji period pogodovao nizu napredaka u različitim sferama kao i populariziranju društvenih mreža, odnosa s medijima i event menadžmentu, veliki je izazov pobjediti konkurenciju koja je također sve veća i veća. Konkurencija, novi društveni poredak i regulativa, primorale su kompanije/organizacije da u svoje poslovanje aktivno uključe i odnose s javnošću.

Kompanije skoro na svakodnevnom nivou imaju potrebu iskomunicirati neku informaciju, poruku svojim klijentima, ciljanoj javnosti i predstaviti novosti iz kompanije, događaje ili u kriznim momentima, smiriti i jedne i druge kako bi očuvale uspješno poslovanje. Ovo je dovelo do toga da PR menadžeri postanu prva ruka uprave koja će znati kako iskomunicirati sve što je potrebno kompaniji u datom momentu te kako izgraditi pozitivan narativ u javnosti i pozitivnu klimu odnosa s medijima koji će, onda kada bude potrebno, znati stati na stranu kompanije i time direktno utjecati na reputaciju kompanije u javnosti jer je utjecaj medija na javnost i više nego izniman.

Dakle, istraživanje će biti fokusirano na načine izgradnje imidža kompanije, razumijevanje značaja menadžmenta za efikasnu refleksiju u javnosti te problemsko pitanje glasi: Kakva je uloga PR menadžera u izgradnji imidža kompanije?

## 2. Predmet istraživanja

Iako živimo u vremenu globalizacije i sveprisutnosti „copy-paste“ sadržaja, poslovni svijet zahtjeva strateški pristup za izgradnju prepoznatljivog imena i zavidnog imidža. To je nezamislivo bez odnosa s javnošću, tačnije stručnjaka koji će rukovoditi potrebnim djelovanjem - PR menadžera. Ovaj magistarski rad približit će ulogu PR menadžera i njegov značaj za unapređenje poslovanja kompanije kao i refleksiju kompanije u javnosti. Istraživanje je interdisciplinarnog karaktera, konsultirat će se oblasti komunikologije, ekonomije, psihologije, sociologije. Fokus istraživanja bit će stavljen na oblasti komunikologije i ekonomije. Komunikologija će dati odgovore na pitanja koja se odnose na načine komuniciranja i uopšteno postojanje imidža, dok će ekonomija približiti moć menadžmenta.

Svako pitanje koje uključuje komunikaciju, posebno sa javnošću, konsultira oblasti psihologije i sociologije jer je nužno znati kako prenijeti informaciju i izazvati željenu reakciju unutar jedne socijalne skupine te kako skupina reaguje na tu informaciju.

### **3. Naučni i društveni ciljevi istraživanja**

Ovaj magistarski rad će ukazati na značaj odnosa s javnošću za cjelokupno poslovanje kompanije koja gradi imidž posredstvom PR menadžera i odjela za odnose s javnošću. S tim u vezi, rad se prvenstveno odnosi na vlasnike kompanija, menadžere i studente odnosa s javnošću kao i drugih srodnih, relevantnih oblasti.

Društveni cilj istraživanja je upoznavanje javnosti sa aktivnostima koje se provode unutar kompanije zarad njihovog zadovoljstva i privrženosti kompaniji kao i sa mogućim izazovima koji oni (društvo) nameću kompaniji, a koje vodi PR menadžer. Tu možemo istaknuti i kritičko razmišljanje koje će potaknuti ovaj magistarski rad.

Naučni cilj jeste definicija pojmova PR menadžer, odnosa s javnošću i imidža te njihova deskripcija i značaj za poslovanje kompanije. Cilj je približiti način rada PR menadžera i metode kojima se koristi i kako ih provodi unutar svog djelovanja kako bi kreirali dobro raspoloženje javnosti prema kompaniji i naposljetku, stvorili prepoznatljiv brend sa zavidnim imidžom.

### **4. Hipoteze i indikatori**

U ovom dijelu magistarskog rada bit će navedena generalna hipoteza i pet posebnih hipoteza koje je potrebno dokazati ili opovrgnuti prilikom finaliziranja istraživanja uloge PR menadžera u izgradnji imidža kompanije.

#### **4.1. Generalna hipoteza**

PR menadžer svojom proaktivnošću direktno utječe na stvaranje dobrog imidža kompanije.

## **4.2. Posebne hipoteze**

**Posebna hipoteza 1:** Dobri odnosi s medijima utječu na kreiranje pozitivnog narativa o kompaniji

**Posebna hipoteza 2:** PR sadržaj ima za cilj kreiranje prepoznatljivog imidža i povećanje profita kompanije

**Posebna hipoteza 3:** Efikasan način strateške komunikacije može pretvoriti krizu u priliku

**Posebna hipoteza 4:** Interni odnosi u kompaniji (pozitivni i negativni) se reflektiraju u eksternim odnosima

**Posebna hipoteza 5:** Ukoliko kompanija pokaže javnosti da će imati koristi od nje, to pogoduje pozitivnom raspoloženju javnosti prema kompaniji

## **4.3. Indikatori**

Članci u medijima, PR saopštenja, istupanja menadžmenta u medijima, komentari klijenata/korisnika proizvoda ili usluge na društvenim mrežama, reklamni sadržaji.

## **5. Metode istraživanja**

### **5.1. Intervju**

Ovom metodom će se direktnim primjerima i iz prve ruke PR menadžera dokazati značaj kvalitetnih i proaktivnih odnosa s javnošću pri izgradnji imidža kompanije. Riječ je o velikim korporacijama i kompanijama koje će poslužiti kao primjer i komparacija dva aspekta: kako kompanija posluje kada zanemaruje značaj odnosa s javnošću, a kako kada ulaže u njih.

### **5.2. Metoda posmatranja**

Ovu metodu koristiti će kroz cijeli istraživački proces, posebno u prvom dijelu. Posmatranjem komunikacija oko sebe, u medijima i na društvenim mrežama, doći će do osnovnih podataka i zaključaka o temi rada.

### 5.3. Metoda analize (sadržaja) dokumenata

Ovom metodom koristiti ću se prilikom istraživanja kompanija, tačnije objavljenih PR saopštenja, intervjuua u medijima, člancima u medijima i objavama na društvenim mrežama.

## 6. Vremenski okvir istraživanja

	12	1	2	3	4	5	6	7	8
Prikupljanje literature									
Čitanje literature									
Istraživački proces									
Pisanje rada									
Finaliziranje rada									

Za vremenski okvir istraživanja teme “Uloga PR menadžera u izgradnji imidža kompanije” bilo je potrebno devet mjeseci kontinuiranog rada i istraživačkog proces. Prva četiri mjeseca protekla su u prikupljanju i čitanju literature koja je obuhvatila komunikološke, ekonomske, sociološke, psihološke, filozofske nauke i postavila temelj istraživačkom procesu koji traje dva mjeseca i kao rezultat predstavlja tri intervjuua s nizom dokazanih primjera i tri različite analize koje se odnose na izgradnju reputacije, kriznu komunikaciju i komparaciju odnosa s javnošću u Bosni i Hercegovini. Pisanje rada traje dva mjeseca, nakon čega u augustu dolazi do finaliziranja magistarskog rada.

## II ODNOSI S JAVNOŠĆU

### 1. Definicije odnosa s javnošću

Od pojavljivanja pojma „odnosi s javnošću“ do danas - vrlo poželjne komunikacijske aktivnosti u poslovanju, nizale su se definicije odnosa s javnošću. Neke od njih su:

„Odnosi s javnošću (engl. Public Relations - PR) su komunikacijska funkcija čiji je zadatak da uspostavlja i održava dobre odnose između preduzeća i njegovog okruženja. Radi se o brojnim aktivnostima koje su usmjerene na ostvarivanje željenog utjecaja na mišljenje i stavove javnosti. Iako se ponekad koriste samostalno, odnosi s javnošću su mnogo češće sastavni dio programa integrisanog marketing komuniciranja (IMK) zajedno sa oglašavanjem, unapređenjem prodaje, ličnom prodajom i direktnim marketingom.“<sup>3</sup> (Brkić, 2003)

„Odnosi s javnostima su planirano, ustrajno, etički korektno komuniciranje savremenih društvenih struktura (profitnih i neprofitnih organizacija i drugih javnih subjekata) sa unutrašnjim i vanjskim stakeholderima s ciljem da im se predstave i nametnu kao kredibilni, relevantni i odgovorni partneri i korisni članovi zajednice, čije aspiracije na prirodne, ekonomske, kulturne i druge resurse zajednice, vrijedi u obostranom interesu podržati.“<sup>4</sup> (Kurtić, 2016)

Britanski "Institut za odnose s javnošću" (The Institute of Public Relations - IPR) definiše odnose s javnošću na sljedeći način: "Odnosi s javnošću su planirano i kontinuirano nastojanje da se uspostavi i održava dobra volja i međusobno razumjevanje između organizacije i njenog okruženja.“ (Brkić, 2003:346)

Međunarodno udruženje za odnose s javnošću" (The International Public Relations Association - IPRA) definiše odnose s javnošću na sljedeći način: "Odnosi s javnošću su specifična funkcija menadžmenta koja pomaže da se uspostavi i održi međusobno razumjevanje, povjerenje i saradnja između organizacije i njenih ciljnih grupa; upoznaje rukovodstvo sa problemima u okruženju; pomaže rukovodstvu da prati javno mnijenje i da, plasirajući svoja saopštenja, informiše javnost; definiše nivo odgovornosti rukovodstva u vezi sa uvažavanjem interesa javnosti i upoznaje javnost sa odgovornim ponašanjem rukovodstva usmjerenim ka očuvanju društvenih interesa; pomaže rukovodstvu da ide u korak sa promjenama u okruženju i da efikasno iskoristi nastale promjene,

---

<sup>3</sup> Brkić, N. (2003): Upravljanje marketing komuniciranjem, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str. 345.;

<sup>4</sup> Kurtić, N. (2016): Odnosi s javnostima, University Press Sarajevo, str. 19.;



služeći kao sistem za rano upozoravanje i uočavanje trendova u okruženju; i koristi istraživanje i etički opravdane tehnike komuniciranja kao svoja osnovna sredstva." (Brkić, 2003:346)

Profesori Lorens V. Long i Vinsent Hejzelton odnose s javnošću opisuju kao „komunikacionu funkciju upravljanja kroz koju organizacije prilagođavaju, mijenjaju ili održavaju svoju okolinu u cilju ostvarenja svojih ciljeva.”<sup>5</sup> (Vilkoks, Kameron, Olt i Ejdži, 2005)

Cutlip, Center i Broom u knjizi Uspješni odnosi s javnošću (Cutlip, et al. 2003:6) smatraju da su “odnosi s javnošću upravljačka funkcija koja identifikuje, uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih grupa javnosti od kojih zavisi njen uspjeh ili neuspjeh. “

Američko udruženje za odnose s javnošću (PRSA) 1982. zaključuje da odnosi s javnošću “pomažu našem kompleksnom, raznolikom društvu u donošenju odluka i omogućuju mu da funkcionira efikasnije, na taj način što pridonosi postizanju međusobnog razumijevanja između institucija (organizacija) i njihova okruženja (ciljana skupina). “<sup>6</sup>

Ukoliko pažljivo posmatramo sve navedene definicije, svaka od njih zaključuje isto: odnosi s javnošću su jedna od ključnih funkcija menadžmenta koja uspostavlja, održava i vodi komunikaciju kompanije prema javnosti kako bi ostvarila pozitivnu sliku kompanije u javnosti i time poboljšala svoje poslovanje i izgradnju prepoznatljivog imidža.

---

<sup>5</sup> Vilkoks, D. , Kameron, G. , Olt, F. , Ejdži, V. (2005), Odnosi s javnošću: strategije i taktike, Ekonomski fakultet Beograd, str. 4.;

<sup>6</sup> Tomić, Z. (2008): Odnosi s javnošću, teorija i praksa, Synopsis Zagreb, str. 47. ;

## 2. Historijski razvoj odnosa s javnošću

Početak odnosa s javnošću i njihova prva pojava veže se za Američku revoluciju tokom koje su poslužili za borbu između vlasti i trgovaca. U tom pogledu, odnosi s javnošću služili su za sakupljanje novca, prodaju, nove ideje ali i za stvaranje popularnih ličnosti. Zoran Tomić u knjizi *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*, vraća se na početak odnosa s javnošću i najvažnije događaje u kojima je njihova uloga, u tom periodu, bila znatno vidljiva. Naime, Samuel Adams i njegovi surevolucionari su shvatili važnost iznošenja priče u javnosti. Prvo, upravljajući novinskim medijima, organizirali su i jedan od prvih pseudodogađaja – Bostonsku čajanku da bi privukli javnu pozornost i kristalizirali javno mišljenje. Ovaj događaj prikazao je koloniste obučene kao Indijance kako bacaju uvezeni čaj u vode luke. Samuel Adams tako nije bio samo jedan od očeva Američke revolucije nego je bio također i jedan od očeva tiskovne agenture i političkih odnosa s javnošću.<sup>7</sup>(Tomić, 2008)

Razvoj odnosa s javnošću kakve danas poznajemo započeo je 30-ih godina prošlog stoljeća. U to vrijeme, kako piše Skoko<sup>8</sup>, carevala je reklama kojom su se bavili ljudi iz novina, iskoristivši priliku tog medija da zarade novac i objavljivali su oglase na račun svojih klijenata.

Iako su na samom početku odnosi s javnošću služili isključivo za ubjeđivanje i jednosmjernu komunikaciju, danas su postali neizostavan dio poslovanja svake ozbiljne kompanije, ali i politike. To je vidljivo još u novim uslovima nastalim poslije Drugog svjetskog rata kada odnosi s javnošću sve više postaju oblik dvosmjernog komuniciranja usmjeren na uspostavljanje i održavanje međusobnog razumjevanja i povjerenja između preduzeća i njegovog okruženja.

Danas, odnosi s javnošću predstavljaju važnu poslovnu funkciju koja, zajedno s ostalim funkcijama, doprinosi potpunijem zadovoljavanju potreba i želja potrošača, jačanju ugleda preduzeća u javnosti i unapređenju odnosa preduzeća s ciljnim grupama u okruženju. (Brkić, 2003:346)

Gledano s korporativnog aspekta prvi odjel za odnose s javnošću utemeljen je 1889. godine u kompaniji Westinghouse sa svrhom promocije revolucionarnog sistema izmjenične struje. Prva američka tvrtka za promidžbu koja se smatra pretečom današnjih agencija za odnose s javnošću

---

<sup>7</sup> Tomić, Z. (2008), *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*, Synopsis, Zagreb, str. 250.;

<sup>8</sup> Skoko, B. (2005), *Hrvatska (identitet, image i promocija)*, Školska knjiga, Zagreb, str. 32.;

utemeljena je početkom 20. stoljeća u Bostonu. Skupina mladih osoba utemeljila je Ured za publicitet kako bi „obavljala posao koji obično rade tiskovni agenti za najveći mogući broj klijenata te najveću cijenu koju tržište može podnijeti”. Prvi klijent Ureda za publicitet bilo je Sveučilište Harvard. (Tomić, 2008:74)

### **3. Odnosi s javnošću u BiH**

Kada je riječ o odnosima s javnošću u Bosni i Hercegovini njihov začetak na našoj teritoriji vidljiv je od Olimpijskih igara 1984. godine koje su ujedno bile prve igre u jednoj od komunističkih zemalja. U tom pogledu, odnosi s javnošću pokazali su se kao savršeno sredstvo za privlačenje širih narodnih masa što je dovelo i do impozantnih cifara kako broja učesnika, medija tako i prihoda od same organizacije. Nadalje, kako Tomić objašnjava na drugom primjeru: „Odnosi s javnošću početkom 1990-ih godina nisu bili razvijeni. Izbornu kampanju i komunikaciju političke stranke – mediji karakterizirao je više-manje amaterizam vođen intuicijom. Tek iskusni novinari s jedne i druge strane davali su perspektivu nečega što će se dijelom desetljeća kasnije zvati počeci (političkih) odnosa s javnošću u BiH.

Ratni sukobi u BiH zaustavili su razvoj modernih, suvremenih odnosa s javnošću.

Početkom novog stoljeća u Bosni i Hercegovini i druge organizacije i tijela počinju s uspostavom ureda za informiranje ili ureda za odnose s javnošću. Takav trend može se prepoznati u državnim institucijama u kojima prednjače policija, vojska, parlamenti pa i ministarstva. Tih godina pojavljuju se i prvi organizirani seminari i škole odnosa s javnošću.“ (Tomić, 2008:83)

Historijskim pregledom razvitka odnosa s javnošću uočljivo je da su na početku svog pojavljivanja, odnosi s javnošću bili isključivo alat za postizanje viših ciljeva vlasti, ubjeđivanja, prodaje i komunikacije koja je danas dvosmjerna, u tom periodu bila je isključivo u jednom smjeru. To se mijenja nakon Drugog svjetskog rata kada odnosi s javnošću postoje da bi ispunili obostrana očekivanja, razumijevanje i jasnoću komunikacije koja će omogućiti povjerenje kompanije i njenog okruženja. Akademske proučavanje odnosa s javnošću počelo se razvijati unazad jedne decenije te su kroz noviji period, skoro svi studiji novinarstva u svoj program uključili i usmjerenje „odnosi s javnošću“. Kada je riječ o aktivnom prisustvu PR-a u kompanijama, kroz sami rad, zaključit ćemo da je vidan napredak na nivou BiH.

#### 4. Uloga PR menadžera

Odnosi s javnošću su jedna od ključnih funkcija u poslovnom svijetu koja jača ugled kompanije i unapređuje njeno poslovanje, ali čini i zadovoljne klijente koji stvaraju klimu povjerenja u kompaniju te u kriznim situacijama kompaniji „progledaju kroz prste“. Odnose s javnošću vodi PR menadžer koji, po pravilu, ulaže maksimalne napore za unapređenje interne i eksterne komunikacije kompanije/organizacije i pokazuje vještine vođenja/strateškog upravljanja.

„Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja kako bi se odabrani ciljevi mogli efikasno ostvariti. Cilj svih menadžera je postići povoljan odnos inputa i outputa unutar određenog vremena, vodeći računa o kvaliteti. Garača i Kadlec kažu da je kao praksa menadžment umijeće, a kao znanost organizirano znanje.“<sup>9</sup> (Duraković, 2019)

Neil Champam kaže da su menadžeri ljudi koji održavaju posao. Dakle, unutar kompanije postoje nadređeni, menadžeri koji održavaju posao i podređeni koji predstavljaju radnike koji izvršavaju postavljene zadatke. Pet osnovnih funkcija menadžmenta dominira, a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Za svaku od ovih funkcija možemo postaviti određenu osobu koja će biti centar zbivanja, no prava zvijezda vodilja svakog menadžera jeste funkcija vođenja. To i jeste prava funkcija menadžmenta.<sup>10</sup>

Nenad Brkić u knjizi Upravljanje marketing komuniciranjem (2003) navodi nekoliko ključnih menadžerskih aktivnosti u odnosima s javnošću:

\* Uočavanje, analiziranje i interpretiranje javnog mnijenja, stavova ciljnih grupa i drugih pitanja koja mogu utjecati, na pozitivan ili negativan način, na poslovanje, aktivnosti i planove organizacije.

\* Savjetovanje menadžmenta organizacije na svim nivoima, sa posebnim osvrtom na strateške poslovne odluke, pravce akcije i strategiju komuniciranja.

---

<sup>9</sup> Duraković, J. (2019): Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Univerzitet u Sarajevu, str. 121. ;

<sup>10</sup> Duraković, J. (2024): Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju: digitalni aspekti komunikacije, Univerzitet u Sarajevu, str. 97. ;

\* Kontinuirano istraživanje, provođenje i ocjenjivanje svih programa akcija i strategije komuniciranja usmjerenih na postizanja razumjevanja i podrške javnosti u vezi s postavljenim ciljevima i poslovanjem organizacije.

\* Planiranje i implementacija napora i akcija organizacije u nastojanju da se utječe na formiranje ili promjenu konkretnih mjera ekonomske politike i pravne regulative poslovanja.

\* Upravljanje svim raspoloživim resursima organizacije potrebnim za provođenje navedenih aktivnosti odnosa s javnošću. (Brkić, 2003:347)

Zaključeno s prethodno navedenim ulogama, menadžeri za odnose s javnošću su jedan od ključnih dijelova uprave organizacije. Uloga menadžera za odnose s javnošću, kako objašnjavaju Cutlip, Center i Broom<sup>11</sup> zahtjeva istraživačke sposobnosti, sklonost strateškom razmišljanju te razmišljanju o rezultatima i učincima odnosa s javnošću. Djelatnici u ovoj ulozi ne ograničavaju svoju djelatnost na komunikaciju. Njihove aktivnosti uključuju i istraživanje okoliša, prikupljanje podataka za organizaciju, pregovaranje i udruživanje, upravljanje temama, ocjenjivanje uspješnosti programa te savjetovanje o upravljanju kompanijom. Menadžeri, posebno oni koji su zaduženi za javnost i komunikaciju, trebaju vladati znanjem iz velikog broja različitih oblasti i pratiti sve druge pozicije unutar kompanije kako bi se detaljno upoznali s svim procesima. Pred njima se nerijetko nalaze izazovi koji zahtjevaju (osim visokih komunikacijskih sposobnosti) opravdanost adekvatnim informacijama i znanjem što će biti pojašnjeno na najjednostavnijem primjeru: menadžer za odnose s javnošću u kompaniji koja se bavi izvozom treba poznavati materijal koji kompanija izvozi, proces proizvodnje i distribucije, moguće posljedice za zajednicu koje može izazvati proizvod kompanije, tržište i klijente koje kompanija pokriva izvozom, prihode i rashode na mjesečnom nivou, sklopljene ugovore kompanije, pravne okvire kompanije i slično, a sve to kako bi poslovanje svoje kompanije predstavio na najbolji mogući način, uvjerljivo i argumentirano. Menadžer koji temeljito prati rad svih odjela u kompaniji osjetit će suštinu kompanije i uz sve druge potrebne vještine, uspješno približiti kompaniju javnosti s ishodom pozitivne refleksije u javnosti.

Osim što su odnosi s javnošću ključni za kreiranje ugleda kompanije niz je drugih pogodnosti koje donose a koje ćemo u nastavku ovog rada dokazati i na konkretnim primjerima. Odnosi s javnošću

---

<sup>11</sup> Cutlip, S. , Center, A. , Broom, A. (2003), Odnosi s javnošću, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb, str.46.;

dugoročno dopiru do svoje željene publike, privlače nove/potencijalne korisnike svog proizvoda ili usluge i efikasnim upravljanjem strateškim komuniciranjem, kompaniji osiguravaju uspješno prevazilaženje svih kriznih situacija. Gotovo da je postalo nezamislivo biti kompanija bez odjela za odnose s javnošću ili biti kompanija koja ne ulaže u svoje eksterne odnose. Procesi digitalizacije, globalizacije i ekspanzije online sadržaja i niza mogućnosti nastalih kao rezultat modernog doba, kompanijama su nametnuli komunikaciju s javnošću čije će postojanje i efikasnost usloviti rezultate poslovanja kompanije. S druge strane, javnost sve više želi da bude na prvom mjestu, poštovana i značajna za kompaniju kojoj ukazuje povjerenje kupovinom/korištenjem proizvoda ili usluge što je jednim dijelom uvjetovano većim stepenom edukacije javnosti i digitalnim sposobnostima javnosti, a drugim dijelom uvjetovano je povećanjem konkurencije na tržištu i hiperprodukcijom što će dalje značiti i sve težim mogućnostima za originalnost, isticanje i ostavljanje "ličnog pečata" zbog sveprisutnosti copy-paste metoda u različitim oblicima, bilo da je riječ o komunikacijskim alatima, promotivnim sadržajima ili generalno načinom poslovanja, kompanije sve više imaju problem s isticanjem na tržištu. To će nas dovesti i do društvene odgovornosti kao jedne od najvažnijih stavki strateškog upravljanja koja ima za cilj dokazati javnosti da kompanija brine o njihovom zdravlju, okruženju i da je upravo javnost kompaniji na prvom mjestu.

Za razliku od marketinga, odnosi s javnošću sami kreiraju svoju „stranu priče“ ostavljajući utisak iskrenosti, dostupnosti i uvjerljivosti s obzirom na to da nije riječ o plaćenju (marketinškoj) priči. Iz tih razloga, za uspješne odnose s javnošću vrlo je važno imati PR profesionalce - osoblje s posebnim znanjima i vještinama koji će dobro poznavati ekonomiju, pravo, sociologiju, žurnalistiku i niz drugih, potrebnih disciplina ovisno o sferi poslovanja. S tim u vezi, Larry Marshall navodi zahtjeve koji se postavljaju pred stručnjaka za odnose s javnošću: "Visoko stručno obrazovanje, ubjedljiv nastup, sposobnost upravljanja, poslovnost, visok stepen inteligencije, sposobnost rasuđivanja, domišljatost, maštovitost, kreativnost, taktičnost u pregovaranju, fleksibilnost i izvjestan šarm." (Brkić, 2003:358)

Stručnjaci za odnose s javnošću imaju niz razvijenih vještina iz različitih oblasti, no kako pišu Vilkoš, et al. (2005:87) četiri od njih su osnovne: vještina pisanja, istraživanja, planiranja i rješavanja problema:

**Vještina pisanja** znači sposobnost stavljanja informacija i ideja na papir na jasan i koncizan način. Poštovanje pravila gramatike i pravopisa je ključno.

**Vještina istraživanja** znači da pojedinac mora posjedovati upornost i sposobnost prikupljanja informacija iz različitih izvora, kao i sposobnost sprovođenja originalnog istraživanja kreiranjem i primjenom anketa javnog mnijenja ili ispitivanja.

**Vještina planiranja** – u odnosima s javnošću nekoliko je aktivnosti koje moraju pažljivo da se isplaniraju i koordiniraju zbog čega stručnjaci za odnose s javnošću moraju znati dobro isplanirati, organizirati i biti skoncentrisani na svaki detalj.

**Vještina rješavanja problema** – inovativne ideje i svježih pristupi potrebni su za rješavanje složenih problema.

Složni su autori koji govore na temu odnosa s javnošću da stručnjak za odnose s javnošću mora posjedovati niz vještina. On mora poznavati veliki broj različitih oblasti kako bi ubjedljivo pristupio svakoj od njih i snašao se u svakoj situaciji. Osim poznavanja raznih oblasti, za stručnjaka za odnose s javnošću nije dovoljno samo komunikološko i ekonomsko obrazovanje. Kao osoba zadužena za upravljanje širim narodnim masama, PR profesionalac treba imati uvid u psihologiju, sociologiju, filozofiju i druge nauke te svo stečeno znanje i vještine usmjeriti na ciljanu javnost kako bi ispunio potrebe javnosti i zadovoljio cilj svoje kompanije.

### III POSLOVNO KOMUNICIRANJE

#### 1. Korporacija i korporativni odnosi

„Korporacija (engl. Corporation, franc. Corporation < kasnolat. Corporatio: tjelesna građa, od lat. Corporare: oblikovati u tijelo; udružiti. Od corpus: tijelo; udruženje, savez), u srednjem vijeku, udruga stvorena radi zaštite, očuvanja ili postizanja ekonomskog profita u nekom proizvodnom području; u savremenom pravu i ekonomskim sistemima, to je organizacija koja kao pravna osoba zastupa interese svojih pripadnika, štiti njihova prava, ostvaruje svojom djelatnošću određene ekonomske, socijalne, vjerske ili neke druge ciljeve; u novije doba, jedan od oblika organizacije državne ekonomske djelatnosti i upravljanja javnom imovinom.“<sup>12</sup> (Enciklopedija, bez datuma)

S obzirom na to da korporacija, kao takva, ima veći broj preduzeća (manjih i većih kompanija) u svom sastavu, korporativni odnosi zahtjevaju posebnu pažnju kako bi sva preduzeća u „istom tonu“ funkcionisala i djelovala kao ambasadori svoje korporacije koji aktivno rade na očuvanju njene reputacije. Milas to objašnjava na slijedeći način: “Korporativna komunikacija u funkcionalno – organizacijskom smislu preuzima središnje upravljanje sveukupne komunikacije korporacije sa svim interesnim sudionicima (stakeholderima) s ciljem postizanja najveće moguće reputacije. Cilj korporativne komunikacije je njegovati i povećati reputaciju preduzeća, jer ugled bitno utječe na poslovni uspjeh preduzeća. Suštinski cilj korporacije je ujednačen nastup prema vani i primjenom načela govoriti jednim jezikom. Pojedini sektori unutar organizacije/preduzeća ili odjela korporativne komunikacije dužni su kreirati i poštovati komunikacijsku strategiju koja prati ukupnu poslovnu strategiju organizacije/preduzeća.”<sup>13</sup>

Korporativne komunikacije, dakle pomažu u stvaranju dodatnih vrijednosti za kompaniju, sudjeluju u ostvarenju poslovnih ciljeva, štite, izgrađuju i promoviraju imidž i reputaciju kompanije prema: zaposlenima, klijentima, medijima, dioničarima, partnerima. Alison Theaker navodi da su „korporativne komunikacije instrument menadžmenta pomoću kojeg se što uspješnije i učinkovitije usklađuju svi plansko upotrijebljeni oblici interne i eksterne komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa grupama o kojima kompanija ovisi.”<sup>14</sup> Dalje navodi da je

---

<sup>12</sup> Više detalja dostupno na: <https://www.enciklopedija.hr/clanak/korporacija>

<sup>13</sup> Milas, Z. (2011): Uvod u korporativnu komunikaciju: teorijski pristupi i organizacijski modeli, Novelti Millenium, Zagreb, str. 50.;

<sup>14</sup> Skoko, B. (2006): Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, Millenium, Zagreb, str. 44.;



osnovna zadaća svake kompanije u korporacijskom smislu koristiti najbolje prakse u poslovanju u odnosima sa svima koji imaju udjela u poslovanju. (Skoko, 2006)

Korporativni odnosi s javnošću „su termin za savjetovanje visokih menadžera o kompanijskoj ukupnoj reputaciji, njenom imidžu u očima njenih različitih stekeholdera, njihovoj odgovornosti za pitanja koja mogu utjecati na uspjeh kompanije. Praksa korporativnih odnosa s javnošću koji planiraju kompanijski odgovor na važna pitanja naziva se "issue management" ili upravljanje važnim pitanjima. Osobe koje se bave korporativnim odnosima s javnošću pomažu prilagođavanju svoje organizacije: oni određuju/determiniraju zanimanja, preokupacije, bitne stvari i očekivanja organizacijskih javnosti i objašnjavaju ove stvari menadžmentu kompanije.“ (Brkić, 2003:369)

Značaj korporativnih odnosa s javnošću se posebno ogleda u vrijeme kriza kada PR menadžer komunicira sa rukovodstvom kompanije dalje aktivnosti koje će usmjeriti ka javnosti i „smiriti situaciju“. No, i u svakodnevnom poslovanju odnosi s javnošću u korporacijama zastupaju pozitivne priče iz kompanije i to vrlo često dolazi u dodir sa marketingom te je potrebno staviti jasnu distinkciju: korporativno oglašavanje (corporate advertising) ne prodaje proizvod ili uslugu, već radi na izgradnji i očuvanju imidža, reputacije korporacije i fokus oglašavanja stavlja na poslovanje korporacije. S druge strane, postoji i podvrsta korporativnog oglašavanja koja se naziva zastupničko (zagovaračko) oglašavanje (advocacy advertising) i služi da kompanija izrazi svoj stav o određenim pitanjima. Brkić navodi primjer naftne i duhanske kompanije koja će ponekad pokretati oglase koji izgledaju kao novinski članci (editorials) i objasniti će svoje gledište prema vladinim mjerama koje se odnosi na regulisanje njihovih industrija. (Brkić, 2003:370)

Uspješna komunikacija, kako interno među zaposlenicima, tako i eksterno prema javnosti zahtjeva temeljitu i stratešku pripremu koja, kako piše Kesić (1997) obuhvata šest faza:

- Ocjenu situacije
- Definiranje ciljeva
- Definiranje ciljne publike
- Izbor medija i tehnika
- Budžet
- Vrednovanje rezultata

Ocjena situacija je korak prije same definicije ciljeva u kojem je potrebno istražiti tržište i situaciju u kojoj se kompanija nalazi, nakon čega se postavljaju ciljevi koji se žele ostvariti. Potom se definira ciljna publika i izabiru mediji putem kojih će se komunikacija s ciljnom publikom odvijati. Tu je važno i odrediti koliki je budžet te na koji način će se isti raspodijeliti po fazama komunikacije. Nakon završetka komunikacije potrebno je vrijednovati rezultate komunikacije kako bi se uvidjelo što se napravilo dobro i u kojim segmentima se komunikacija može unaprijediti u budućnosti.<sup>15</sup>

Jedna od ključnih uloga odnosa s javnošću jeste savjetovanje uprave. Svaka izgovorena riječ članova upravnog odbora ili povučeni potez, ukoliko nije dio strateškog komuniciranja, posebice u kriznim situacijama, može biti ili pun pogodak ili potpuna „propast“ za cjelokupno poslovanje. Jedan takav, primjer izostanka savjetovanja s PR stručnjacima koji je rezultirao propast poslovanja i direktorske karijere, naveli su autori u knjizi Odnosi s javnošću. Riječ je o nemarnom potezu direktora Exxon-a koji nije otišao na Aljasku nakon što je njihov tanker ispustio milione litara sirove nafte u ekološki osjetljivom zaljevu. Ili, drugi primjer kada je glavni direktor kompanije TWA dao otkaz tri mjeseca nakon što je 230 ljudi poginulo u avionskoj nesreći. Direktor kompanije je naišao na osudu javnosti jer nije izrazio saučešće porodicama poginulih. (Cutlip, et al. 2003:63) Navedeni primjeri ukazuju na značaj postojanje PR-a i važnost aktivne i efikasne komunikacije uprave i stručnjaka za odnose s javnošću. Navedeni primjer dokazao je da bez obzira na to koliko je kompanija (do kriznom momenta) uspješno poslovala i izgradila prepoznatljivo ime, reputaciju širom svijeta, idalje treba aktivno raditi na unapređenju, što bi u ovom slučaju značilo slijedeće: da je kompanija prije krize imala jasno utvrđeno strateško komuniciranje, spreman plan komunikacije i reagovala proaktivno, ishod krize bio bi drugačiji. Sve i da kriza ne bi bila pretvorena u priliku, smanjio bi se postotak vjerovatnoće za potpunim krahom poslovanja i gubitka direktorske pozicije.

U empirijskom dijelu istraživanja magistarskog rada bit će naveden niz sličnih primjera koji dokazuju da je kompanijama jedna od osnovnih postavki upravo postavka strateške komunikacije. Jedan savjetnik definira strateško upravljanje kao „proces koji omogućava svakoj organizaciji – tvrtki, udruzi, neprofitnoj ili državnoj agenciji – da definira mogućnosti i prijetnje s kojima se dugoročno suočava, da se njima bavi mobilizirajući svoja sredstva te da provede uspješnu strategiju primjene.“ (Cutlip, et al. 2003:68)

---

<sup>15</sup> Kesić, T. (1997): Marketinška komunikacija, Mate d.o.o., Zagreb, str. 282.;

Svakako da je jedan od glavnih segmenata upravljanja planiranje. Odjel za odnose s javnošću u saradnji s upravom i uposlenicima iz odgovarajućih odjela unutar kompanije, pažljivo kreira i razrađuje strateški plan koji će jasno definisati koji su to ciljevi poslovanja, mjeriti rezultate upravljanja, komunicirati, kontrolisati i kreirati plan aktivnosti. Autori Cutlip, Center i Broom u svom djelu Odnosi s javnošću (2003:340) definišu strateško planiranje kao „ donošenje odluka o ciljevima programa, identificiranje ključnih javnosti, utvrđivanje pravila ili politike koja će upravljati odabirom strategija te određivanje strategija. “

Patrik Džekson, dugogodišnji član najvišeg rukovodstva Društva za odnose s javnošću Amerike (PRSA) i jedan od najpoznatijih savjetnika za odnose s javnošću u SAD-u, naveo je devet načina na koje odnosi s javnošću doprinose uspjehu kompanije: „svijest i informisanje, motivisanje organizacije, predviđanje problema, identifikacija povoljnih prilika, upravljanje kriznim situacijama, prevazilaženje izolacije rukovodstva, olakšavanje promjena, društvena odgovornost i utjecaj na javnu politiku.” (Vilkoks, et al. 2006:20)

Dakle, odnosi s javnošću zahtjevaju veliki broj aktivnosti kako unutar kompanije tako i izvan kompanije. Odnosi s javnošću prije svega moraju biti svjesni ključne uloge javnosti u svim procesima i očuvanja dobrih odnosa na relaciji javnost – kompanija i ne dozvoliti ishitrenim reakcijama niti najmanji vid narušavanja odnosa. Osim toga, kompanija treba biti svjesna važnosti redovnog informisanja i saopćavanja novosti, planova, projekata, saradnji i slično. Javnost želi vidjeti trud koji kompanija ulaže i (prema brojnim rezultatima) osim što želi vidjeti, javnost cijeni svaki korak kompanije koji vodi ka unapređenju i obostranom zadovoljstvu, a to najčešće bude u vidu: više sadržaja namijenjenog za klijente, otvaranje novih poslovnica, personalizovanih poruka (kojima se jasno daje na znanje koliko je klijent važan kompaniji), vizuelne promjene i slično. Osim eksterno, osobe zadužene za odnose s javnošću, fokusiraju se i na unapređenje internih odnosa. Činjenica je da se sve interne stavke iz kompanije u jednom momentu reflektiraju i eksterno. Menadžeri za odnose s javnošću to znaju i posvećuju vrijeme i trud u motivaciju uposlenika kompanije. To se najčešće očitava u vidu “Team Building” sadržaja (izleti, druženja, zajednička učešća u društvenim i humanitarnim akcijama...). Nadalje, biti realan i otvoren ključno je za rad i rezultate rada menadžera za odnose s javnošću koji treba jasno definisati u kakvoj je poziciji kompanija, koje su to najveće prednosti a koji nedostaci, na koje probleme i izazove

kompanije može naići i slično. Sve ovo dio je strateškog komuniciranja unutar kompanije koje potpomaže uspješnu implementaciju odnosa s javnošću.

## **2. Kompanijske publikacije**

Pojava masovnih medija a kasnije i ekspanzija društvenih mreža, rezultirale su i pojavu da kompanije same kreiraju vlastitu publikaciju kao neizostavno sredstvo odnosa s javnošću. Kompanije su shvatile važnost predavljanja i pružanja informacija javnosti te stvaranja pozitivnih „vibracija“ kod ciljanih korisnika ali i njegovanja internih odnosa koji svakako svoju refleksiju pružaju i eksterno.

Nenad Brkić u knjizi Upravljanje marketing komuniciranjem (2003: 382), iznosi podatke da samo u SAD postoji oko 8.000 časopisa i novina koje su kompanije štampale za potrebe svoje interne javnosti - kao što su zaposleni u kompaniji - sa oko 20 miliona čitalaca. Na izdavanje ovih publikacija kompanije godišnje troše preko 150 miliona USD, a same publikacije se kreću od jednobojnih i jednostraničnih pisama do velikih, višebojnih i luksuznih časopisa. Ovakve vrste publikacije pomažu stvaranje pozitivnog imidža, reputacije i doprinose samom brendiranju kompanije.

Danas se kompanijske publikacije, uslovljeno online svijetom, najčešće ogledaju u kreiranju mjesečnih newslettera kompanije te godišnjih izvještaja koje kompanije šalju klijentima, partnerima, zaposlenicima na njihove mail adrese (tzv. mailing lista kompanije). U ovim publikacijama kompanije predstavljaju rezultate poslovanja za (unaprijed) određeni vremenski period. Osim rezultata, sadržaj publikaciju su i novosti iz kompanije, uspjesi uposlenika, sklopljene saradnje kao i realizacije društveno odgovornih aktivnosti.

Osim navedenog, svakako da su i promotivni materijali poput brošura, plakata i postera dio kompanijske publikacije, no one dolaze na liniju s marketinškim oglašavanjem kompanije za razliku od newslettera i godišnjih izvještaja koji su „alat korporativne komunikacije“.

### 3. Izgradnja imidža

Proces izgradnje imidža kompanije je dugotrajan. Kompanija svakodnevno dolazi u susret s izazovima pa i kriznim situacijama koje mora uspješno prevazići i iz svega izvući ono najbolje za sebe. I u pozitivnim i u negativnim okolnostima sačuvanje i podizanje imidža ključ je za očuvanje uspješnog poslovanja.

„Image možemo definirati kao dojmove, sliku, predodžbu, kao kompleksnu doživljajnu strukturu stajališta, mišljenja, uvjerenja, predrasuda i ranijih iskustava, koju o određenom proizvodu, poduzeću, čovjeku ili državi ima neka javnost (potrošači, birači, gledatelji ili drugi akteri u komunikacijskim, tržišnim ili nekim drugim aktivnostima).“ (Skoko, 2005)

Izgradnja imidža u modernom vremenu, pod utjecajem medija, društvenih mreža i širenju viralnog sadržaja pogodovala je dvije stvari: niz pogodnosti za brzo, jeftino predstavljanje u javnosti i iskrivljavanje stvarne slike predstavljajući je kao istinu. Božo Skoko (2006) navodi primjer koji to ponajbolje oslikava: Jeste li se ikada zapitali zašto istu šalicu kafe, uz jednako kvalitetnu uslugu, u jednom kafiću plaćate tri puta više nego u drugom? I pri tome se ne osjećate prevareno, nego uživate u puno skupljoj kafi. Vi zapravo u onoj razlici cijene plaćate „korištenje“ imidža dotičnog proizvoda.

Gore navedeno svakako da je pogodovalo lakšem stvaranju imidža, no niz je faktora koje kompanija treba imati kako bi privukla pažnju željenih korisnika. Ponajprije, sve kreće od internih faktora. Potrebno je imati profesionalce koji osjećaju kompaniju i priču, posjeduju adekvatna znanja i vještine. Pri tome valja razlikovati dvije vrste znanja: eksplicitno i implicitno znanje. Prva je vrsta znanja transparentna, lako se preuzima od partnera u poslu, ugrađuje se u proizvode u oblicima, kao na primjer nacrti, tehničke specifikacije ili standardizirani dizajn. Druga je vrsta znanja nevidljivo ili pritajno znanje. Ono je nastalo unutar poduzeća i akumulirano je kao spoznaja uspješnih rješenja i načina rješavanja upravljačkih problema. Radi se o vještinama toliko jedinstvenim za poduzeće da ih pojedinci izvan poduzeća ne mogu lako kopirati.<sup>16</sup> (Soče, B., Pavičić, S. 2016:244)

---

<sup>16</sup> Soče, B., Pavičić, S. (2016). Imidž kao konkurentna prednost na primjeru namještaja „Pavičić“, str. 244.;

Vrlo često čujemo da se imidž i identitet identifikuju pod istim značenjem, zbog čega je potrebno napraviti jasnu distinkciju: identitet je sve ono što jesmo, što nas karakteriše i obilježava dok imidž oslikava kako nas drugi vide.

Božo Skoko (2006: 55) navodi preduvjete za stvaranje imidža:

- upravljanje komuniciranjem s općom javnosti i medijima
- upravljanje komunikacijama tvrtke prema drugim ciljnim javnostima
- skrb o vizuelnom identitetu tvrtke (logotip, zaštitna boja, službeni font, izgled poslovne zgrade...)
- pripremanje informativnih i promotivnih materijala tvrtke
- kreiranje imidža menadžera i skrb o njihovim javnim nastupima
- pripremanje strategije kriznog komuniciranja
- koordinacija interne komunikacije prema zaposlenicima
- organiziranje korporativnih događaja i nastupa tvrtke u javnosti (event management)
- organiziranje programa sponzorstva i donacija
- savjetodavna i organizacijska potpora menadžerima
- edukacija djelatnika press clipping i analiza medijskog izvještavanja o tvrtki.

## **IV ODNOSI S MEDIJIMA**

### **1. Pojam i značaj odnosa s medijima**

Često možemo čuti „mediji su slika društva“. U društvima poput bosanskohercegovačko gdje se još uvijek radi na podizanju važnosti po pitanju medijskog opismenjavanja, kreira se izuzetno pogodan teren za predstavljanje i nametanje informacija onakvim kakvim ih mediji oblikuju i žele predstaviti. Mediji imaju mogućnost kreiranja mišljenja svojih korisnika, direktnog utjecaja na njihove odluke, „prilagođavanja“ situacije, priče i slike na njima odgovarajući način i niz drugih mogućnosti uvjetovanih masovnom ekspanzijom. Upravo takve pojave mogu predstavljati veliki rizik za kompaniju koja teži pozitivnoj slici u javnosti, stoga je, jedan od ključnih alata u izgradnji imidža - dobar odnos s medijima.

Odnose s medijima je, kako objašnjava Kurtić, moguće definirati iz dvije perspektive: strateške i operativne.<sup>17</sup> Iz strateške perspektive odnosi s medijima su alat za uspostavljanje i održavanje poželjnih (dobrih) odnosa organizacije sa stakeholderima koji glavnu percepciju o organizaciji i prosudbi o njenoj društvenoj relevantnosti zasnivaju na informacijama koje dobijaju iz masovnih medija. Iz te perspektive za odnose s medijima možemo reći da je to planirano, sistematično i ustrajno nastojanje organizacije da kontroliraju vlastitu sliku u javnosti koju kreiraju masovni mediji, odnosno koju javnosti zasnivaju na sadržajima masovnih medija. Iz operativne je to planiranje i realiziranje različitih aktivnosti (događaja) koje će, vjerovatno, dobiti značajan i pozitivan publicitet medija i izazvati pozitivne reakcije (perceptivne i konativne) ciljanih stakeholdera. (Kurtić, 2016:235)

Srž odnosa s medijima je dobar, pomalo i lični odnos novinara i PR menadžera. PR menadžer koji njeguje prijateljske odnose s medijima će u svakoj prilici, koja traži prisustvo medija, moći „okrenuti broj“ novinara, dati mu prve informacije, biti dostupan za pitanja novinara i transparentan, što će direktno utjecati na pozitivan odnos s medijima a nadalje i kreiranje pozitivne priče medija. Odnosi između medija i PR profesionalaca mogu biti i kooperativni i suprostavljeni. Novinar je motivisan pravom javnosti da zna i ponekad izaziva lojalnost PR osobe prema klijentu ili prema najboljim interesima organizacije. Uspješni odnosi s javnošću su izgrađeni na reputaciji. Kada se jednom ta reputacija izgubi, PR osoblje ne može funkcionisati efikasno. Zato je put do medijskog respekta iskrenost, tačnost i preciznost kao i profesionalnost.<sup>18</sup> Kao dio profesionalizma, PR osoblje mora razumjeti vrijednosti vijesti ili novosti za medijsku organizaciju. (Brkić, 2003:369)

Kako objašnjava Kurtić, odnosi s medijima se u praksi ostvaruju kroz četverofazni proces u kome se naizmjenično smjenjuju: analiza, postavljanje ciljeva, utvrđivanje planova i realiziranje aktivnosti, evaluacija.

- U fazi analize procjenjuje se aktuelna pozicija organizacije u odnosu na medijsku pažnju. Pri tome je moguće identifikovati dvije moguće situacije: organizacije je izložena povećanom interesovanju medija i organizacija ima potrebu za povećanom pažnjom medija.

---

<sup>17</sup> Kurtić, N. (2016): Odnosi s javnostima, University Press Sarajevo, str. 235.;

<sup>18</sup> Brkić, N. (2003): Upravljanje marketing komuniciranjem, Ekonomski fakultet u Sarajevu, str.369.;

- U fazi postavljanja ciljeva prvo se kreira poruka koju organizacija želi distribuirati svojim stakeholderima. Nakon toga utvrđuje se vrsta reakcije koja se želi izazvati: pojačavanje postojećeg odnosa, promjena negativnog u pozitivni odnos...
- U akcijskoj fazi procesa odnosa s medijima se vrši izbor alata – prenosnika poruka koji će se razviti iz glavne poruke, kreiraju se i produciraju se poruke u odabranim formatima, pravi se plan diseminacije i poruke se diseminiraju.
- Evaluacija je četvrta faza procesa odnosa s medijima. Koriste se različite metode za mjerenje učinkovitosti aktivnosti odnosa s medijima: In house (kućni) monitoring – kućni press clipping, agencijski monitoring – press – kliping, knjige sa isječcima, kvalifikacije dosega, izračunavanje troška oglašavanja. (Kurtić, 2016:236)

Važnost odnosa s medijima se ogleda u činjenici da mediji predstavljaju jezgro aktivnosti u svakoj funkciji PR-a, da mediji djeluju kao predvodnik do ostalih ciljnih javnosti važnih za organizaciju i da utječu na sve druge vidove PR-a. Ključni ljudi u organizaciji moraju biti upućeni u saopštenja za javnost i osposobljeni za davanje intervjua i za javne nastupe. Kako piše Duraković<sup>19</sup>, u današnjem digitalnom svijetu komunikacije, nijedan pojedinac ne bi smio dozvoliti da ga novinari iznenade ili prestraše. Stoga je za uspješnu komunikaciju nužno osposobiti svaku organizaciju za kvalitetne odnose s medijima.

## 2. Alati odnosa s medijima

Profesionalni alati odnosa s medijima služe stručnjacima za odnose s javnošću za uspješan prenos željene poruke u javnost posredstvom masovnih medija. To su: adrema, brošura „Ko je ko u organizaciji?“, arhiva, organizacijski CV, priručnik, medijski priručnik, press – kliping.<sup>20</sup>

- Adrema je popis medija, novinara i urednika, s osnovnim podacima o tematskim područjima interesiranja.
- Brošura „Ko je ko u organizaciji?“ je popis osoba iz organizacije, specijalista za različita pitanja i sektore i pripadnike upravljačke nomenklature koje su pozvane da odgovaraju na stručna osjetljiva i sporna pitanja novinara.

<sup>19</sup> Duraković, J. (2024): Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju: digitalni aspekti komunikacije, Univerzitet u Sarajevu, str. 174.;

<sup>20</sup> Kurtić, N. (2016): Odnosi s javnostima, University Press Sarajevo, str. 252-256.;



- Arhiva – fajl koji sadrži dokumente vezane za ključne događaje i faze u povijesti organizacije, uključujući i materijale sa prethodnih konferencija za medije.
- Organizacijski CV – dokument u kome je veoma sažeto predstavljena organizacija; misija i vizija, djelatnost, organizacijska struktura, tržište i tržišni udio, tehnički i ekonomski resursi, investicije. Kontinuirano se ažurira.
- Priručnik „Najčešća pitanja i odgovori“ – pregled veoma čestih pitanja koja novinari postavljaju na organizacijskim press – konferencijama i zvanični odgovori na njih.
- Medijski priručnik – edukativno – instruktivni materijal koji pregledno prikazuje tehnologiju funkcioniranja medija, načine na koji odabiru teme za izvještavanje, kriterije izbora vijesti, formata pisanja...
- Press – kliping – isječci iz novina, audio i video snimci, zapisi u elektronskoj ili isprintanoj formi – odnosno linkovi na tekstove objavljene u mrežnim medijima o organizaciji i temama od interesa za organizaciju. (Kurtić, 2016:252-256)

### 3. Prenos poruka kroz masovne medije

Odnose s medijima moguće je graditi ali i njegovati kroz nekoliko aktivnosti koji će omogućiti uspješan prenos željene poruke. Danas se to najčešće čini putem saopćenja za javnost i press konferencija, no Nail Kurtić navodi i objašnjava još nekoliko alata za odnos s medijima:

**Objave za medije (media release)** – najčešće korišten alat odnosa s medijima i odnosa s javnostima uopće. Trebaju biti napisane u formatu obrnute piramide što podrazumijeva da će se u prvom pasusu u veoma sažetoj formi odgovoriti na glavna novinarska pitanja (5W + H). U nastavku se detaljnije opisuju element po element, informacije saopćene u lidu (glavi) objave. Na kraju se veoma jednostavno odgovara na pitanje: pa šta? Koje koristi, odnosno koje posljedice mogu nastupiti, koje će aktivnosti i mjere poduzeti organizacija u budućnosti?

**Konferencija za medije** je posebna komunikacijska situacija koju kreira organizacija (sazivač) tako što na istom mjestu i u isto vrijeme okuplja različite novinare, odnosno medije povodom nekog aktuelnog događaja/teme sa kojima je neposredno ili posredno, objektivno ili samo perceptivno povezana, sa spremnošću da im da informacije sa kojima raspolaže.

**Sastanci sa urednicima** - u funkciji su razvijanja povjerenja između urednika medija i osoblja službi za odnose s javnostima. Kada se ostvari visok stupanj povjerenja i ličnih međusobnih odnosa, razmjena informacija dobija rutinski karakter. Urednici PR osobe, doživljavaju kao produžene ruke novina.

**Press-prijemi** – organiziraju se u okviru postojećih značajnih događaja/manifestacija kojima novinari već prisustvuju u velikom broju. Press-prijem je rezultat dobro uočene prilike, od strane odnosa s javnostima da iskoristi postojeće prisustvo novinara i na nenametljiv način plasiraju informaciju o sebi.

**Press-set** čini posebno dizajniran folder, prigodnih informativnih materijala, uzoraka i drugih sadržaja, povezanih sa glavnom temom konferencije za medije. Glavna svrha press-seta je pomoći novinarima pri razumijevanju i izvještavanju o određenim temama kao i pri eventualnom dodatnom i produbljenom istraživanju teme.

**Informativni materijal** je opširnija verzija objave za medije, odnosno izvorni informativni materijal koji se prezentira na konferenciji za medije. Sadrži izvorne tabele i grafikone na koje se referira u objavi za medije.

**Članci** su kompleksnije autorske forme i zbog toga je smanjena vjerovatnoća da će biti prihvaćeni za objavljivanje izuzev ukoliko ne zadovoljavaju najviše standarde žanra i medija. Ključna uloga odnosa s javnostima je da na osnovu kontinuiranog uvida u stručne časopise uočavaju prilike za plasiranje članka o organizaciji.

**Online press-room** – informiraju novinare o poslovanju tvrtke, njezinim proizvodima i uslugama. Novinarima omogućavaju pregled najnovijih vijesti i pristup relevantnim materijalima kojima im omogućuju pisanje vijesti i članaka, uključujući fotografije i pozadinske informacije. (Kurtić, 2016:260-263)

## V KRIZNO KOMUNICIRANJE

### 1. Pojmovna određenja

Kriza je gotovo neizbježna pojava kako u ličnom tako i u poslovnom životu. Kao krizu nazivamo svaku neželjenu, vrlo često i neprevidenu situaciju koja se dešava a koja, zavisno od pristupa kriznoj situaciji, može imati različite ishode pa čak i one koji će se pretvoriti u priliku, o čemu ćemo govoriti prilikom detaljne analize sadržaja.

Kurtić definiše krizu<sup>21</sup> kao svaku situaciju, odnosno stanje organizacije (entiteta) u cjelini, ili pojedinih njenih dijelova koje ugrožava ili prijete da ugrozi pojedinačne ili u cijelini osnovne ciljeve svakog sistema: da fizički opstane, da regularno funkcionira i da se razvija. (Kurtić, 2016:313)

Božidar Novak krizu definira kao “neplanirani, neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelimično utjecati te se može završiti na razne načine.”<sup>22</sup>

Kathleen Fearn Banks u knjizi Crisis Communication: A Casebook Approach ističe da je kriza prekid normalnog poslovanja i često ugrožava postojanje organizacije.<sup>23</sup>

Cutlip i ostali (2003:389) navode nekoliko vrsta kriza:

- prirodne krize
- tehnološke krize
- krize uzrokovane sukobom
- krize uzrokovane zlonamjernošću
- krize uzrokovane iskrivljenim vrijednostima upravljanja
- krize uzrokovane obmanom
- krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave
- poslovne i ekonomske krize

---

<sup>21</sup> Kurtić, N. (2016): Odnosi s javnostima, University Press Sarajevo, str. 313.;

<sup>22</sup> Duraković, J., Jakupović, V. (2023): Krizna komunikacija: upravljanje u krizama, Univerzitet u Sarajevu, str. 15. ;

<sup>23</sup> Ibid., str. 16. ;

Dolazak krize znači prestanak regularnog funkcionisanja kompanije/organizacije<sup>24</sup> koji iziskuje spremnost za brzu reakciju i niz promjena kojima će se biti potrebno prilagoditi. U krizama najbolje uočavamo naše slabosti i snagu. No, kriza je uvijek dvostruki izazov. Krizu treba posmatrati i kao opasnost, ali i kao priliku, objašnjavaju Duraković, J. i Jakupović, V. (2023). Najveća odgovornost leži na menadžmentu tj. upravi da u svakoj krizi, ako je moguće, izbjegne opasnost, suzbije štetne posljedice i prepozna priliku za unapređenje poslovanja.

Bit uspješnog prevazilaženja krize stoji u komuniciranju. Potrebno je znati reagovati odmah i biti dostupan javnosti posebno kroz medije koji kreiraju sliku naše kompanije u javnosti. To znači: pružiti javnosti, transparentno i otvoreno, informacije koje će „smiriti“ situaciju što zahtjeva posebnu organizaciju.

Najil Kurtić krizno komuniciranje definiira kao posebnu vrstu organizacijskog komuniciranja određenog prvenstveno situacijom u kojoj se odvija. Ulogu subjekta komuniciranja, u kriznoj situaciji preuzima krizni menadžment (tim za upravljanje krizom). (Kurtić, 2016:314)

Tim za upravljanje krizom, prema pravilu, trebao bi unaprijed biti spreman za dolazak krize i pripremljen za svaki mogući scenario krize. To zahtjeva temeljitu pripremu i predviđanje potencijalnih kriza te definisanje mogućih rješenja krize. U momentima kada nastupi kriza, tim za upravljanje reaguje odmah i ne dozvoljava da situacija ni u jednom trenutku bude “prepuštena slučaju”. Najvažniji potez u krizi (što će biti dokazano i na primjerima iz prakse te argumentirano od strane stručnjaka u empirijskom dijelu radu) jeste pružiti pravovremene informacije javnosti, biti otvoren i transparentan.

## **2. Strateško upravljanje komunikacijom u krizama**

Strateško komuniciranje znači planiranje, detaljno osmišljavanje i izvršavanje poruka koje će biti uspješno prenesene do stakeholdera i ispuniti željeni cilj kompanije. Jasno je da je kriza neminovna pojava u jednom momentu poslovanja stoga je vrlo važno predvidjeti svaki mogući scenariji (kako bismo maksimalno umanjili sve negativne učinke) i isplanirati efikasno komuniciranje u korist kompanije.

---

<sup>24</sup> Duraković, J., Jakupović, V. (2023): Krizna komunikacija: upravljanje u krizama, Univerzitet u Sarajevu, str. 63

Riječ „strategija“ potiče od starogrčke riječi “strategos” i doslovno znači “vođenje vojske” i podrazumijeva „nauku o vještini ratovanja koja istražuje uzajamne veze političkih, ekonomskih i ratnih elemenata za pripremanje i vođenje rata.” Strategiju u savremenom poslovanju možemo okarakterisati kao dugoročni plan koji pokriva nekoliko godina rada organizacije, jer vodi organizaciju i sve njene prioritete.<sup>25</sup> Na strategiju možemo gledati kao na implementaciju misije organizacije u konkretne intervencije koje u konačnici vode do željenog radnog učinka. (Duraković i Jakupović, 2023:23)

U toku krize od iznimnog je značaja rad strateškog menadžmenta, koji kao takav, mora pokazati vještine upravljanja i komuniciranja koje uključuju: <sup>26</sup>kontinuiran proces koji permanentno traje; angažman menadžera se mora manifestovati u seriji etapa; menadžeri moraju donositi niz odluka i poduzimati niz akcija ka ostvarenju ciljeva preduzeća; menadžment mora osigurati da se preduzeće organizuje na način da može adekvatno odgovoriti zahtjevima svoje promjenjive okoline. (Duraković i Jakupović, 2023:24)

Plenković navodi dvanaest znakovitih kriznih komunikativnih upozorenja<sup>27</sup> (Plenković, 2015):

- Strogo normirani administrativni piramidalni komunikacijski modeli krizne komunikacije ne mogu vječno vegetirati
- Nove (IT) tehnologije revidiraju i mijenjaju tradicionalni administrativni krizni konzervativizam
- Nužno je razlikovati iznenadnu kriznu katastrofu od programiranih kriznih situacija
- Mobilizirati kvalitetan i kompetentan komunikativni tim za upravljanje kriznom komunikacijom
- Izolirati privilegirane sudionike u procesu upravljanja kriznom komunikacijom
- Definirati plan operativne transmisijske krizne komunikacije
- Strateški planirati oblike i tehnike medijske krizne komunikacije
- Selektivno planirati i operacionalizirati komunikativni proces krizne komunikacije
- Respektirati vjersku (religijsku) osjetljivost u procesu upravljanja kriznom komunikacijom
- Razraditi političku strategiju krizne komunikacije

---

<sup>25</sup> Duraković, J., Jakupović, V. (2023): Krizna komunikacija: upravljanje u krizama, Univerzitet u Sarajevu, str. 23.;

<sup>26</sup> Ibid., str. 24.;

<sup>27</sup> Plenković, M. (2015): Krizno komuniciranje, Media, culture and public relations, Zagreb, str. 117. ,

- Strogo finansijski kontrolirati komunikacijski proces izvedbe planirane krizne komunikacije
- Locirati upotrebne medije i strateške centre medijske moći u procesu krizne komunikacije

Komunikacijski resursi kao što su: brendiranje, pozicioniranje, društvena odgovornost, digitalna transformacija, organizacijska komunikacija, transparentnost i krizno upravljanje, ključni su elementi strateškog upravljanja objašnjavaju Duraković i Jakupović (2023:24) i pojednostavljeno zaključuju da je strateška komunikacija način upravljanja nematerijalnim elementima organizacije.

Značaj efikasne komunikacije je presudan u momentima krize. Svaka kompanija, organizacija, politička stranka ili bilo koji pojedinac koji je prisutan u javnosti, prema pravilu, trebao bi imati spremnu komunikacijsku strategiju. <sup>28</sup>To je akcioni plan koji će osigurati sve ažurne komunikacije za ključne učesnike, mehanizam za traženje povratnih informacija i potaknuti uključivanje ključnih učesnika za provedbu. To je radni dokument koji sadrži više pojedinosti nego što je to navedeno u komunikacijskoj strategiji, dok strategija odgovara na pitanje „šta?“ „kako?“... akcioni plan daje konkretnije odgovore na pitanja „kada?“ i „kako?“ Važno je uključiti ključne tačke ostvarenja i datume revizije, te pažljivo razmotriti troškove i uključiti odgovarajuće učesnike. (Duraković i Jakupović, 2023:26)

## 2.1. Kriza pretvorena u priliku

Primjer da je krizu itekako moguće pretvoriti u priliku, jako dobro prikazuje integrisana kampanja brenda Nike. Naime Nike reklama u kojoj glumi Colin Kaepernick osvojila je prestižne nagrade i izazvala pažnju širom svijeta. U ovom primjeru riječ je o jednoj cijeloj kampanji koja je iskoristila užarene odnose širom svijeta i povećala svoju prodaju. Naime, Nike je objavio reklamu pod nazivom Dream Crazy u kojoj je glavnu ulogu nosio bivši bek NFL-a i slogan: „Vjeruj u nešto. Čak i ako to znači žrtvovati sve. Samo to uradi.“ Naime, 2016, Kaepernick je odbio da ustane na toniranju himnu prije utakmice u znak protesta protiv rasne nepravde u Sjedinjenim Državama

---

<sup>28</sup> Ibid., str. 26.;

kada je ubijen policajac. Izašao je iz NFL-a otkako je napustio San Francisco 2017. godine, a kasnije je riješio slučaj s ligom u kojem je tvrdio da su ga vlasnici tima ucjenjivali zbog njegovih protesta. Donald Trump je bio među onima koji su napali oglas u vrijeme njegovog objavljivanja: “Mislim da je to užasna poruka koju (Nike) šalje i svrha toga što to rade, možda postoji razlog zašto to rade, ali mislim da je to užasna poruka koju ne treba slati. Nema razloga za to.” Videozapisi ljudi koji spaljuju svoje Nike proizvode su postavljeni na društvene mreže. Uprkos odbijanju nekih Amerikanaca, kampanja je ocijenjena uspješnom, a dionice kompanije porasle su za 5% u sedmicama nakon objavljivanja oglasa.<sup>29</sup> Oglas je također prikazivao druge sportiste aktivne u društvenim pitanjima, kao što su LeBron James, Serena Williams i američki ženski fudbalski tim.

Ovim potezom: Nike je zadržao svoje izvorne vrijednosti (Just do it) i pokazao ih na djelu, kao kompanija čvrsto stao iza svog brenda izgrađenog upravo na tim vrijednostima i pokazao da je njihovo poslovanje i strateško komuniciranje jače od krize koja se desila.

### **3. Izgradnja ugleda**

Ugled kompanije/organizacije je reputacija koju kompanija ima u javnosti. Proizvod ili usluga, korporativna etika, interni i eksterni odnosi kao i društvena odgovornost i odnosi s medijima, diktiraju percepciju javnosti. Izgradnja ugleda, pozitivne reputacije je dugogodišnji proces koji zahtjeva kontinuirani rad i ulaganje, no vrlo je moguće sve to izgubiti u svega nekoliko minuta. Ovo se posebno dešava kada nastupe krizne situacije.

Ubrzani proces digitalizacije i nametanja stilova života na društvenim mrežama mijenja kriterije za ugled kompanije u javnosti. Nekada je kvalitet usluge bio na prvom mjestu a danas je to niz faktora kao što su: učešće u događajima, projektima, zaposlenici, interni i eksterni odnosi i slično, što na neki način „primorava“ upravu kompanije da kontinuirano i pažljivo radi na odnosima s javnošću kako bi njen ugled bio na visokom nivou i zadržan kroz godine rada.

Kompanije moraju težiti dobitku dobrog ugleda, piše Kotler (2004) i navodi da osnovni ciljevi sa reputacijom moraju biti četverostruki, a to znači biti: odabrani dobavljač za potrošače, odabrani poslodavac za zaposlenike, odabrani partner za distributere i odabrana kompanija za investicije.

---

<sup>29</sup> Više detalja dostupno na: <https://www.theguardian.com/sport/2019/sep/16/nikes-dream-crazy-advert-starring-colin-kaepernick-wins-emmy>

<sup>30</sup>Njihov će reputacijski kanal pridonijeti ostvarivanju primarnog cilja i postizanju povrata većeg od troškova kapitala.

U novije vrijeme, javnost prilikom vrednovanja kompanije i kreiranja slike o njoj, posebnu pažnju posvećuje njegovanju društvenih odgovornosti i ekološke osvještenosti jer želi vidjeti koliko kompanija misli na svoje okruženje (društvo) od kojeg želi dobiti maksimalnu korist za svoje poslovanje. Ovo je unazad, dvije-tri godine, vidljivo i u Bosni i Hercegovini gdje kompanije postaju primorane uključiti ESG (Enviromental, Social and Governance) u svoje poslovanje kako bi one postale društveno prihvatljive. Ono što je posebno vidljivo jeste da sektori poput bankarstva, izvoznog, industrijskog... aktivno rade na promovisanju svojih ESG kampanja koje koriste kao alat za izgradnju ili pak očuvanja već postojećeg ugleda. Navedeni primjer, samo je jedna u nizu aktivnosti koje čine kompanije kako bi zadovoljile sve potrebe javnosti i time kreirale ugled.

Ugled organizacije posebno je važan u kriznim situacijama kada je potrebno sačuvati ugled i opravdati ukazano povjerenje javnosti. Ključno značenje u ovome ima komunikacija preduzeća i organizacija kao funkcija upravljanja.

Menadžment ne može izgraditi potrebno povjerenje ni ugled bez sistematičnog i transparentnog komuniciranja sa unutrašnjim i vanjskim javnostima.<sup>31</sup> Npr. ako govorimo o uslužnim djelatnostima (banke, osiguravajuće kuće, zdravstvo i turizam) neophodni su dobri odnosi s javnošću, pišu Duraković i Jakupović (2003:101) i dodaju nekoliko prednosti jakog identiteta, pozitivnog imidža i velikog ugleda koje definiše Novak (2001: 108-109), a to su: povećavaju prihode, omogućavaju snižavanje zaračunavanje više cijene proizvoda i usluga, omogućavaju snižavanje troškova oglašavanja, osiguravaju jednostavnost i učinkovitost novih proizvoda...

Kada sumiramo sve prethodno navedeno, izvodimo zaključak da je ugled najveće “oružje” kompanija i organizacija u koje je potrebno uložiti trud, vrijeme, znanje i edukacije.

---

<sup>30</sup> Kotler, P. (2004): Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer, Binoza press, Zagreb, str. 16. ;

<sup>31</sup> Duraković, J., Jakupović, V. (2023): Krizna komunikacija: upravljanje u krizama, Univerzitet u Sarajevu, str. 101.;



## VI DRUŠTVENE MREŽE

### 1. Digitalna pismenost

Kada govorimo o masovnim medijima i društvenim mrežama, usko vežemo i pojam digitalne pismenosti. Iako na prvu zvuči pomalo neistinito (uzimajući u obzir da je tehnologije uzela svaki segment života i poslovanja) ali digitalna pismenost je jedna od najpoželjnijih vještina modernog doba. Svi pratimo medije, imamo ili smo upućeni u funkcionisanje društvenih mreža ali samo rijetki znaju ispravno koristiti i jedno i drugo.

Najjednostavnije rečeno digitalna pismenost je sposobnost korištenja digitalne tehnologije: od pristupa, čitanja, procjene, korištenja informacija do komunikacije na društveno odgovoran način.

Za mnoge pojam digitalne pismenosti predstavlja sposobnost pisanja i čitanja sadržaja na internetu i uopće korištenje tehnologije, međutim, mnogo je više od toga. Ona podrazumijeva i poznavanje funkcioniranja društvenih mreža, postavljanje sadržaja na internet, i ono što je najvažnije za njenu upotrebnu vrijednost, sposobnost kritičke selekcije i sistemsko traganje za informacijama.<sup>32</sup> (Duraković, 2024)

Količinski previše sadržaja, novih informacija, istih informacija različito oblikovanih, izokrivljanje stvarne slike na društvenim mrežama.... povećali su potrebu za većim nivoom digitalne pismenosti. Na svakodnevnom nivou korisnici medija i društvenih mreža čitaju novosti bez vlastitog kritičkog osvrta, „padaju“ u ruke slikama na društvenim mrežama bez da uvide njihov „prilagođen“ prikaz. Sve ovo pogodovalo je medijima da kreiraju informacije koje će većina korisnika prihvatiti onakvima kakvim su ih i predstavili, ali i kompanijama da „iskoriste“ viralnost i naprave svoju „savršenu sliku“ za društvene mreže. Društvene mreže i njihova masovnost pogodne su za kreiranje jednakih stavova i prihvatanje mišljenja većine, jer kako objašnjava Zvonarević, poznato je da određena psihosocijalna i psihofizička stanja povećavaju sugestibilnost: pojedinac je u masi podložniji sugestiji nego ako je osamljen, umorne su osobe sugestibilnije od odmornih, bolesnici više nego zdravi itd. <sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> Duraković, J. (2024): Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Univerzitet u Sarajevu, str. 196

<sup>33</sup> Zvonarević, M. (1976): Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb, str. 595.;

Ipak, za napredovanje u savremenom poslovnom okruženju neophodno je neprestano se usavršavati i pratiti nove digitalne trendove i načine na koje oni evoluiraju. To uslovljava i važnost medijske pismenosti koja bi se mogla definirati kao sposobnost građana da pristupe, analiziraju i proizvode informacije sa konkretnim učincima. Medijska pismenost zapravo promiče vještine kritičkog razmišljanja koje omogućuju ljudima da nezavisno biraju koje će medijske sadržaje pratiti i kako da interpretiraju informacije koje primaju putem kanala masovnog komuniciranja. (Duraković, 2024: 197-198)

## 2. Društvene mreže kao ogledalo organizacije

Profesor Kurtić, društvene medije definiše<sup>34</sup> kao web servise koji omogućavaju komunikacijsko umrežavanje i interakciju (distribuiranje i razmjenu različitih informacijskih sadržaja) skoro neograničenog broja učesnika (pojedinaca i grupa) bez prostornih, socijalnih i kulturoloških ograničenja, uz veoma niske (podnošljive) troškove.

Na društvenim mrežama kompanija/organizacija danas može predstaviti javnosti sve ono što ne bi mogla putem medija. Upravo ove mogućnosti kompanije koriste kako bi se približile javnosti, proizvele osjećaj „toplote“ i prijateljstva dijeleći i službeni i privatni/opušteni sadržaj.

Kada je riječ o službenom sadržaju, društvena mreža koja je pogodno isključivo za tu vrstu jeste LinkedIn i djelimično Facebook. Na ovim društvenim mrežama, kompanije objavljuju saopštenja, novosti, projekte... predstavljajući sebe iz prve ruke i na željeni način. To će usloviti i dolazak poruke do javnosti upravo na takav način – onako kako je sama kompanija i kreirala.

Instagram i TikTok pogodne su društvene mreže za kreiranje opuštenijeg sadržaja koji se pokazao i kao znatno privlačniji javnosti i koji, kao takav, obuhvata širu javnost za razliku od službenog sadržaja. Brojne kompanije su to i prepoznale i slijede trendove nastale u tu svrhu. Neki od sadržaja koji su u trendu na ovim društvenim mrežama su: interna atmosfera u kompaniji, zanimljivi snimci uposlenika i slično. Tako je jedna od vodećih banaka u BiH, Raiffaisen banka na svojim profilima<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> Kurtić, N. (2016): Odnosi s javnostima, University Press Sarajevo, str. 342.;

<sup>35</sup> Više detalja dostupno na: [https://www.tiktok.com/@raiffeisen\\_bank\\_bih](https://www.tiktok.com/@raiffeisen_bank_bih)

pokrenula niz serijala: Dan sa (jednim uposlenikom), Finansijska abeceda... koji bilježi značajan doseg kod korisnika ovih društvenih mreža.

Banka je na ovaj način uspjela slijedeće: približiti se javnosti, staviti u fokus svoje polje rada – bankarstvo, pružiti javnosti edukativne minute – korisne sadržaje, zabaviti javnost – ispratiti trendove. Ovo je samo jedan od velikog broja primjera kako iskoristiti ekspanziju društvenih mreža u korist poboljšanja imidža a onda i samog poslovanja.

Upravo ovakvi trendovi primorali su kompanije/organizacije da prilagode svoje komunikacijske strategije društvenim mrežama i aktivno se posvete radu na istima, jer kako i Kurtić objašnjava društvene mreže su „Noćna mora savremenih organizacija, ali i svih javnih ličnosti čija tržišna pozicija ovisi o reputaciji, imidžu i snazi brenda“. (Kurtić, 2016:342)

Zahvaljujući društvenim mrežama, nezadovoljnim korisnicima je vrlo lako da iskažu svoje nezadovoljstvo i prenesu ga do svih drugih korisnika i na taj način direktno, negativno utječu na reputaciju i snagu brenda. Ipak, kao i u svemu, i na društvenim mrežama postoje dvije strane pa je tako moguće i lakše proširiti pozitivnu sliku o brendu zahvaljujući zadovoljnim korisnicima koji će uvjerljivo prenijeti svoje zadovoljstvo do trenutnih i potencijalnih korisnika i kompaniji napraviti uslugu – ojačati brend zasnovan na stvarnom iskustvu i viralno prenesenom utisku.

## VII UPRAVLJANJE DOGAĐAJIMA

### 1. Koncept događaja

Kao neizostavan dio uspješnog strateškog komuniciranja su događaji. Prema Kurtiću upravljanje događajima je posebno područje strateških odnosa s javnostima.<sup>36</sup> Bavi se upravljanjem uticaja događaja koji se dešavaju izvan, odnosno pod kontrolom organizacije, spontano i planirano, u njenom unutrašnjem i vanjskom okruženju, na odnose sa stakeholderima i na meke efekte poslovanja (reputaciju i imidž).

Upravljanje događajima je složen proces unutar strateškog komuniciranja koji zahtjeva organizaciju, medije, kreativnost, oglašavanje, lobiranje i još mnogo alata korisnih za uspješno vođenje odnosa s javnošću. Vremenom, a posebice u posljednjih nekoliko godina, organiziranje događaja postalo je regularni dio strateškog komuniciranja kompanije. Kompanije na jednom mjestu okupljaju željenu publiku, šire svoj networking i na licu mjesta stvaraju nove prilike.

Pod događajem se misli na sve slučajne, odnosno namjerno izazvane promjene (novosti) u ekonomskom, političkom, informacijskom, društvenom, tehnološkom, pravnom i ekološkom okruženju koje utječu ili bi mogli utjecati (povoljno, odnosno nepovoljno) na egzistenciju pojedinaca, malih i velikih društvenih grupa, organizacija pa i čovječanstva u cjelini. (Kurtić, 2016:274)

Kada govorimo o događajima, ovisno od cilja njihove organizacije, dijelimo ih na: redovne, neplanirane – vijesti događaje i pseudodogađaje. Profesor Kurtić (2016) to objašnjava na slijedeći način:

- Redovni događaji su svakodnevna poslovna dešavanja kao naprimjer: poslovni razgovori, potpisivanje značajnih ugovora, završetak investicionih poduhvata, obilježavanje godišnjica...
- Neplanirani „vijesti događaji“ su sve promjene koje izbijaju neočekivano i izvan kontrole pojedinaca i organizacija koji trpe njihove posljedice. Po pravilu su dramatični i privlače veliku pozornost masovnih medija i javnosti uopće.

---

<sup>36</sup> Kurtić, N. (2016): Odnosi s javnostima, University Press Sarajevo, str. 273.,

- Pseudogađaji podrazumijevaju bilo koje ciljano, medijski interesantno zbivanje, u kojem učestvuje veliki broj, uglavnom utjecajnih i poznatih osoba i koje zbog toga privlači pažnju šire zajednice i medija. Podrazumijevaju neposrednu komunikaciju sa stakeholderima, uključujući i medijsku javnost, koji se okupljaju u određeno vrijeme, na određenom mjestu kao učesnici kreativno osmišljene realistične situacije koja bi trebala rezultirati prijatnim iskustvom.

Razvrstavamo ih u dvije grupe: prikriveni koji, predstavljeni kao poslovni/društveni događaji zapravo imaju za cilj predstaviti neku organizacijsku performansu ili vrijednost i specijalni (izvorni) PR događaji koji se kreiraju za izravnu komunikaciju predstavnika kompanije i novinara kako bi se saopštila neka informacija, najavila nova aktivnost i slično. Takva je npr. konferencija za medije.<sup>37</sup>

## 2. EVENT MENADŽMENT

Svaki događaj, prije nego što dođe do njegove realizacije, prolazi kroz niz pripremnih, strateških aktivnosti.

Organizacija događaja (event menadžment) započinje od koncepta koji će jasno odgovoriti na pitanja: „šta je suština događaja?“ i „šta očekujemo da će se desiti nakon događaja?“ Svrha se uglavnom definira iz dva ugla: ugla sponzora (onoga ko stoji iza događaja) i ugla publike (javnosti). Iz ugla organizatora pseudodogađaji trebaju proizići iz strategije odnosa s javnostima i imati svoje mjesto u godišnjem planu. Oni su strateški instrument u odnosima s javnostima. Organizator u događaju vidi prvenstveno platformu za komuniciranje vlastite (korporativne) priče i priliku da se pokaže u najboljem svjetlu.<sup>38</sup> Iz ugla publike događaj treba biti prilika za nezaboravno, neponovljivo, najčešće zabavno i korisno iskustvo s kojim su se u stanju i sami identificirati. (Kurtić, 2016)

<sup>37</sup> Kurtić, N. (2016): Odnosi s javnostima, University Press Sarajevo, str. 279-280.;

<sup>38</sup> Kurtić, N. (2016): Odnosi s javnostima, University Press Sarajevo, str. 289. ;

S obzirom na to da je događaj poput predstave koja se mora prikazati ciljanoj javnosti, nužno je detaljno isplanirati svaki korak koji će se desiti tokom samog eventa. To znači da je potrebno napisati scenario događaja koji će pratiti samu temu odnosno svrhu događaja. U scenariju se detaljno opisuju govori, pokreti, takmičenja i slično što Kurtić definiše kao dramaturšku komponentu. Druga ključna komponenta je vizual koji obuhvata dresscode, isticanje brendova, izgled prostora u kojem se održava događaj....

Posljednja aktivnost u organizaciji događaja je definisati plan realizacije sastavljen od dvije komponente: prva - mrežno planiranje svih pripremnih aktivnosti koje će u konačnici rezultirati planiranim događajem (vrijeme, mjesto, učesnicima i sadržaji) i druga komponenta - planiranje komunikacijskih aktivnosti koje će osigurati ciljani publicitet i kvalitativne perceptivne efekte događaja. (Kurtić, 2016:289)

## VIII KORPORACIJSKI IMIDŽ I KOMUNIKACIJA

### 1. Istraživanje korporacijskog imidža i komunikacije

Korporacijski imidž, kao što smo mogli teorijski zaključiti, zahtjeva da bude dio svakodnevnog poslovanja kompanija koje žele napraviti kvalitetnu i trajnu reputaciju. Istraživanje korporacijskog imidža i komunikacije u ovom magistarskom radu, bazirat će se na primjeru ASA Prevent Grupacije (ASA Holding). Analiza sadržaja je osnovna metoda koja je, prvenstveno, ponukala istraživački proces na primjeru ASA Prevent Grupacije. U radu će se koristiti zvanični izvori kao što su: web-stranice, društvene mreže, godišnji izvještaj... Kako bismo ispratili odraz ASA Prevent Grupacije u javnosti, koristit ćemo sadržaj objavljen u medijima.

Da bismo dokazali postavljenu hipotezu rada, korisno je analizirati sadržaj iz prve ruke. S tim u vezi, sam istraživački proces komunikacija na nivou Grupacije urađen je u saradnji sa bivšim i trenutnim uposlenicima u Odjelima za odnose s javnošću kompanija članica. Konkretno riječ je o generalnom PR-u ASA Holdinga i ASA Bolnice.

U prvom intervjuu, fokus razgovora stavljamo na izgradnju reputacije kroz godine, dok u drugom glavnu ulogu nosi krizno komuniciranje s fokusom na zdravstveni sektor.

Kako bismo, na kraju samog rada i istraživačkog procesa imali i informaciju kakvo je stanje u Bosni i Hercegovini kada je riječ o odnosima s javnošću, to će biti pojašnjeno komparacijom odnosa s javnošću u inozemstvu (na globalnom nivou) i u BiH na primjeru kompanije Mercedes-Benz. U ovom dijelu istraživanja, predstavniku kompanije postavljeno je samo jedno pitanje – usporedba odnosa s javnošću u BiH i inozemstvu?

### 2. Analiza izgradnje korporacijskog imidža na primjeru ASA Grupacije

Priča ASA Grupacije započinje 1995. godine osnivanjem kompanije ASA auto sa četiri uposlenika koja su bila angažovana u oblasti prodaje automobila, autodijelova i iznajmljivanja vozila. Razvojem poslovanja, nekoliko godina kasnije, postala je Grupacija koja je izgradila strateško poslovanje sa Volkswagenom. Od 2000-ih godina, Grupacija ulazi u finansijski i osiguravajući sektor. S ciljem proširenja svog poslovanja na drugu vrstu usluge, 2016. godine

osniva jednu od vodećih privatnih poliklinika – Eurofarm centar. Nadalje, pokrenute su i dodatne investicije u oblasti električne energije, trgovine berzanskom robom te je ASA Group po prvi put izašla van tržišta BiH akvizicijom Žitoprodukt u Srbiji.

Trenutno, ASA Grupacija se sastoji od 20 kompanija članica iz različitih industrija, koje zajedno zapošljavaju preko 2144 pojedinaca.<sup>39</sup> Članice ASA Grupacije su: ASA Banka, ASA Central Osiguranje, Qenta, ASA Asset Management, ASA Finance, ASA Šped, ASA Rent, ASA Testing centar, Establish, ASA Direkt, Eurofarm Centar Poliklinika, Eurofarm Centar Laboratorij, ASA Bolnica, ASA Nekretnine, ASA Trading, ASA Energija – Obnovljivo, ASA Gradnja, Žitoprodukt, Prevent. Kao posebna članica ASA Grupacije izdvaja se neprofitna organizacija – Fondacija Hastor.

Kada je riječ o reputaciji u javnosti i imidžu grupacije, istraživanje će pokazati dvije strane: period loše reputacije zbog nedostatka aktivnosti odnosa s javnošću i period uspješne komunikacije i nizu stvorenih prilika proizašlih iz kriza.

### **3. Upravljanje strateškom komunikacijom – intervjui**

U ovom dijelu odgovore na ključna pitanja potrebna za istraživački proces, daju tri sagovornika: bivša PR menadžerica ASA Prevent Grupacije, trenutna marketing menadžerica ASA Bolnice te marketing menadžerica Starline Mercedes-Benz kompanije.

#### **3.1. Aida Hasić-Salkić o strateškoj komunikaciji i izgradnji reputacije ASA Grupacije**

Aida Hasić-Salkić diplomirala je Odnose s javnošću na Internacionalnom Univerzitetu u Maleziji, odsjek Mass Communication. Dobitnica je PRO.PR nagrade za doprinos razvoju PR industrije u regiji. Sa više od deceniju iskustva u upravljanju strateškom komunikacijom, Aidina inspirativna karijera u fokus posebno stavlja upravljanje krizama i odnose s medijima. Upravljala je strateškom komunikacijom u velikim kompanijama i industrijskom sektoru a najveći dio svog poslovnog puta provela je u ASA Prevent Grupaciji gdje zajedno s drugim članovima tima kreće u proces strateškog upravljanja, postavlja temelje i aktivno učestvuje u

---

<sup>39</sup> Više detalja dostupno na: <https://www.asa.ba/>



izgradnji reputacije ASA Prevent Grupacije. 2022. godine napušta ASA Grupaciju i osniva vlastitu PR agenciju Beyond Consulting.

### **Kakva je trenutno situacija na našem tržištu kada je riječ o PR-u?**

U odnosu na neka ranija vremena, vidljivo je unapređenje. Sve veći značaj se pridaje PR-u zato što kompanije prepoznaju važnu ulogu komunikacija jer je konkurencija veća, globalna dešavanja zahtijevaju poseban značaj komunikacije, posebno kada je riječ o krizi i nažalost, kompanije to najčešće i prepoznaju u vrijeme krize. Osim komercijalnih brendova koji se svakako oglašavaju i gdje je PR više podrška marketingu, sve više kompanija koje su recimo industrijski proizvođači -koriste PR komunikaciju zato što dolazi i ESG trend koji je ustvari, nešto što je kod nas do sad bilo kao društvena odgovornost kompanija a sad je to regulativa. I onda su kompanije svjesne da im treba i PR za to, da bi one, ako nešto rade u tom segmentu, zapravo to morale i efikasno iskomunicirati. To posebno primjećujem kod kompanija koje su izvozno orijentisane i koje se bave proizvodnjom, u svemu su „be2be“ i najčešće kažu „nama ne treba ni marketing ni PR jer mi izvozimo“, ali njima i treba da bi pokazali svoju vrijednost kojom će privući radnike (kojih njima najviše treba) i na koncu - da bi zadržali trenutne.

### **Koja je uloga strateške komunikacije, gdje se ona najviše ogleda?**

Uloga strateške komunikacije jeste da izgradi reputaciju kompanije, da iskomunicira svoje vrijednosti i ono što ustvari želi – kako da je javnost percipira. Jak brend je potrebno da imamo zbog novih poslovnih prilika, ulazaka na nova tržišta, bolje pozicije u javnosti, zbog privlačnosti novih uposlenika... a sve to postiže se strateškim komuniciranjem. Strateško komuniciranje znači da imamo plan na nivou cijele godine, da znamo šta komuniciramo, koje vrijednosti, kako izgleda naš korporativni brend... pa i od opštih stvari - npr. boja na logotipu, to je vrlo bitno kada komuniciramo da bi kompanija imala svoj identitet. Vrlo je važno voditi računa i o tome na koji način kompaniju percipiramo, koji su projekti koje ona podržava, na koji način želi da doprinese jačanju društva... sve je to uloga strateškog komuniciranja. Postavljanje svega navedenog u pravo vrijeme je vrlo važno kada se desi kriza jer će onda javnost i mediji, kreirati svoje mišljenje na osnovu toga. Ako mi nemamo kontrolu nad našom komunikacijom, onda ima neko drugi.

## **Šta je najvažnije prilikom strateškog komuniciranja?**

Ako imamo kompanije koje jako dobro rade, imaju jako dobre priče koje zaslužuju da se čuju, ali nemaju adekvatnu osobu koja će to prenijeti na efikasan način odnosno napraviti priču koju javnost želi da čuje i tako je predstaviti medijima, onda će njihove komunikacije izgledati kao klasični plaćeni tekstovi koji izgledaju kao marketing i to nije strateška komunikacija. To je samo jedan PR članak. Najzahtjevniji dio je kreirati kvalitetnu priču i percepciju brenda, a percepcija se kreira kroz: narativ, projekte, kroz PR kampanje koje mi u BiH nažalost i nemamo, kod nas se sve najviše svodi na saopćenja i intervjuje. Rijetko ćemo vidjeti neku PR kampanju koja uključuje sve njene elemente: događaj, komunikaciju, društvene mreže i medije, razgovore, istraživanja...

## **Gdje, u svemu navedenom, pravimo najčešće greške?**

Najčešća greška je u tome što svi žele da se sve desi brzo. Svi želimo rezultat preko noći, a PR ne može to donijeti jer PR zahtjeva mnogo vremena, znanja, ulaganja, događaja, komunikacija.... Sigurna sam da imamo jako dobrih komunikatora koji na kraju jednostavno izgube i snagu i želju jer sve zahtjeva vrijeme. Velika je potreba za edukacijom i ne znam koliko smo svi mi spremni, koliko ćemo uložiti svog truda i vremena, a ja mislim da je to ključ. Ključ je da se što više educiramo i mi koji se tim poslom bavimo i da educiramo kompanije/menadžment koji treba da daju podršku tome, ne samo finansijski nego i da sami budu spremni imati strpljenja, saslušati, rizikovati - da kažu „Oke ajmo ovako, ajmo pokušati pustiti komentare.” Jedan od najbanalnijih primjera kod nas je upravo to: „Ja ne želim da o meni iko išta loše kaže i zatvorit ću komentare.” Tu automatski smanjujete čitanost.

## **Kako nastaju krize i šta je najvažnije u tim momentima?**

Krize nekada mogu nastati zbog eksternih faktora na koje mi nismo ni mogli utjecati i to je možda neka najpovoljnija pozicija za kompaniju gdje treba otvoreno, konkretno i što brže komunicirati. Inače, u krizama je jako bitno izaći i reći prije nego što drugi donesu svoju zaključke. Dešava se i da se kriza može preduhitriti zato što mi vjerovatno i očekujemo da će se desiti kriza u većini slučajeva, osim ako je to iznenadna smrt radnika na radnom mjestu, ali i zato moramo imati plan. Kompanija koja ima strategiju komuniciranja uvijek ima razrađenu i strategiju kriznog komuniciranja, to treba da bude sastavni dio i gdje se trebaju uzeti apsolutno

svi faktori u obzir i gdje treba uvijek imati pripremljen tekst koji će se komunicirati u slučaju da se desi neka situacija na koju smo već bili spremni. Ukoliko nismo bili spremni, to zahtjeva hitan sastanak sa menadžmentom i zato opet dolazimo do toga koliko su menadžeri za komuniciranje ključne osobe u kompanijama jer oni moraju imati direktan kontakt sa upravom, znači tu ne možemo stajati neko ko je između, jer oni treba da odgovaraju upravi od koje i dobijaju dalje naloge i da budu savjetnici uprave jer su to ljudi koji znaju i šta se dešava u kompaniji i eksterno i onda uvijek mogu dati dobar savjet kako prevazići krizu.

### **Kako krizu pretvoriti u priliku?**

Kroz kontrolu informacija, odnosno kroz naš izlazak u javnost, odgovaranje na novinarska pitanja. Mi nismo svjesni koliko su novinari saveznici kompanija onda kada to treba, ako mi imamo dobar pristup, ako smo otvoreni i želimo prenijeti istinu. Naravno, da ne postoji uvijek jedna istina i kompanija ne može da kaže sve, ali postoji način kako možemo reći nešto što je možda dovoljno dobro da ljudi prihvate a isto tako dovoljno da nas zaštiti, što znači ne da krijemo istinu nego da kažemo pola istine.

### **Negativan primjer komunikacije?**

Jedan negativan primjer komunikacije jeste komunikacija Zare i CocaCole zbog genocida u Gazi. Tu posebno izdvajam Zaru gdje se naprimjer oni nikada ranije nisu znatno povezivali sa Izraelom do tog momenta krize sa njihovom kampanjom. U tom momentu, nezamislivo je da jedan takav brend samo izignoriše nešto. To je bilo – sve što smo naučili, pada u vodu. Najgore od svega jeste ne dati komentar, ne dati svoj stav. Nemoguće je pustiti javnost da donese zaključke i nešto ignorisati, čekati da prođe. Mislila sam da se to dešava samo u malim kompanijama, posebno u BiH i regiji, no to je dokaz da nije istina. Dešava se zato što nekoga nije briga i misli da to neće utjecati na promet, a jeste utjecalo. Bez obzira na to što je cijeli slučaj jako brzo postao viralan, i jedna i druga kompanija imale su dovoljno vremena da iskomuniciraju svoj stav. Čak i da su iskomunicirali svoj stav i rekli „poštujemo pravo Izraela da radi šta želi“, i to je stav koji bi se, profesionalno, trebao poštovati.

## **ASA Grupacija je danas prepoznatljivo ime na poslovnom tržištu. Šta je fokus strateške komunikacije u ASI?**

ASA je uvijek bila više komercijalni brend, imala je dobre uvjete, marketinške budžete i sve je to utjecalo na povoljnije rasuđivanje i lakši način komunikacije. Uz sve to, postojao je jak korporativni brend vodeće kompanije koja je zaista od 2009. do 2020. imala ubrzan rast i razvoj, u jednom momentu preko 7000 zaposlenih u BiH, nekoliko godina za redom smo bili prvi najveći izvoznik, prvi po prihodima. Sve su to bili odlični faktori za komuniciranje. Fokus strateške komunikacije u ASI je bio da se izgradi percepcija, reputacija brenda koji je „Pokretačka snaga bh. ekonomije“. ASA Prevent Grupacija je imala 7000 zaposlenih, promet od milijardu maraka i to je bio podatak s kojim smo trebali dokazati da to jeste pokretačka snaga bh. ekonomije. ASA je doživjela preporod nakon krize sa Porscheom<sup>40</sup> gdje je bio upitan ugovor s tom kompanijom kada su mediji „iskopali prljavi veš“ i objavili senzacionalističku naslovnicu, nakon čega je više ulagala u finansijski sektor gdje je zaista napravila iskorak i svojim potezom pokazala kako se nešto može strateškim komuniciranjem: „Ne želimo više industrijski rad. Kupit ćemo jednu, drugu banku, osiguranje...“ i to je savršen primjer reputacije gdje ti kao PR treba da prepoznaš tu priču i u svakoj prilici je komuniciraš jer se to zaista desilo, ništa nije izmišljeno. Vrlo je opiljivo i mjerljivo.

## **Kriza pretvorena u priliku na primjeru ASA Grupacije?**

ASA Banka je kupila Sberbanku nakon početka rata u Ukrajini.<sup>41</sup> Direktor ASA Banke me nazvao i rekao: „Ujutru imamo sastanak, mi ćemo kupiti Sberbanku. Niko ne zna.“ I to je to uključivanje PR-a u sami proces, prije medija i javnosti, jer onda smo mi već tada donijeli odluku kako komuniciramo i kome ćemo dati prvu informaciju, u saradnji sa Agencijom, jer je naravno u sve to bio uključen Regulator. Organizovana je press-konferencija na kojoj se sve iskomuniciralo. To je ta proaktivna komunikacija koja ti nikada neće nanijeti štetu zato što si ti iskontrolisala informacije koje će mediji prenijeti i naravno, daješ im prostor i za pitanja.

---

<sup>40</sup> Više detalja dostupno na: [https://www.akta.ba/vijesti/bih/45900/porsche-bh-dobio-dozvolu-za-preuzimanje-  
imovine-i-ugovora-asa-holdinga](https://www.akta.ba/vijesti/bih/45900/porsche-bh-dobio-dozvolu-za-preuzimanje-imovine-i-ugovora-asa-holdinga)

<sup>41</sup> Više detalja dostupno na: [https://www.klix.ba/biznis/finansije/asa-banka-je-kupila-sberbank-bh-ovo-su-detali-  
preuzimanja/220301107](https://www.klix.ba/biznis/finansije/asa-banka-je-kupila-sberbank-bh-ovo-su-detali-preuzimanja/220301107)

## **Kako se riješila kriza sa VW koja je uzdrmla bh. javnost?**

Kriza sa VW je možda i najveća kriza u historiji ASA Grupacije. O njoj se puno pričalo, mi ovdje nismo mogli sve kontrolisati zato što je to već došlo do medija u Njemačkoj i mediji su prenosili ono što se dešavalo u Njemačkoj, dok smo mi ovdje pratili situaciju u BiH i u saradnji s medijima prenosili, davali informacije koje su smirivale situaciju. Tada je bilo zaista opasno zbog uposlenika koji su se bojali za svoja radna mjesta kada sve to pročitaju, ali uspjeli smo mi ovdje zadržati pozitivan narativ i dati sigurnost. Na kraju, nije se ni desilo ništa od toga, pogotovo ne katastrofalno, kako je bilo najavljeno. Razlog za takav rezultat jeste upravo kontinuirano upravljanje komunikacijom, znači neophodno je da postoji osoba unutar kompanije koja je bliska upravi, koja sjedi na istom spratu sa upravom i koja mora osjetiti dešavanja i da se nametne u momentu kada je to potrebno. Uprava se ponekad i ne sjeti da nešto mora iskomunicirati jer im to taj dan nije prioritet u moru dešavanja, zbog toga osoba koja se bavi PR-om treba da osjeti i dopre do uprave gdje iznosi svoj stav i nakon toga upravlja očekivanjima javnosti.

## **Upravljanje odnosima s medijima?**

Naša najveća uloga je da se bavimo medijima i javnošću dok uprava rješava velike stvari. Ne znam ni sama koliko sam kafa popila na terenu s medijima i pričala o svemu što se dešavalo. Ne možemo mi čekati u takvim situacijama da nas mediji pitaju, nego mi moramo doći do njih i reći im: „Desilo se to i to, ovo je naš stav.” Bila si u medijima i znaš, ako ti neko da priliku nećeš je zloupotrijebiti, no ako ti ne da priliku onda ćeš ti reći ono što ti želiš. Saopćenja smo slali vrlo rijetko. Za svaki medij sprema se drugačija priča. Na primjeru krize sa VW, još jedna stvar koja nam je pomogla jeste da smo to predstavili kao slučaj koji je izolovan od BiH i dešava se u Njemačkoj što je normalan proces (kao što i jeste bio), kako bismo smirili situaciju na našem tržištu. Dobra stvar, nama u prilog, jeste što je ASA tada bila u ekspanziji i imala je dobre projekte tako da su oni ostali u fokusu. ASA je inače komunicirala samo onda kada se nešto desi, kada se napravi neki poslovni rezultat. Imali smo plan da imamo 1-2 godišnja intervjua sa direktorom i to je to. Predsjednik Uprave ASE nikada nije bio neko ko se stalno

pojavljuje u javnosti, ko iskače iz paštete i nije ni sada. Prvo zato što on i jeste takav a drugo zato što je to politika kompanije. Stav vlasnika je da se komuniciraju samo rezultati. On ima običaj da kaže: „Nećemo mi najaviti da ćemo praviti fabriku nego ćemo objaviti da smo je otvorili ili nećemo najaviti da ćemo kupiti banku nego ćemo poslati informaciju da je banka kupljena.“ I to je ustvari ta filozofija te korporativne komunikacije koja nije marketinška nego je baš upravljanje reputacijom i ona se i gradi upravo kroz dobre rezultate čega su i vlasnik i uprava vrlo svjesni. Danas ne možeš da razlikuješ marketing od PR-a zato što je svaki sadržaj plaćen. I zato se kompanije koje imaju dobre primjere, ne usuđuju da uđu u taj cijeli proces upravljanja komunikacijom jer ili nemaju internu osobu za to ili i sami nisu sigurni kako će to izgledati i ne vjeruju medijima jer se boje pogrešnog prenosa informacija i onda oni najčešće vole da plate, a sve što se plati i izgleda kao plaćeno. Naravno, postoje i kreativni načini kad se plati. Možeš ti platiti tekst koji (ako je to uvjet medija da se plati) će izgledati kao afirmativna priča a ne kao plaćeni članak. PR nije naravno uvijek afirmativna priča, nekad damo informaciju u javnost koja treba da izgleda kao da ju je novinar sam saznao i ispričao o njoj a da to nije populistički.

### **Primjer novinara koji se bavio istraživanjem vlasnika ASA Prevent Grupacije?**

Došao je novinar iz Njemačke koji je jednostavno obišao BiH i raspitivao se ko je Nijaz Hastor.<sup>42</sup> To je bilo pravo istraživačko novinarstvo. Ja sam tu vidjela na koji način novinarstvo zaista funkcioniše i ostala fascinirana kako smo to na kraju dobro uradili. Zato što kad imaš jednog razumnog, objektivnog novinara koji je došao u drugu državu da sazna istinu, raspitao se sa mještanima sela i uposlenicima i nije mogao ništa loše čuti o tom čovjeku onda je rekao: „Oke, je li stvarno ovaj čovjek nema ništa loše ili ste tako dobro sakrili?“ I činjenica je da zaista nije bilo ništa što se moglo vezati negativno za gospodina Hastora, osim niskih plata u Preventu i neka politička pripadnost koja zaista nikada nije postojala i ljudi u BiH su je samo nagađali. On je bio vrlo razuman i profesionalan čovjek da zna da ako to ne piše negdje zvanično, da to nije ni istina. Nakon njegove istrage, uspjela sam ubjediti upravu i dobiti odobrenje vlasnika da

---

<sup>42</sup> Više detalja dostupno na: <https://www.biznisinfo.ba/nijaz-hastor-preduzetnik-koji-u-njemackoj-uliva-strah-u-bosni-nadu/>

mi radimo s njim, da sjednemo i da mu ja ispričam sve ono što ga zanima. Dovedi smo ga u ASU, upoznao je rad Fondacije Hastor i posjetio prostorije iste, gdje je bio posebno fasciniran. Nakon toga, razgovarao je sa svojim urednikom i rekao mu da ima priču i tražio je da mu niko ne dira naslov i priču koju će on napisati i poslati. To mu je bio uslov. Taj sam način pregovaranja s urednikom je nešto što pokazuje vrijednost izvornog, pravog novinarstva koje se nažalost gubi. To je bila najbolja priča ikada koja je urađena o gospodinu Hastoru koja uopšte nije bila hvalospjev. To je jedna objektivna priča gdje je rekao: „Sve sam uradio, obišao to i to i ništa nisam našao osim da je to čovjek koji je podigao BiH na noge.” U tom mediju, izašao je prvo negativan članak o Preventu i VW, dakle o Nijazu Hastoru, a odmah nakon toga ovaj, istraživački i pozitivan što zapravo govori o objektivnosti medija koji daju prostora o svemu i žele se uvjeriti u sve strane priče.

### **Za razliku od ASE, Prevent kao također dio kompanije, imao je usporeniji razvoj odnosa s javnošću. Zašto je to tako?**

Zato što je Prevent kompanija koja je be2be orijentisana, kompanija koja je samo izvozila i nije ulagala u svoju komunikaciju, misleći da to ne treba i to je proizvelo krizu. Prevent je u jednom periodu došao u situaciju da zbog ekoloških i socijalnih faktora ima problem sa okolinskom inspekcijom koja je svakodnevno bila tu, ljudi su protestovali zbog neugodnih mirisa. Prevent je htio da pravi spalionicu u Visokom<sup>43</sup>, a već je postojao taj problem s mirisima. Lokalna zajednica apsolutno nije htjela da to čuje i da dozvoli. PR tim je pravio plan kako uključiti lokalno stanovništvo i privoliti ih. Tada je Prevent prvi put i izašao u javnost.<sup>44</sup> Nakon 10 godina postojanja, tek kada su shvatili da nema dozvole bez javnosti onda se aktivno radilo na tome, npr. kafa sa upravom Preventa se pila svaki dan u lokalnom kafiću u Visokom, press konferencije, zatim smo otvorili fabriku da bilo ko od građana može doći i pogledati, omogućili intervju i slično. Naravno da je sve to bilo u kontrolisanim uvjetima i da smo vodili računa i o nama kao kompaniji i o građanima, tako da niko ne bude izložen opasnosti. Sve to je urodilo plodom, ali nakon više od godinu intenzivnog rada a nakon toga i tri godine na isti problem. Prevent nije dobio dozvolu jer mjesec dana, koliko je trebalo za dozvolu, za sve navedeno nije

---

<sup>43</sup> Više detalja dostupno na: <https://arhiva.visoko.ba/2011/04/02/do-kraja-godine-bez-smrada-iz-preventa/>

<sup>44</sup> Više detalja dostupno na: <https://www.capital.ba/do-kraja-godine-spalionica-vrijedna-35-miliona-evra/>

bilo dovoljno. Komunikacija je počela tek onda kada je kriza uzela maha i to je greška koja je rezultirala nemogućnost dozvole.

**Šta je ključno kada je riječ o menadžmentu odnosa s javnošću u velikim korporacijama?  
Na šta je potrebno skrenuti posebnu pažnju?**

To je način kako mi sami percipiramo priču koju imamo, kako vidimo komunikaciju o tome i šta smatramo da treba unaprijediti. Da li se mi želimo više dodvoriti našem klijentu ili menadžmentu ili zaista želimo unaprijediti stanje, jer ako mi želimo da ispričamo samo ono što direktor želi da čuje onda će to samo biti dnevne pričice koje neće imati dugoročan efekat, a ako zaista želimo da napravimo dugoročno održivu reputaciju, brenda koja će biti, evo kao kod mene, kad god se probudiš da ti je na umu „Pokretačka snaga bh ekonomije“ - sinonim za brend, to moraš ponavljati non stop. Kao što sam rekla: upravljati komunikacijom zahtjeva 24h posao gdje moramo biti spremni reagovati brzo, kreativno i razmišljati široko.

**Šta vidite kao najveći propust u odnosima s javnošću ASA Prevent Grupacije? A šta kao najveću prednost?**

Najveći propust je to što je trebalo vremena da se krene vjerovati osobama koje rade komunikaciju i ta zatvorenost koja je vladala u kompaniji, odnosno jednosmjerna komunikacija – zaista veliki propust koji smo uspjeli jako dobro prevazići. A najveća prednost ja sve ono što je došlo poslije toga. Vratimo se na krizu sa VW, za mene je to vrlo dobra komunikacija i uvijek je izgledalo herojski. Drugi primjer je situacija sa ASA Bankom koja je danas lider u finansijskom sektoru BiH, a prije deset godina gotovo da je bila osuđena na propast. I naravno, ove godine, ASA Bolnica kao revolucija u bh. zdravstvu. Sumirano rečeno, izgradnja reputacije ASA Preventa je zaista bilo izazovna, trnovita ali je dobra injekcija i primjer kako u sve ovo što jeste korporacija ubaciti kvalitetnu priču i ljude koji to znaju prepoznati. I nakon svega, zadržati početnu ideju i viziju, a to je prije svega zato što ljudi u ASI zaista vjeruju u njenu viziju i drže do toga i sve dok su tu ljudi koji razumiju šta je strategija vlasnika, to će tako i biti.



### 3.2. Krizno komuniciranje i izgradnja reputacije na primjeru ASA Bolnice

Primjer reputacije koju je moguće izgraditi i prije otvaranja same kompanije je ASA Bolnica.<sup>45</sup> Nakon što se u medijima pojavila zvanična informacija da su počeli radovi i proces regrutacije uposlenika buduće ASA Bolnice, počeo je i pozitivni narativ o istoj, kako u medijima tako i na društvenim mrežama. Sa marketing menadžericom ASA Bolnice, Indirom Musić, zaključujemo riječ o kriznoj komunikaciji i izgradnji reputacije na primjeru ASA Bolnice.

#### **Šta je najvažnije u strateškom komuniciranju tokom izgradnje i sada aktivnog rada ASA Bolnice?**

Najvažnije u strateškom komuniciranju tokom izgradnje i sada u aktivnom radu ASA Bolnice bilo je izgraditi povjerenje i transparentnost među svim ključnim interesnim grupama – uključujući pacijente, uposlenike, lokalnu zajednicu i partnere.<sup>46</sup> Fokusirali smo se na pravovremeno i jasno informiranje o svim bitnim fazama projekta, kao i na kontinuirano pružanje informacija o našim uslugama i vrijednostima. To je omogućilo stvaranje čvrstog temelja za pozitivnu percepciju i povjerenje u našu ustanovu.<sup>47</sup>

#### **Šta smatrate da je razlog jako dobre reputacije ASA Bolnice i prije samog otvorenja?**

Razlog jako dobre reputacije ASA Bolnice i prije samog otvorenja leži u našoj predanosti kvalitetu, inovacijama i stručnosti.<sup>48</sup> Već od samog početka projekta, naglašavali smo angažman vrhunskih stručnjaka i korištenje najnovijih tehnologija u medicini. Također, otvorena i transparentna komunikacija s javnošću, kao i podrška lokalne zajednice i partnera, doprinijeli su stvaranju pozitivnog imidža i visokih očekivanja od naše bolnice.

**Vidljivo je da je ASA Bolnica dostupna građanima u svakom smislu, čak i na društvenim mrežama dolazi u direktnu komunikaciju s svojim pratiocama. Da li je to jedan od alata koji će pomoći i za uspješno prevazilaženje kriznih situacija kojih će svakako biti?**

---

<sup>45</sup> Više detalja dostupno na: <https://asabolnica.ba/>

<sup>46</sup> Više detalja dostupno na: <https://www.klix.ba/biznis/u-sarajevu-pocela-gradnja-prve-privatne-opce-bolnice-vrijedne-60-miliona-eura/210414149>

<sup>47</sup> Više detalja dostupno na: <https://balkans.aljazeera.net/news/balkan/2022/6/2/asa-bolnica-prva-privatna-opsta-bolnica-u-bih-saradjuvat-ce-se-medjunarodnim-medicinskim-univerzitetom-u-becu>

<sup>48</sup> Više detalja dostupno na: <https://asabolnica.ba/novosti/asa-bolnica-najavljuje-povratak-brojnih-medicinskih-strucnjaka-u-bih>

Apsolutno, društvene mreže su jedan od ključnih alata za uspješno prevazilaženje kriznih situacija. One nam omogućavaju brzu i direktnu komunikaciju s građanima, pružajući im pravovremene informacije i odgovore na njihove upite.<sup>49</sup> Kroz društvene mreže možemo efikasno upravljati informacijama, razjasniti nesporazume i pružiti podršku našim pacijentima i zajednici u trenucima krize. Na taj način gradimo povjerenje i pokazujemo posvećenost transparentnosti i odgovornosti.

### **Šta je ono što je fokus komuniciranja u kriznim situacijama?**

Fokus komuniciranja u kriznim situacijama je pružiti tačne, pravovremene i relevantne informacije kako bi se smanjila nesigurnost i panika. Također, važno je pokazati empatiju i razumijevanje prema zabrinutostima građana te jasno predstaviti korake koje poduzimamo kako bismo riješili situaciju. Ključno je biti transparentan, odgovoran i konzistentan u komunikaciji, te osigurati da svi relevantni kanali budu aktivno korišteni za prenošenje informacija.

---

<sup>49</sup> Više detalja dostupno na: [https://www.instagram.com/asa\\_bolnica/](https://www.instagram.com/asa_bolnica/)

#### **4. Komparacija odnosa s javnošću u BiH i inozemstvu na primjeru Starline Mercedes Benz kompanije**

Globalno pristustvo kompanije Mercedes-Benz, popularnost i reputacija kao i kreiranje prepoznatljivog, cijenjenog brenda sa predstavništvom i u Bosni i Hercegovini, u ovom radu koristit ćemo za komparaciju odnosa s javnošću koje ova kompanija vodi širom svijeta i u BiH. Iz Starline Mercedes-Benz (Sarajevo) objašnjavaju pitanje:

**Kada poredite odnose s javnošću Mercedes-Benz na globalnom nivou i u BiH, gdje se vidi najveća razlika i zašto?**

U oktobru 2020. godine, Mercedes-Benz je najavio strateške promjene koje imaju za cilj jače luksuzno pozicioniranje brenda, značajan rast podbrendova i ubrzani razvoj električnog pogona i softvera za vozila. Kako bi sprovela ovu strategiju, kompanija se tada odlučila na sveobuhvatnu transformaciju modela interne i eksterne saradnje za svoje globalne marketinške i komunikacione aktivnosti. Po prvi put, ove dvije oblasti (marketing i komunikacije) spajaju se u zajedničku jedinicu na čelu sa Betinom Fecer. Cilj ove promjene je jedinstveno globalno prisustvo brenda. Sa ovim strateškim promjenama, jezgro brenda postaje krilatica „Desire for Iconic Luxury“. Kompanija tako kombinuje dvije osnovne karakteristike: prvo, njeni snažni korijeni kao proizvođača luksuznih automobila koji je stvorio brojne ikone koje definišu stil, a sa druge strane, pionirski duh sa kojim Mercedes Benz, kao lider u inovacijama, pokreće razvoj automobila. Cilj je oblikovati digitalno doba stvaranjem najpoželjnijih vozila i usluga na svijetu. Kao rezultat toga, Mercedes-benz je proglašen najvrijednijim luksuznim automobilskim brendom na svijetu prema Interbrand studiji.<sup>50</sup>

Imajući u vidu ove strateške promjene u samoj srži poimanja brenda, mijenja se i sama komunikacija. Luksuzne medijske komunikacije su evoluirale izvan klasičnog PR-a. One zahtijevaju hrabar i inovativan pristup komunikaciji, fokus na ekskluznosti, „manje je više“ pristupu i osjećaju lukuza. Luxury komunikacija takođe pomjera fokus na medije koji targetiraju luskuzne klijente i teme. Ideja eksterne komunikacije je fukusirani impakt, ne mass utjecaj.

---

<sup>50</sup> Više detalja dostupno na: <https://interbrand.com/best-global-brands/mercedes-benz/>

Što se tržišta BiH tiče, posljednjih godina je napravljen pomak pozicioniranja brenda od premiuma ka luksuznom segmentu.<sup>51</sup> Kako tržište BiH i dalje u ekonomskom smislu kaska za standardom Zapadne Evrope, luxury tržište je ovdje i dalje u samom pvoju sa tendencijom rasta u narednim godinama.

S tim u vezi, komunikacija brenda Mercedes-Benz u BiH je posljednjih godina otvorila i neke nove kanale koji okupljaju ciljnu grupu koja pripada luksuznom sektoru. Mediji okrenuti ka ovom segmentu su i dalje u začetku, vrlo ih je malo, te se kao najbolji modalitet povezivanja sa njima pokazao event menadžment, odnosno kroz događaje. Komunikacija kroz konvencionalne medije je ostala nepromijenjena sa akcentom na specijalizovane automobilske medije.

---

<sup>51</sup> Više detalja dostupno na: <https://mercedes-benz-starline.ba/>

## IX ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Postavljena hipoteza koja glasi: PR menadžer svojom proaktivnošću, direktno utječe na stvaranje dobrog imidža kompanije, dokazana je u ovom završnom radu. Kroz teoriju i niz podataka proizveli smo zaključak da PR menadžeri zauzimaju značajnu ulogu kada je u pitanju, kako poslovanje tako i vanjska slika kompanije. Nadalje, na konkretnim primjerima iz poslovnog svijeta, kako BiH, tako i na globalnom tržištu, dokazano je da PR menadžeri svojom proaktivnošću direktno utječu na stvaranje dobrog imidža kompanija. Tom prilikom, naveden je niz stvarnih primjera koji dokazuju ovu pretpostavku.

Posebna hipoteza 1 koja glasi: **Dobri odnosi s medijima utječu na kreiranje pozitivnog narativa o kompaniji** dokazana je na konkretnim primjerima. Kroz istraživanje uočili smo veliki broj primjera u kojima je ključno rješenje za postizanje željenog efekta u javnosti bilo samo jedno – dobra slika u medijima. To se posebno ogleda u kriznim situacijama što je također dokazano iz praktičnog i istintog iskustva.

Posebna hipoteza 2: **PR sadržaj ima za cilj kreiranje prepoznatljivog imidža i povećanje profita kompanije** je dokazana hipoteza koja naglašava važnost ključnih alata za izgradnju imidža – PR sadržaj. PR sadržaj direktno pomaže izgradnji odnosa s javnošću jer služi kao sprega između kompanije i javnosti i ima dvije uloge: javnost osjeća važnost u kompanija koja joj se obraća, a kompanija predstavlja sebe u najboljem svjetlu kako bi ispunila krajni cilj – prepoznatljiv brend = profit.

Posebna hipoteza 3 koja glasi: **Efikasan način strateške komunikacije može pretvoriti krizu u priliku** dokazana je na nekoliko primjera. Kriza je potencijalno nova prilika za kompaniju/organizaciju što je prožeto i kroz nekoliko različitih definicija. Ipak, značajno je pokazati da definicija živi u praksi te je navedeno nekoliko primjera domaćih i stranih kompanija koje su velike krize, pa i one globalne, pretvorile u novu priliku.

Posebna hipoteza 4: **Interni odnosi u kompaniji (pozitivni i negativni) se reflektiraju u eksternim odnosima** pokazala se kao istinita. Iako odnosi s javnošću prvenstveno uključuju vanjske faktore kompanije, gotovo ih je nemoguće sprovesti bez sređenih odnosa unutar same kompanije. Interni odnosi su ogledalo kompanije. U praktičnom dijelu rada je ovaj dio posebno naglašen kada je riječ o odnosu Uprava – PR te zadovoljstvo uposlenika, gdje je poseban fokus

stavljen na otvorenu komunikaciju, dostupnost PR-u i niz drugih elemenata potrebnih za uspješno komuniciranje sa eksternim publikama.

Posebna hipoteza 5: **Ukoliko kompanija pokaže javnosti da će imati koristi od nje to pogoduje pozitivnom raspoloženju javnosti prema kompaniji**, također je dokazana kao istinita. Javnost želi da vidi koju će korist imati ukoliko ukaže povjerenje kompaniji. Ovaj segment je posebno analiziran na primjeru masovne primjene ESG strategije, koja je danas - regulativno, uslovila kompanije na društvenu odgovornost.

Zaključno, posmatrajući cjelinu ovog rada, kroz historiju i razvoj, vidno je da odnosi s javnošću sve više dolaze do izražaja i da je njihovo prisustvo u kompanijama postalo ustaljeno i prihvaćeno. Unazad nekoliko godina, sve više različitih fakulteta, u svoje programe ponudilo je i usmjerenje za Odnose s javnošću što još jednom potvrđuje konstataciju o unapređenju ove profesije. Ipak, još jednom na samom kraju važno je istaći da će od definisanja pojma i uloge odnosa s javnošću najveći značaj imati kompanije, odnosno uprava od koje zavisi cjelokupno poslovanje pa tako i rad odjela za odnose s javnošću. S druge strane, od iznimnog je značaja da javnost razumije i osjeti šta sve uključuje komunikacija upućena prema njoj i koliko je, kao takva, javnost najvažniji (eksterni) član kompanije te kakve izazove javnost nameće kompanije.

Kroz ovaj rad prožet je niz primjera koji pokazuju i dokazuju važnost prisustva i rada PR menadžera u kompanijama/organizacijama. U sadašnjici kada je konkurentnost, potražnja sve veća i samim time mogućnost originalnosti (zbog viralnosti sadržaja) smanjena, potrebno je ići u korak sa razvojem publikacija i uključiti odnose s javnošću kao obavezni dio poslovnog svijeta. Posebna pažnja se skreće na lidere koji donose odluke - da se educiraju, saslušaju i prate obaveze i rad svog PR-a jer će samo tako uspjeti poslati pozitivnu sliku u javnost i sami odlučiti kakav će imidž imati.

## X LITERATURA

### Knjige:

1. Brkić, Nenad (2003): Upravljanje marketing komuniciranjem, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo
2. Cutlip, S., Center, A. i Broom, G. (2003): Odnosi s javnošću, Biblioteka Gospodarska misao, Zagreb
3. Duraković, Jasna (2019): Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo
4. Duraković, J. i Jakupović, V. (2023): Krizno komuniciranje: upravljanje u krizama, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo
5. Duraković, Jasna (2024): Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju: digitalni aspekti komunikacije, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo
6. Kurtić, Najil (2016): Odnosi s javnostima, University Press Sarajevo, Sarajevo
7. Kotler, Philip (2024): Marketinška znanja od A do Z: 80 pojmova koje treba znati svaki menadžer, Binoza press, Zagreb
8. Kesić, Tanja (1997): Marketinška komunikacija, Mate d.o.o., Zagreb
9. Milas, Zdeslav (2011): Uvod u korporativnu komunikaciju: teorijski pristupi i organizacijski modeli, Novelti Millenium, Zagreb
10. Plenković, Mario (2015): Krizno komuniciranje, Media, culture and public relations, Zagreb
11. Skoko, Božo (2005): Hrvatska: identitet, image, promocija, Školska knjiga, Zagreb
12. Skoko, Božo (2006): Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, Millenium promocija, Zagreb
13. Tomić, Zoran (2008): Odnosi s javnošću: teorija i praksa, Synopsis Zagreb, Zagreb
14. Vilok, D., Kameron, G., Olt, F. i Ejdz, V. (2005): Odnosi s javnošću: strategije i taktike, Ekonomski fakultet Beograd, Beograd
15. Zvonarević, Mladen (1976): Socijalna psihologija, Školska knjiga, Zagreb

**Online izvori:**

<https://www.enciklopedija.hr/clanak/korporacija>

<https://hrcak.srce.hr/file/252139>

<https://www.theguardian.com/sport/2019/sep/16/nikes-dream-crazy-advert-starring-colin-kaepernick-wins-emmy>

[https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/digitalna\\_pismenost\\_goran\\_lapat.pdf](https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/digitalna_pismenost_goran_lapat.pdf)

[https://www.tiktok.com/@raiffeisen\\_bank\\_bih](https://www.tiktok.com/@raiffeisen_bank_bih)

**Prilozi iz intervjuja:**

<https://www.asa.ba/>

[https://www.akta.ba/vijesti/bih/45900/porsche-bh-dobio-dozvolu-za-preuzimanje-  
imovine-i-ugovora-asa-holdinga](https://www.akta.ba/vijesti/bih/45900/porsche-bh-dobio-dozvolu-za-preuzimanje-imovine-i-ugovora-asa-holdinga)

[https://www.klix.ba/biznis/finansije/asa-banka-je-kupila-sberbank-bh-ovo-su-detalji-  
preuzimanja/220301107](https://www.klix.ba/biznis/finansije/asa-banka-je-kupila-sberbank-bh-ovo-su-detalji-preuzimanja/220301107)

[https://www.biznisinfo.ba/nijaz-hastor-preduzetnik-koji-u-njemackoj-uliva-strah-u-  
bosni-nadu/](https://www.biznisinfo.ba/nijaz-hastor-preduzetnik-koji-u-njemackoj-uliva-strah-u-bosni-nadu/)

<https://arhiva.visoko.ba/2011/04/02/do-kraja-godine-bez-smrada-iz-preventa/>

<https://www.capital.ba/do-kraja-godine-spalionica-vrijedna-35-miliona-evra/>

<https://asabolnica.ba/>

[https://www.klix.ba/biznis/u-sarajevu-pocela-gradnja-prve-privatne-opce-bolnice-  
vrijedne-60-miliona-eura/210414149](https://www.klix.ba/biznis/u-sarajevu-pocela-gradnja-prve-privatne-opce-bolnice-vrijedne-60-miliona-eura/210414149)

[https://balkans.aljazeera.net/news/balkan/2022/6/2/asa-bolnica-prva-privatna-opsta-  
bolnica-u-bih-saradjivat-ce-se-medjunarodnim-medicinskim-univerzitetom-u-becu](https://balkans.aljazeera.net/news/balkan/2022/6/2/asa-bolnica-prva-privatna-opsta-bolnica-u-bih-saradjivat-ce-se-medjunarodnim-medicinskim-univerzitetom-u-becu)

[https://asabolnica.ba/novosti/asa-bolnica-najavljuje-povratak-brojnih-medicinskih-  
strucnjaka-u-bih](https://asabolnica.ba/novosti/asa-bolnica-najavljuje-povratak-brojnih-medicinskih-strucnjaka-u-bih)



[https://www.instagram.com/asa\\_bolnica/](https://www.instagram.com/asa_bolnica/)

<https://interbrand.com/best-global-brands/mercedes-benz/>

<https://mercedes-benz-starline.ba/>



FAKULTET  
POLITIČKIH  
NAUKA

Obrazac AR

UNIVERZITET U SARAJEVU – FAKULTET POLITIČKIH NAUKA  
IZJAVA o autentičnosti radova

Stranica 64 od 67

Naziv odsjeka i/ili katedre: Odsjek za komunikologiju/žurnalistiku

Predmet: \_\_\_\_\_

### IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADOVA

Ime i prezime: Dženana Zulum

Naslov rada: Uloga PR menadžera u izgradnji imidža kompanije

Vrsta rada: Završni magistarski rad

Broj stranica: 67

Potvrđujem:

- da sam pročitao/la dokumente koji se odnose na plagijarizam, kako je to definirano Statutom Univerziteta u Sarajevu, Etičkim kodeksom Univerziteta u Sarajevu i pravilima studiranja koja se odnose na I i II ciklus studija, integrirani studijski program I i II ciklusa i III ciklus studija na Univerzitetu u Sarajevu, kao i uputama o plagijarizmu navedenim na web stranici Univerziteta u Sarajevu;
- da sam svjestan/na univerzitetskih disciplinskih pravila koja se tiču plagijarizma;
- da je rad koji predajem potpuno moj, samostalni rad, osim u dijelovima gdje je to naznačeno;
- da rad nije predat, u cjelini ili djelimično, za stjecanje zvanja na Univerzitetu u Sarajevu ili nekoj drugoj visokoškolskoj ustanovi;
- da sam jasno naznačio/la prisustvo citiranog ili parafraziranog materijala i da sam se referirao/la na sve izvore;
- da sam dosljedno naveo/la korištene i citirane izvore ili bibliografiju po nekom od preporučenih stilova citiranja, sa navođenjem potpune reference koja obuhvata potpuni bibliografski opis korištenog i citiranog izvora;
- da sam odgovarajuće naznačio/la svaku pomoć koju sam dobio/la pored pomoći mentora/ice i akademskih tutora/ica.

**Mjesto, datum**

**Potpis**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

