

# Lobiranje, odnosi s javnošću i drugi suvremeni oblici korporativne komunikacije

---

**Perić Radan, Marin**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:728770>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-23**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Diplomski studij menadžmenta

**Marin Perić Radan**

**Lobiranje, odnosi s javnošću i drugi suvremeni oblici  
korporativne komunikacije**

**Diplomski rad**

Zadar, 2020.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Diplomski studij menadžmenta

Lobiranje, odnosi s javnošću i drugi suvremeni oblici korporativne komunikacije

Diplomski rad

Student/ica:

Marin Perić Radan

Mentor/ica:

Prof. dr. sc. Aleksandra Krajnović

Zadar, 2020.



## Izjava o akademskoj čestitosti

Ja, **Marin Perić Radan**, ovime izjavljujem da je moj **diplomski** rad pod naslovom **Lobiranje, odnosi s javnošću i drugi suvremeni oblici korporativne komunikacije** rezultat mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mogega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mogega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 6. srpnja 2020.

# Sadržaj

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. INFORMACIJA</b> .....	3
<b>2.1. Informacija</b> .....	3
<b>1.2. Informacijski sustavi</b> .....	6
<b>1.3. Informacija u modernom poslovnom svijetu</b> .....	8
<b>2. OKRUŽENJE</b> .....	11
<b>2.1. Znanje iz okruženja</b> .....	11
<b>2.2. Općenito o okruženju</b> .....	12
<b>2.2.1. Rizici okruženja</b> .....	13
<b>2.3. Strategije za poboljšanje poslovnog okruženja</b> .....	13
<b>2.3.1. Humanitarna pomoć</b> .....	13
<b>2.3.2. Empatija</b> .....	14
<b>2.4. Kvaliteta poslovnog okruženja naspram kvalitete života stanovnika</b> .....	16
<b>2.5. CRS (Corporate social responsibility)</b> .....	17
<b>2.6. Održivi razvoj</b> .....	18
<b>3. LOBIRANJE</b> .....	20
<b>3.1. Općenito o lobiranju</b> .....	20
<b>3.2. Pristupi, tehnike, proces i strategije lobiranja</b> .....	22
<b>3.3. Rezultati lobiranja</b> .....	25
<b>3.4. Sadašnja i buduća slika lobiranja u javnosti</b> .....	25
<b>4. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT</b> .....	29
<b>4.1. Uvod u CRM (Customer Relationship Management)</b> .....	29
<b>4.2. Općenito o CRM-u</b> .....	29
<b>4.3. Rezultati CRM-a</b> .....	31
<b>6. ODNOSI S JAVNOŠĆU</b> .....	33
<b>6.1. Općenito o odnosima s javnošću</b> .....	33
<b>6.2. Modeli i oblici odnosa s javnošću</b> .....	35
<b>6.3. Odnosi s javnošću i društveno odgovorno poslovanje</b> .....	38
<b>6.4. Analiza studije slučaja</b> .....	39

<b>6.4.1. Odnosi s javnošću na primjeru kazališta .....</b>	<b>39</b>
<b>6.4.2. Odnosi s javnošću na primjeru turističkih regija.....</b>	<b>41</b>
<b>6.5. Budućnost odnosa s javnošću .....</b>	<b>42</b>
<b>7. PUBLICITET .....</b>	<b>44</b>
<b>7.1 Vrste publiciteta .....</b>	<b>44</b>
<b>7.2 Posljedice publiciteta.....</b>	<b>45</b>
<b>8. RASPRAVA.....</b>	<b>48</b>
<b>9. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>51</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>52</b>

## SAŽETAK

Komunikacija je proces dijeljenja informacija između dvije ili više osoba, preko izabranog kanala prijenosa i mora biti shvaćena od strane primatelja. U ovom radu definirat će se način na koji organizacije moraju koristiti alate korporativne komunikacije kako bi bile uspješne u provođenju zadanih organizacijskih ciljeva. Analizom dostupne literature dokazat će se da je uspješna implementacija procesa lobiranja, odnosa s javnošću, CRM-a i publiciteta preduvjet uspješnom natjecanju u današnjem modernom poslovnom okruženju. U radu će se također prikazati kako ignoriranje navedenih procesa dovodi poduzeće u situaciju nemogućnosti konkuriranja i do konačnog neuspjeha na modernom poslovnom tržištu.

**Ključne riječi:** komunikacija, informacija, lobiranje, odnosi s javnošću, CRM, publicitet

# 1. UVOD

Cilj ovog diplomskog rada je prikazati važnost efikasne komunikacije poduzeća sa svojom okolinom. Pod komunikacijom s okolinom podrazumijeva se komunikacija s državnim i drugim javnim tijelima putem lobiranja, zatim s kupcima poduzeća putem CRM sustava (*Customer Relationship Management*) te u konačnici komunikacija sa širom javnošću putem aktivnosti odnosa s javnošću i publiciteta.

Svrha rada je objasniti važnost kombiniranja elemenata komunikacije poduzeća s okruženjem kao preduvjeta za ostvarenje konkurentnosti na tržištu koje je pod utjecajem sve većih promjena. Nadalje, s obzirom na brzinu razvoja modernih informacijskih sustava, u radu je također prikazana važnost korištenja elemenata komunikacije putem alata modernih informacijskih tehnologija, što je uvjetovano posebice važnošću *real time* informacija.

Rad također objašnjava kako u modernoj poslovnoj okolini poduzeće ne može opstati bez korištenja navedenih oblika komunikacije neovisno o drugim faktorima. Točna informacija u pravom trenutku može utjecati na poduzeće u tolikoj mjeri da s jedne strane osigura njegov uspjeh, ali isto tako i nedostatak prave informacije može ugroziti njegov opstanak. S obzirom da informacija dolazi putem komunikacije s okolinom najveća važnost u radu stavlja se na pravilno korištenje suvremenih alata komunikacije u kombinaciji s njenim klasičnim oblicima.

Istraživačka pitanja postavljena u ovom radu se navode u nastavku:

- Koja je brzina promjene modernog okruženja poduzeća i važnost pravilnog reagiranja na iste promjene?
- Koja je važnost točnosti informacija i njenog korištenja?
- U čemu je važnost održavanja uspješnog odnosa s kupcima (CRM)?
- U čemu je važnost održavanja uspješnog odnosa s javnim sektorom (lobiranje)?
- U čemu je važnost održavanja uspješnog odnosa sa širom javnošću (odnosi s javnošću i publicitet)?

Prilikom istraživanja korištene su metode deskripcije i apstrakcije kako bi se pojmovno odredili lobiranje, CRM, odnosi s javnošću i publicitet. Također su korištene metoda kompilacije, te metoda dedukcije, gdje se iz istraženih činjenica donose opći zaključci o prikazanoj problematici. Indukcija se koristi za analizu pojedinačnih činjenica kako bi se donio opći zaključak. Metoda dedukcije se koristi kako bi se predvidjeli budući trendovi u lobiranju, CRM-



u, odnosima s javnošću i publicitetu te otkrile nove činjenice o istima. Kako bi se raščlanili složeniji pojmovi ove problematike koristi se metoda analize, a metoda sinteze iskorištena je kako bi se sumiralo teorijsko znanje o postojećoj prikazanoj problematici.

Rad prikazuje kako uspješno korištenje procesa lobiranja, *Customer relationship managementa*, odnosa s javnošću i publiciteta dovodi poduzeće da uspješno manevrira „morem informacija“ koje njegovo okruženje stavlja pred njega. Također se prikazuje kako ignoriranje ovih alata komunikacije dovodi poduzeće u situaciju gdje se nije sposobno nositi sa svojim okruženjem.

## 2. INFORMACIJA

### 2.1. Informacija

Za početak odmah treba napomenuti da jedinstvena definicija informacije kao pojma ne postoji. Suočeni s nužnošću da nekako opišu pojam kojim se bave, teoretičari informacija nerijetko ističu da jedinstvena definicija informacija ne postoji (Ivanković, 2012). „Pa tako prvi korak za uspješno definiranje informacije je njena distinkcija od jednog drugog, bliskog joj pojma, a to je podatak. Razlika između podataka i informacija je što podatak opisuje samo dio onoga što se događa, ali ne pruža sud i interpretaciju događaja, kao ni objašnjenje biti događanja. Značenje podataka za organizaciju ogleda se u tome što oni predstavljaju temelj za kreiranje informacija. Iako se pojmovi podatka i informacije često rabe kao jednoznačni, postoji jasna distinkcija između njih. Informacija predstavlja transformiran podatak koji ima određenu vrijednost sukladno sa subjektivnim sustavom pojedinčeva vrednovanja. Najkraće rečeno, informacija je output, odnosno rezultat procesa transformacije podataka – inputa toga procesa.“ (Čavalić, 2016) Osim povezivanja informacije s podatkom valja je povezati i s pojmom komunikacije koji je iznimno važan za ovaj rad.

U organizaciji su pojmovi informacija i komunikacija postali značajni početkom pedesetih godina prošloga stoljeća. Komuniciranje je važna preokupacija menadžera pa se komuniciranju u organizaciji danas poklanja značajna pažnja. U suvremenoj organizaciji postoji potreba za što bržim tijekom informacija. Tako na primjer i kratko zaustavljanje proizvodne linije može imati za rezultat veliki proizvodni i financijski gubitak za organizaciju. (Jurković i Marošević, 2013)

Osim podataka i komunikacije možda najvažniju poveznicu s informacijom ima odluka ili proces donošenja odluka. „Suvremeno poslovanje karakterizira dostupnost brojnih podataka, a posljedično i informacija donositeljima odluka. Proces odlučivanja temelji se na informacijama koje determiniraju izbor između različitih mogućnosti, odnosno donošenje odluka, što se na kraju odražava na konkretno djelovanje. Sukladno s time, odluka izravno ovisi o dostupnim informacijama, ali i o prethodno prikupljenim podacima koji se, po potrebi, analizom podataka transformiraju u uporabljive informacije. U skladu s razvojem informacijskih tehnologija, pred donositelje odluka postavljen je izazov izbora kvalitetnih informacija koje će biti pretpostavka donošenja najbolje moguće odluke.“ (Čavalić, 2016) Donositelj odluka (menadžer) konstantno je suočen s izazovom donošenja kvalitetnih odluka, što dodatno naglašava značenje

posjedovanja kvalitetnih podataka i informacija u poslovnim organizacijama. Posljedično tomu, razvijaju se poslovi poput pohranjivanja podataka, odabira kvalitetnih informacija te trgovanja informacijama, čemu prethodi promatranje informacije kao klasičnog proizvoda. „Može se zaključiti da su podaci i informacije od ključne važnosti za proces odlučivanja te se, sukladno s time, donositeljima odluka preporučuje posvećivanje posebne pozornosti aktivnostima koje prethode odlučivanju, a koje su vezane uz prikupljanje, pohranjivanje, čuvanje i selekciju podataka i informacija.“ (Čavalić, 2016) „Nadalje sve veći razvoj Interneta i informacijskih tehnologija promijenio je način na koji djeluju gospodarski i društveni subjekti. Primjena informacijskih tehnologija u suvremenom poslovanju i Interneta kao nezaobilaznog medija komuniciranja i informiranja predstavlja ključni element potpore i uspjeha u svakodnevnom poslovanju. Informacijske tehnologije i rapidni razvoj elektroničkog poslovanja doprinijeli su povećanju učinkovitosti i efektivnosti u radu svakog poduzeća“. (Puška, 2016) Sve više se u poslovanju primjenjuje informacijski sustav koji će olakšati obavljanje svakodnevnih i drugih poslova. Informacijski sustav sa svojom potporom treba omogućiti korisniku dobivanje brzih i adekvatnih informacija.

„U današnje vrijeme donositelji odluka su suočeni s problemom viška informacija. Točnije dobivanje kompletne i konzistentne informacije koja je uz to i pravodobna čini osnovu problema. Upravo informacije u današnjem poslovanju imaju veliku vrijednost i pomažu da se pri donošenju odluka umanjuje neizvjesnost i rizik. Menadžment uvijek traži rješenje za poslovne probleme, a upravo u informacijskom sustavu, koji nudi potporu korisnicima, vidi soluciju.“ (Puška, 2016) Ono što svaki informacijski sustav treba pružiti jeste kvaliteta informacijske potpore. Kvalitetna informacijska potpora znači da će korisnik informacijskog sustava dobiti prave informacije u pravo vrijeme te da će osjećati zadovoljstvo što je dobio željenu informaciju. Na taj način informacijska potpora poboljšava kvalitetu u rješavanju problema i donošenju odluka. Korisnik, što je zadovoljniji informacijskom potporom, to će je više koristiti u svome radu. Zbog toga je od velike važnosti da kvaliteta informacijskog sustava bude što bolja.

Još jedna definicija informacije, koja je značajna, je iduća. Informacija je podatak obrađen sa svrhom. Poduzeće dolazi u kontakt s raznim vrstama podataka. Neki od tih podataka su vezani uz financijske transakcije poduzeća. Dobar primjer bi bio podatak koji prikazuje prodaju određenog proizvoda kupcu. Takav podatak može biti zabilježen na komadu papira, primjerice u prodajnoj knjizi ili laserski kodiran na kompaktnom disku. Međutim taj podatak nije

informacija dok ne prođe kroz neku vrstu procesuiranja i dok se rezultati tog procesuiranja ne prenesu s određenim razlogom. „Na primjer:

1. zapis količine prodaje može biti agregiran zajedno s drugim prodajnim iznosima te rezultat može biti transferiran dužnikovom kontrolnom računu. Ovo će u konačnici biti dio bilance koja će biti prezentirana *shareholderima* poduzeća. Svrha ovog procesuiranja je pružiti sažetu sliku imovine i dugovanja poduzeća.
2. Prodajni podatak također može biti agregiran s drugim podacima tog kupca te rezultat uspoređen s trenutnim kreditnim limitom tog kupca i na kraju prezentiran kontrolnom menadžeru kako bi ustanovio jesu li potrebne nekakve akcije.“ (Puška, 2016)

Podatak, kako je prikazan u ovom primjeru, je zapis događaja ili činjenice. Informacija derivirana iz tog podatka se koristi za donošenje odluka, od kojih su planske odluke i kontrolne odluke najvažnije. (Curtis i Cobha, 2008)

Kao što je već spomenuto informacija se dobiva transformiranjem podataka. Ovo se postiže putem brojnih transformacijskih i podatkovnih procesa. Neki od ovih procesa podrazumijevaju agregiranje suma podataka na način da se uzimaju srednje vrijednosti određene grupe brojeva. Zatim, klasificiranje može podatke stavljati u različite kategorije kao na primjer, *on time* ili *last minute* dostave. Dalje sortiranje organizira podatke na način da su ti podatci rangirani po određenim kriterijima, primjerice koristeći datume narudžbe određenog proizvoda. Mogu se provesti kalkulacije, primjerice množeći zaposlenikovu plaću po satu s brojem sati rada te tako dobiti konačnu ukupnu plaću. Konačno, podatci se mogu izabrati na temelju seta određenih kriterija, primjerice geografske lokacije kupaca.

Iako su informacije korisne za pojedinca i organizacije potrebno je zadovoljiti brojne kriterije prije nego se određena informacija može smatrati korisnom poduzeću. Razlika između dobre i loše informacije može se identificirati razmatrajući ima li određena informacija neke ili sve atribute kvalitetne informacije. Atributi mogu biti vezani uz **pravovremenost, sadržaj i formu** informacije. **Pravovremenost** informacije odnosi se na to da informacija mora biti dostupna u trenutku kada je potrebna. Ukoliko je informacija primljena prerano može biti nevažna kada konačno bude iskorištena. Isto tako ako je informacija zakašnjela postaje nevažna. Uz sve to informacija mora pokrivati točan vremenski period kako bi bila korisna. Primjerice prodajna predviđanja mogu sadržavati informacije oko prošlih prodaja, trenutnih i predviđanja za buduće prodajne rezultate tako da vlasnik informacije ima sliku prošlih, trenutnih i budućih okolnosti. **Sadržaj** informacije referira se na faktore poput točnosti informacije i njene relevantnosti

prema određenoj situaciji i korisniku. **Forma** informacije referira se na aspekte informacije poput jasnoće informacije koja mora biti prikladna korisniku kojem je namijenjena. Korisnik informacije također mora biti u mogućnosti locirati specifične dijelove informacije brzo te razumjeti informaciju jednostavno. Informacija također mora imati u sebi točnu razinu detalja kako bi zadovoljila informacijske potrebe korisnika. Primjerice u nekim će situacijama biti potrebne visoko detaljne i precizirane informacije dok će u drugima biti dovoljan osnovniji oblik. (Hardcastle, 2011)

## 1.2. Informacijski sustavi

Kako bi točno objasnili što su to informacijski sustavi potrebno je rastaviti taj pojam na jednostavnije dijelove. U prošlom poglavlju je objašnjeno što je to informacija, a u početku ovoga je potrebno objasniti što su to sustavi ili sistemi. Živimo u svijetu prepunom sustava. Primjerice sustav centralnog grijanja, telefonski sustav, računalni sustav, sustav ubrizgavanja goriva, ljudski krvožilni sustav su samo neki od postojećih. Uz ove fizičke sustave postoje i neki apstraktniji sustavi poput političkog sustava u kojem političari „cvjetaju“ zbog nedostatka jasno definiranih granica. Poslovni sustavi postoje negdje između fizičkih i apstraktnih sustava. (Curtis i Cobha, 2008) Sustav može biti definiran kao kolekcija komponenti koje zajednički djeluju prema određenom cilju. Cilj sustava je primiti određeni input i transformirati ga u output. U prošlom poglavlju objašnjeno je kako se podatak transformira u informaciju. Međutim nemaju svi sustavi jedinstven cilj, a često sustavi imaju i podsustave od kojih svaki ima svoje različite ciljeve, a koji doprinose ostvarivanju zajedničkog, jedinstvenog cilja. Primjerice operacijski, marketinški i financijski odjel organizacije imaju svoje ciljeve koji bi trebali pomagati ostvarivanju konačnog korporativnog cilja. Nadalje, kako bi se nadzirao rad sustava potrebna je određena povratna veza. Također potrebna je kontrola kako bi se ispravili problemi koji mogu nastati i kako bi se osiguralo da sustav ispunjava svoju svrhu. Iz toga može se zaključiti da postoji pet komponenti sustava, a to su input, proces, output, povratna veza i kontrola. (Hardcastle, 2011) Iako ne postoji točno definirana kategorizacija inputa i outputa sustava ipak postoji određena kategorizacija koje se moguće držati. Inputi i outputi sustava su:

- materijali,
- energija,
- radna snaga,

- informacija,
- odluke,
- novac.

Poslovni sustavi su uglavnom određeni s informacijama/odlukama inputa i outputa iako postoje i drugi, fizički oblici informacijskih sustava. (Curtis i Cobha, 2008)

No ono što je možda najvažnije kod informacijskih sustava je njihova uloga. Uloga informacijskog sustava je pružiti informacije menadžmentu kako bi im se omogućilo donijeti odluke koje će osigurati njihovu kontrolu nad radom organizacije. Organizacija pod njihovom kontrolom tada zadovoljava potrebe svoga okruženja. Ovakvi kontrolni sustavi mogu biti sustavi otvorene petlje ili *open loop* i zatvorene petlje ili *closed loop*. Sustav otvorene petlje je sustav koji nije u mogućnosti osigurati procesne ciljeve organizacije. To znači da ovakvi sustavi nisu prikladni u organizacijskom kontekstu zbog kompleksnosti okruženja u kojem organizacija djeluje. To znači da je ovakav sustav prikladan jedino kada se sa sigurnošću zna koji događaji će se odvijati tijekom provođenja procesa tog sustava. Sustav zatvorene petlje može imati dva sustava kontrole, a to su *feedback control* i *feedforward control*. Prvi sustav generalno pruža način koji osigurava da je sustav pod kontrolom. Negativni *feedback* je kada se poduzimaju akcije kako bi se promijenili rezultati koji su se dogodili u one koji su bili poželjni. Slabost ovog pristupa je potencijal odgode između diskrepance rezultata i poteza potrebnih da bi je se ispravilo. *Feedforward* kontrola pokušava to nadvladati uvođenjem prediktivnog elementa u kontrolnu povratnu vezu. *Feedforward* sustavi nisu česti kao i *feedback* sustavi u poslovnom svijetu, a dobar primjer su menadžerski planovi izrađeni s ciljem postavljanja kvalitetnih vremenskih i troškovnih ciljeva. (Hardcastle, 2011)

Poslovni informacijski sustav se definira kao grupa međusobno povezanih komponenti koje kolektivno djeluju kako bi provele input, procese, output, skladištenje i kontrolne akcije, sve kako bi konvertirale podatke u informacije koje mogu biti upotrebljene u cilju pružanja potpore predviđanju, planiranju, kontroli, koordinaciji, donošenju odluka i operacijskim aktivnostima unutar organizacije. Informacijski sustavi mogu biti podijeljeni u dvije kategorije sustava: sustavi koji pružaju potporu redovnim dnevnim aktivnostima organizacije i sustavi koji pružaju potporu donošenju menadžerskih odluka. Operacijski informacijski sustavi (OIS) uglavnom služe za kontrolne procese, transakcijske procese i komunikacije. Menadžerski informacijski sustavi (MIS) pružaju potporu donošenju menadžerskih odluka. Ova podjela, iako korisna, menadžerima ne prikazuje realno stanje sustava koji se koriste unutar organizacije, pogotovo s

obzirom na povećanu upotrebu elektronske podatkovne razmjene ili *electronic data interchange (EDI)*. (Hardcastle, 2011)

### **1.3. Informacija u modernom poslovnom svijetu**

S obzirom na rastuću vrijednost informacija u modernom poslovnom svijetu njihova važnost ne smije biti zanemarena od strane organizacija koji imaju za poslovni cilj uspjeh na tržištu. Moderna tržišta, za razliku od onih iz prošlosti, nude organizacijama skoro neograničene količine informacija koje one koriste u procesu donošenja odluka. Kako je vrlo lako izgubiti se u moru tih informacija potrebni su novi sustavi analize i korištenja tih informacija. Zato je potrebno ovdje uvesti pojam *Business Intelligence (BI)*. *Business Intelligence* sustavi su potrebni zbog ogromnih količina podataka koji su sada dostupni informacijskim sustavima organizacija te zbog potrebe da se iz tih podataka izvuku informacije u obliku uzoraka i trendova te da se sve to može prezentirati na razumljiv način onima koji donose odluke unutar organizacije. BI sustavi se generalno fokusiraju na pružanje korisnih informacija u pravi trenutak na strateškoj razini u velikim organizacijama koje shodno tome imaju na raspolaganju velike količine podataka dostupnih za obradu. BI sustavi također uglavnom pružaju indirektnu potporu za određene odluke za razliku od orijentacijski specifičnih odluka koje pružaju potporni sustavi za donošenje odluka. (Hardcastle, 2011) Kod planiranja organizacijske strategije, organizacija mora uzeti u obzir pritisak i izazove koje uzrokuje poslovno okruženje kako bi mogla biti uspješna u globalnoj digitalnoj ekonomiji. Rapidne promjene koje se događaju u današnjem poslovnom okruženju stvaraju rastuću potrebu za vremenski preciznim i kvalitetnim poslovnim informacijama i znanjima. Uza sve to količina informacija dostupna za obradu raste paralelno s napretkom u informacijskim i komunikacijskim tehnologijama. Precizirati korisne informacije iz toliko velike dostupne količine je zahtjevan zadatak. Međutim konkurentska prednost se postiže jedino kroz sposobnost anticipiranja informacije, pretvaranja iste u znanje te pretvaranja iste u poslovnu inteligenciju (BI) bitnu za menadžment organizacije i naravno u konačnici korištenju znanja koje je stvoreno. (Hannula i Pirttimaki, 2003)

Termin *Intelligence* (u kontekstu *business intelligence*) istraživači koriste u polju umjetne inteligencije još od 1950-ih. *Business intelligence* je postao popularan termin u poslovnim i IT krugovima tek u 1990-ima. (Chen et al., 2012) Od ranih 2000-ih Internet je počeo pružati jedinstvenu priliku za prikupljanje podataka, analitičko istraživanje i druge razvojne prilike.

Sustavi bazirani na HTTP tehnologijama karakterizirani pretraživačima poput *Google-a* i *Yahoo-a* te e-poduzeća za trgovinu poput *Amazona* i *eBaya* su omogućili poduzećima predstavljanje preko interneta te ostvarivanje direktne interakcije s klijentima. Detaljne informacije koje su specifične po IP adresi klijenta te prikazuju sve interakcije, pretraživanja i slično postale su pravi zlatni rudnik za razumijevanje potreba kupaca i identificiranje novih poslovnih prilika. Ogroman broj informacija o poduzeću, sektoru, proizvodima i kupcima može se prikupiti putem interneta te organizirati i vizualizirati putem raznih mrežnih i tekstnih alata za prikupljanje. Analizirajući *clickstream data logs* (digitalni trag ili zapis aktivnosti kupaca preko interneta) kupaca putem alata, kao što je *Google Analytics*, može otkriti trag aktivnosti tog kupca te otkriti uzorke ponašanja istoga. Dizajn internetskih stranica, optimizacija proizvoda, analize transakcija kupaca, analiza strukture tržišta i preporuke za daljnji razvoj proizvoda mogu biti ostvareni putem web analitike. Nadalje mnogi marketinški istraživači vjeruju da analiza sadržaja društvenih mreža pruža ogromnu priliku poduzećima da tretiraju tržište kao razgovor između poduzeća i kupaca umjesto tradicionalnog, jednosmjernog *business to customer* (BTC) koncepta. (Chen et al., 2012)

Konkurentnost poduzeća može se definirati kao sposobnost poduzeća da uspješno operira u stalno promjenjivoj okolini. Prema tome vremenski relevantno znanje je osnova konkurentnosti u stalno promjenjivoj okolini. Menadžment i donošenje odluka unutar organizacije najčešće je kolektivni proces koji uključuje različite ljude s različitim vrstama znanja i sposobnosti iz različitih polja i različitih organizacijskih razina. Prema tome, menadžerski input je krucijalan u objedinjavanju svih tih doprinosa koji dolaze iz različitih mjesta unutar i izvan poduzeća. Poslovni uspjeh ovisi o tri različita faktora: prvo, poduzeće mora biti sposobno zadovoljiti vlastiti poslovni cilj, drugo, uspostaviti proizvodni entitet koji je uspješan unutar ciljne grupe a, treći faktor je eksterna poslovna okolina. Menadžment mora predvidjeti promjene i donijeti odluke temeljene na preciznim *real time* informacijama. (Hannula i Pirttimaki, 2003)

2002. godine u Finskoj je provedena studija na 50 poduzeća oko korištenja *business intelligence* u njihovom poslovanju. Anketa je pokazala da su najveće beneficije korištenja *business intelligence* alata sljedeće; veća kvaliteta informacija dostupna u procesu donošenja odluka (95% ispitanika), veća sposobnost anticipiranja potencijalnih prijetnji i prilika (83% ispitanika) i rast baze znanja (76%). Ušteda na vremenu (30%) i ušteda troškova (14%) nisu smatrani toliko bitnim beneficijama u ovoj studiji. Ispitanici su također upitani da sami predstave jedan faktor koji bi odredio najveću beneficiju njihovih BI aktivnosti. Ovo su beneficije koje su naveli:

- harmonizacija načina razmišljanja zaposlenika,



- veće i šire razumijevanje samog poduzeća i njegovih aktivnosti,
- jačanje procesa strateškog planiranja,
- veći profesionalizam u nabavi i analizi informacija,
- veće razumijevanje značenja informacije. (Hannula i Pirttimaki, 2003)

## 2. OKRUŽENJE

### 2.1. Znanje iz okruženja

U literaturi su poznate različite podjele poslovnih znanja. „Osnovna klasifikacija znanja je klasifikacija znanja koja se temelji na informacijskim izvorima, a koja znanje dijeli na: (1) znanje iz unutarnjih izvora i (2) znanje iz vanjskih izvora. Unutarnji izvori su oni koji se nalaze unutar poduzeća i kojima poduzeće raspolaže. U njih se ubrajaju: zaposlenici koji koriste stručnost za stvaranje novih znanja unutar poduzeća, baze podataka poduzeća, arhive poslovnih dokumenata, knjige, časopisi i članci koje poduzeće posjeduje, intranet i informacijski portal poduzeća itd. Vanjski su izvori oni koji se nalaze izvan poduzeća, a koje poduzeće ne stvara niti s njima raspolaže. Vanjski izvori su knjižnice, Internet, baze podataka konzultantskih kuća i vladinih organizacija, informacijski portali drugih poduzeća, ekstraneti, poslovne komunikacije, dokumentacija koja se prima od poslovnih partnera, vladinih i nevladinih organizacija.“ (Knežević, 2008) „Nadalje moguće je podijeliti znanja ovisno o vanjskim čimbenicima koji utječu na poslovanje poduzeća. Tako postoje čimbenici makrookruženja i čimbenici mikrookruženja. Čimbenici makrookruženja općeniti su tržišni uvjeti koji vrijede u nekoj državi ili regiji te predstavljaju kontekst u kojemu poduzeće posluje. U čimbenike makrookruženja ubrajaju se: gospodarski, demografski, politički, pravni i tehnološki okvir poslovanja. Čimbenici mikrookruženja specifični su tržišni uvjeti koji se odnose izravno na poduzeća koja djeluju u tom okruženju. Oni su u uskoj interakciji s poduzećem i izravno utječu na postavljanje poslovnih ciljeva i njihovu operacionalizaciju. Prema analizi mikrookruženja poduzeće organizira svoje poslovne procese te strukturira unutarnje procedure potrebne za izvršenje tih procesa. U ove čimbenike ubrajaju se: poslovni partneri (dobavljači i kupci), konkurenti, dostupna radna snaga, financijske institucije i logističke organizacije, a kod maloprodajnih poduzeća potrošači.“ (Knežević, 2008)

## 2.2. Općenito o okruženju

„Okruženje kao pojam u širem smislu javlja se u svim sustavima, od ekstremno malih sustava u kojima se matematičkim modelima ili filozofskim postavkama opisuju mikro strukture stvarnih ili zamišljenih pojava, preko materijalno oblikovane stvarnosti u kojoj prostorno i vremenski sudjelujemo, do virtualnih i duhovnih. Brojne su mogućnosti promatranja okruženja kao utjecajnog elementa u razvoju i postojanju nekog sustava." (Dumičić et al., 2007)

Poslovno okruženje se sastoji od 5 elemenata: ekonomsko i zakonsko okruženje, tehnološko okruženje, konkurentsko okruženje, socijalno ili društveno okruženje i globalno poslovno okruženje. Ekonomsko i zakonsko okruženje uključuje, primjerice, jedinicu razmjene, nenamjenske javne prihode i pravo na privatnu imovinu. Uključuje i pitanja poput toga je li neki pothvat vrijedan ulaganja promatrajući s jedne strane rizik, a s druge strane potencijalni profit. Tehnološko okruženje uključuje informacijske tehnologije, baze podataka, Internet i slično. Ova kategorija s jedne strane utječe na bankovni sustav, a s druge na običnog pojedinca koji koristi Internet na svom mobilnom uređaju kod kuće. Konkurentsko okruženje je dinamičan eksterni sustav u kojemu se poduzeće natječe i funkcionira. Veći broj određenog prodavača određenog proizvoda ili usluge čini to okruženje konkurentnijim<sup>1</sup>. Konkurentsko okruženje uključuje službu za korisnike, prepoznavanje *stakeholdera*, brigu o zaposlenicima i brigu o okolišu. Ima mnogo veze s osobnom interakcijom u poslovnom svijetu. Društveno okruženje uključuje raznolikost, demografske promjene i promjene unutar obitelji te na kraju globalno okruženje uključuje globalno natjecanje i slobodnu trgovinu. Najjednostavnije rečeno, globalno okruženje obuhvaća sva ostala okruženja zajedno. (Nickels et al., 2016) „Globalno poslovanje u prvoj četvrtini 21. stoljeća obilježavaju značajni uspjesi globalnog ekonomskog zajedništva te izazovi koji sprečavaju daljnji razvoj globalnog tržišta. U izazovnim ekonomskim situacijama u svijetu, otvaranje globalnom poslovanju pojavljuje se kao neizbježan oblik razvoja gospodarstva i postaje imperativ te jedini mogući daljnji smjer gospodarskog razvoja u kojemu koncept međunarodne trgovine sve više ustupa svoje mjesto tzv. globalnom poslovanju. Prihvatanje i pristupanje globalnom poslovanju kao ekonomskom modelu razvoja podrazumijeva i preuzimanje sve većeg broja različitih rizika u poslovanju.

---

<sup>1</sup> "What Is a Competitive Environment in Business? - Definition, Examples, Advantages & Disadvantages." Study.com, 15 January 2015, [raspoloživo na: <https://study.com/academy/lesson/what-is-a-competitive-environment-in-business-definition-examples-advantages-disadvantages.html#:~:text=A%20competitive%20environment%20is%20the,from%3B%20the%20competition%20is%20high.>]

Konkurencija na globalnom tržištu sve se više zaoštava i traži od kompanija dodatnu prilagodbu novim okolnostima i digitalnu transformaciju poslovanja. Upravljanje rizicima globalnog poslovnog okruženja, posebno u segmentu direktnih stranih investicija postaje imperativ kompanijama koje djeluju na globalnom tržištu.“ (Merkaš, 2018)

### **2.2.1. Rizici okruženja**

„Poslovni rizik je nemogućnost ostvarenja planirane dobiti kompanije, odnosno mogućnost ostvarenja gubitaka u poslovanju. Poslovni rizik je okolnost ili čimbenik koji može imati negativni utjecaj na rad ili profitabilnost tvrtke. Ponekad se naziva i kompanijski rizik, jer poslovni rizik može biti posljedica unutarnjeg stanja kompanije. Utjecaj vanjskih čimbenika vidljiv je u široj poslovnoj zajednici. Za organizacije više nije prihvatljivo nalaziti se u poziciji gdje neočekivani događaji izazivaju financijske gubitke, prekid normalnog poslovanja, narušavanja reputacije i tržišne prisutnosti. Globalni vlasnici očekuju da će organizacija u potpunosti voditi računa o rizicima koji mogu izazvati poremećaj u poslovanju ili naštetiti realizaciji osnovne poslovne strategije.“ (Merkaš, 2018) „U trgovačkom društvu može se klasificirati nekoliko vrsta rizika s obzirom na njihovu vezanost uz poslovanje. Tako klasificirani rizici dijele se u pravilu na prenosive i neprenosive rizike te na poslovne i neposlovne rizike. Prenosivi rizici pripadaju skupini rizika za koje je moguće utvrditi vjerojatnost nastupa i visinu mogućih šteta. Neprenosivi rizici predstavljaju određene rizike koji se ne mogu prenijeti na treće, već ih svaka organizacija mora sama snositi. Neprenosivim rizicima u pravilu nije moguće odrediti vjerojatnost nastupa niti visinu moguće štete.“ (Merkaš, 2018)

## **2.3. Strategije za poboljšanje poslovnog okruženja**

### **2.3.1. Humanitarna pomoć**

Iako na prvi pogled ne izgleda kao klasična strategija poduzeća po pitanju upravljanja svojom okolinom već nakon kraćeg proučavanja djelovanja ima savršenog smisla uvrstiti je u ove strategije. Ova strategija može se definirati kao pokušaj poduzeća da usklade svoje humanitarno

djelovanje sa svojim proizvodima i ciljevima. Jedno od objašnjenja za korištenje ovakve strategije je da s obzirom da će poduzeće ionako odvajati jedan dio svoga kapitala u humanitarne svrhe, zašto to ne raditi na način koji će koristiti poduzeću. (Dienhart, 1988) S obzirom da humanitarno davanje može pomoći, ali i naškoditi poduzeću na više različitih razina, ovaj se problem sve češće rješava tako da poduzeće gleda na humanitarna davanja kao na investicije, odnosno da očekuje određeni povrat na njih. Konceptualni problem na koji se nailazi pri korištenju ovakve strategije je kako gledati investicije, koje inače nemaju u sebi kariku altruističkog djelovanja, kao humanitarno djelovanje. (Dienhart, 1988) Nadalje, čak i ako se „čisti“ interes poduzeća i altruizam uspješno usklade na konceptualnoj razini, pojavljuje se daljnji problem kako „čisti“ interes i altruizam spojiti na način koji će sačuvati s jedne strane vrlinu davatelja, a s druge ponos primatelja. Konjukcija „čistog“ interesa i društvenog humanitarizma bi mogli promijeniti humanitarno djelovanje u situaciju gdje bogati iskorištavaju siromašne i gdje bi siromašni morali prihvatiti ovo iskorištavanje jer je to najbolje što mogu dobiti. S druge strane ta konjukcija može pridonijeti zdravom društvenom sustavu u kojemu se kapital i znanje koriste kako bi bili na usluzi onima koji, zbog bilo kojeg razloga, nisu u stanju iskoristiti prednosti koje im njihovo društvo omogućava. Humanitarne investicije, gledane iz ovakve perspektive, poboljšavaju društveno i ekonomsko okruženje u kojem posluju. (Dienhart, 1988)

### **2.3.2. Empatija**

„Nekoć se jednom od najbitnijih kvaliteta uspješnog menadžera smatrala sposobnost kontroliranja emocija i korištenja hladnog razuma, no danas su za definiranje vrsnog lidera ključne druge osobne kvalitete poput fleksibilnosti, uvjerljivosti i empatije. Naime, globalizacija, ubrzano komuniciranje te ubrzani tempo tržišne utakmice doveli su do ozračja nemilosrdne konkurencije i posljedično do stanja stalnih promjena u poslovnom okruženju. U tom smislu organizacije konstantno prolaze kroz preobrazbe te se rukovoditelji sve više oslanjaju na informacije, odnosno komuniciranje s djelatnicima. Sukladno takvoj promjeni percepcije organizacijskog ponašanja i uspješnosti, procesi komunikacije nisu više strukturirani unutar hijerarhije odlučivanja, već se hijerarhije kroz uspostavu međusobnog dijaloga sve više pretapaju u mreže radnika i uprave. Naglasak se sve više stavlja na zajedništvo, odnosno kolektiv, a ne na pojedinca. Naime, cilj i pokazatelj uspješnosti svake organizacije svakako je zadovoljstvo njenih klijenata, ali i zaposlenika. Sam pojam „organizacije“ označava kolektivno

tijelo, odnosno uređenu skupinu osoba nastalih radi ostvarivanja određenih ciljeva.“ (Tomulić i Grmuša, 2017)

„Empatiju mnogi ljudi izjednačuju s brižnošću ili dobrotom, a upućeniji je definiraju kao „osjećaj suosjećanja prema drugome“. Međutim, suosjećanje, odnosno simpatiju, osjećamo isključivo prema osobama koje su nam svjetonazorski bliske i uglavnom uključuje negativni raspon emocija, dok empatija ide korak dalje jer predstavlja neutralan filter kroz koji empatične osobe promatraju druge osobe, neovisno o tome radi li se o negativnim ili pozitivnim emocijama. Empatiju možemo dakle definirati kao kognitivno razumijevanje osjećaja i položaja druge osobe koji nam omogućava kognitivan vid, tj. perspektivu, a time i usmjeravanje vlastitih postupaka prema tuđim osjećajima, dok nam emocionalno uživljavanje u osjećaje druge osobe omogućava i afektivan vid, tj. gledanje svijeta očima druge osobe i postizanje razumijevanja njezinih osjećaja. Empatija je umijeće imaginativnog ulaska u kožu druge osobe, razumijevanja njezinih osjećaja i viđenja te korištenja tog razumijevanja za usmjeravanje vlastitih postupaka.“ (Tomulić i Grmuša, 2017)

Tomulić i Grmuša (2017) proveli su istraživanje koje je imalo tri osnovna cilja. „Jedan od ciljeva bio je istražiti povezanost između organizacijske kulture i razine empatije u komunikacijskoj klimi tvrtke. Rezultati istraživanja potvrdili su hipotezu prema kojoj „zaposlenici smatraju kako organizacijska kultura u kojoj su zaposleni ne potiče i ne njeguje empatičnu komunikacijsku klimu“. Ujedno je potvrđena i hipoteza prema kojoj „zaposlenici smatraju kako je razina empatije u internoj komunikaciji određena organizacijskom kulturom tvrtke u kojoj su zaposleni“. Cilj istraživanja bio je i utvrditi stupanj značenja kojeg zaposlenici pridaju empatiji u odnosu na internu komunikaciju tvrtke. Postavljene hipoteze potvrđene su i ukazuju na visok stupanj važnosti empatije u odnosu na radno okruženje od strane ispitanika. Empatiju smatraju ključnom i korisnom za kvalitetu interne komunikacije na radnom mjestu, kao i za njihovo zadovoljstvo i kvalitetu rada. Konačno, cilj ovog istraživanja bio je i ispitati stav i razinu zadovoljstva zaposlenika stupnjem empatije u internoj komunikaciji na radnom mjestu, horizontalno i vertikalno. Stav ispitanika prema kojem je razina empatije u internoj komunikaciji određena organizacijskom kulturom tvrtke u kojoj su zaposleni, a koju smatraju nepogodnom za razvoj empatije, trebao je logički potvrditi hipoteze istraživanja prema kojima zaposlenici smatraju kako je razina empatije u komunikaciji s nadređenim i sa suradnicima niska. Međutim, percepcija ispitanika u odnosu na internu komunikaciju, bilo da se radi o nadređenoj osobi ili suradnicima pokazala se pozitivnom. Takav se rezultat može interpretirati analizirajući status menadžera u Hrvatskoj. Iako bi prva uloga menadžera trebala biti uloga

spone između organizacije i zaposlenika, menadžeri često djeluju samostalno, ne slijedeći u potpunosti kulturu organizacije čiji su zaposlenici. Iz rezultata ovoga istraživanja može se zaključiti kako zaposlenici, unatoč nepogodnoj bazi za razvoj empatije, kreiraju empatično komunikacijsko ozračje, u koje uključuju i nadređenu osobu jer je percipiraju kao nezavisnu u odnosu na samu organizacijsku kulturu tvrtke. Upravu tvrtke se na neki način sagledava kao „neprijatelja“ koji je sposoban primjenjivati isključivo zakonom regulirana radnička prava, ali ne i etička prava radnika. Ovakvi su rezultati zapravo vrlo znakoviti jer ukazuju na neusklađenost samih organizacija i prije svega rukovoditelja, a takva rascjepkanost pogoduje razvoju paralelnih mikroklima. Isključivo ujedinjena organizacijska struktura sposobna je osigurati pozitivnu poziciju organizacije u globalnoj tržišnoj utakmici.“ (Tomulić i Grmuša, 2017)

## **2.4. Kvaliteta poslovnog okruženja naspram kvalitete života stanovnika**

U listopadu 2002. godine časopis *Money magazine* je ocijenio Portland, Oregon kao najbolji grad za život u Sjedinjenim Američkim Državama. Nekoliko godina poslije časopis *Places rated Almanac* je svoj izbor dao Pittsburghu, gradu nekoć poznatom po svojoj starećoj čeličnoj industriji i lošoj kvaliteti zraka. Analogno tim izborima rangiralo se i gradove s najboljim poslovnim okruženjima. U svibnju 2002. godine časopis *Forbes* je ocijenio San Diego kao grad s najboljim poslovnim okruženjem u SAD-u. Znače li ova rangiranja da domaćinstva i poduzeća preferiraju različite okoline? (Gabriel i Rosenthal, 2004)

Istraživanje provedeno od strane Gabriel i Rosenthalla (2004) pokazuje sljedeće zaključke;

- mnogi gradovi koji su najmanje privlačni domaćinstvima su najviše privlačni poduzećima i naravno vrijedi i obrnuto,
- u gradovima raste količina radne snage i to proporcionalno s rastom kvalitetnog poslovnog okruženja,
- sa starenjem *baby boomer* generacije (oni rođeni između 1946. godine i 1964. godine, ova generacija predstavlja velik postotak svjetske populacije, posebno u razvijenim zemljama) gradovi postaju sve osjetljiviji na preferencije umirovljenika,

- gradovi koje umirovljenici preferiraju su suprotni onima koje preferiraju poduzeća; ovo nalaže da pokušaji vlade da dovedu nova poduzeća u svoje gradove mogu nehotično natjerati umirovljenike na preseljenje u druge. (Gabriel i Rosenthal, 2004)

## 2.5. CRS (Corporate social responsibility)

CSR ili korporativna društvena odgovornost nije neka vrsta troškovnog centra već efektivni menadžerski alat s više dimenzionalnim koristima. CSR nudi novu perspektivu na odnos između korporacije tj. poduzeća i društva koji ne gleda na korporativni rast i društveno blagostanje kao igru u kojoj postoji samo jedan pobjednik. CSR je nedavno postao temom rasprave u brojnim konferencijskim dvoranama/sobama kao rastući problem, ali i prilika. Razlozi za to su brojni: globalni pritisak na korporacije, velike razlike u bogatstvu, potrošačke preferencije prema etičnom poslovanju itd. Mediji dodatno povećavaju ovaj pritisak. U ovom globalnom vremenu, društveni, ekonomski i politički problemi se spajaju u jedan veliki problem, ali isto to se događa i s rješenjem. Kao odgovor na tu situaciju, CSR izranja kao neizbježni prioritet za poslovne lidere i kao odgovor na nove uvjete, nove izazove i nove prilike. (Gupta i Sharma, 2009) Pred poduzeća koja žele biti ili već jesu lideri u korporativnoj društvenoj odgovornosti se postavlja rastući izazov u vidu društvenih očekivanja, zatim brojnih inovacija, povećanih društvenih i okolišnih problema te kontinuiranog porasta kvalitete društveno odgovornog poslovanja. Primjerice u Indiji CSR je u prošlosti gledan kao oblik filantropije. Većina poduzeća je ulagala samo u područja koja su ih osobno zanimala neovisno o željama društvenog okruženja. S globalizacijom kao rastućom silom, zahtjevi mijenjaju situaciju. Poduzeća koja su u prošlosti imala potpunu slobodu ulaganja svojih sredstava sada moraju odgovarati, ne samo kupcima, već društvu općenito. Sve informacije o poslovanju i o tretiranju određenih *stakeholdera* sada su javne. (Gupta i Sharma, 2009) Za CSR se generalno podrazumijeva da je to način pomoću kojega poduzeće postiže ravnotežu tj. integraciju između ekonomskih, okolišnih i društvenih imperativa dok u isto vrijeme ispunjava očekivanja svojih *stakeholdera* i *shareholdera*. Radi se o procesu koji uravnotežuje ispunjavanje trenutnih potreba s osiguravanjem mogućnosti ostvarenja potreba budućih generacija. Vrlo dobar CSR radi još jedan korak, a to je povećani osjećaj pripadnosti zaposlenika. Uz veću razinu vještina i motivacije tih zaposlenika ostvaruje se veća produktivnost i poštenije prakse kroz lanac opskrbe



što sve dovodi do veće transparentnosti unutar organizacije, boljeg javnog imidža, efikasnosti i efektivnosti te odgovornosti prema okolišu i društvu općenito. (Gupta i Sharma, 2009)

## 2.6. Održivi razvoj

Globalna ekonomija nalazi se „u krivoj traci“ i poduzeća ne igraju svoju ulogu u osiguravanju održive budućnosti. To je šokantni zaključak istraživanja Ujedinjenih Naroda na temu održivog razvoja. Samo jedna trećina od preko 1000 intervjuiranih izvršnih direktora vjeruje da će globalna ekonomija ispuniti potrebe rastuće svjetske populacije unutar okolišnih i resursnih ograničenja; dvije trećine vjeruje da poduzeća ne rade dovoljno da bi odgovorila na izazove održivog razvoja. Iako raste svijest o problemu i predanost poduzeća prema održivom razvoju, vođe priznaju da „smo skrenuli s puta razvoja održive globalne ekonomije“ u kojoj 9 milijardi ljudi može prosperirati i živjeti unutar ograničenja koje okoliš nameće do 2050. godine. (Lacy i Hayward, 2014) Međutim prostor za poboljšanje svakako postoji. Postoje tri ključna uvida u situaciju koja mogu pomoći da se javnost aktivira po pitanju održivog razvoja i potakne poduzeća i vlade da kolektivno otključaju potencijal privatnog sektora:

1. **Održivost je motor namijenjen za rast.** Transformacijski vođe se razlikuju od svojih drugih kolega jer pristupaju održivom razvoju ne kao zapreci već kao prilici za diferencijaciju svoga proizvoda i usluge u odnosu na konkurenciju te da potaknu rast novih tržišta kroz rješavanje izazova koje nameće održivi razvoj.
2. **Pojam održivi razvoj ne znači samo žrtve i izbor.** U političkoj i javnoj debati, održivi razvoj se često prezentira kao izbor između prosperiteta danas i održivosti u budućnosti. Transformacijske vođe demonstriraju da pametne investicije, usmjerene na izazove budućnosti, mogu biti pretvorene u prilike sadašnjosti.
3. Sve je jasnije da kako bi se angažiralo javnost, kao potrošače, građane i glasače, **održivi razvoj mora biti opipljiv i lokalni.** Oči javnosti su uperene prema poduzećima i vladama s nadom u kvalitetniju budućnost. Dobra vijest za jedne i druge je što podatci pokazuju da su oni koji optimistično gledaju na taj izazov češće angažirani po pitanju održivog razvoja.

Zaključno treba reći da dokle god vlade pokušavaju poduzeća „držati za ruke“ na putu prema održivom razvoju, sa svojim zahtjevima za promjenama ponašanja i žrtvom, problem održivog

razvoja neće se pomicati s mjesta. No inovacije poduzetništva, usmjerene direktno na neke od glavnih svjetskih problema, pokušavaju demonstrirati alternativnu rutu prema održivom razvoju. (Lacy i Hayward, 2014)

## 3. LOBIRANJE

### 3.1. Općenito o lobiranju

Pružanje informacija zakonodavcima se često nameće kao jedan od najvažnijih načina na koji interesna grupa utječe na proces stvaranja novih zakona. Sposobnost interesne grupe da vlada činjenicama u obliku statističkih podataka i tehničkih informacija na način koji generira potporu poziciji poduzeća čije interese zastupa, predstavlja ključan organizacijski resurs. Bilo da se radi o radničkim sindikatima kada pružaju informacije o neinflacijskom utjecaju povećanja minimalne plaće ili interesnim skupinama naftne industrije u procesu isticanja limita postojećih naftnih rezervi ili *Rockwell Internationalu* kada objašnjava detaljne tehničke sposobnosti i stratešku potrebu za B-12 bombarderom ili poduzećima koja detaljno opisuju znanstvene razloge koji su protiv smanjenja emisija određenih štetnih plinova, bilo koja od tih grupa koja je sposobna pružiti uvjerljive informacije koje pružaju potporu njenim zahtjevima imat će značajnu prednost pred konkurencijom. Iako zakonodavci prepoznaju činjenicu da interesne grupe mogu posjedovati vrijedne ekspertize i specijalizirane privatne informacije također su svjesni da postoje strateški razlozi za prezentiranje ovih informacija na način koji odgovara interesnoj grupi. (Potters i van Winden, 1992)

No prije nego što se uđe u razmatranje dubine procesa lobiranja potrebno ga je točno definirati. Kompleksnost procesa lobiranja čini njegovo precizno definiranje značajnim izazovom. Jedan od aktivnih izazova znanstvenika je objasniti konkretne aktivnosti procesa lobiranja. Što točno lobisti rade? Koji su izvori moći njihovog djelovanja? Iako postoje istraživanja koja pokazuju da je lobiranje izuzetno kompliciran proces u kojem lobisti implementiraju široki spektar taktika i strategija i sve to uz rijetko predvidljive rezultate djelovanja, ipak većina autora pokušava prikazati lobiranje kao jedinstveni proces. Primjerice, lobiranje se definira kao transakcijsko tržište gdje se izborni glasovi kupuju za kasniju potporu, proces rada sa saveznicima ili jednostavno proces razmjene informacija. (Drutman, 2010) Međutim priča o lobiranju nije toliko jednostavna jer inače se ne bi toliko pričalo o njoj. Naime postoji toliko različitih mišljenja i definicija da je lobiranje komplicirano svesti na samo jednu definiciju. „Lobiranje, kao aktivna djelatnost sa svim svojim adutima, predstavlja respektabilnu pojavu u demokratsko stabilnim i razvijenim industrijskim državama. Sa sve većom razinom povjerenja koje lobiranje uživa od strane interesnih grupa koje su prihvatile ovaj model, postupno se otkriva potencijal

lobiranja da utječe na donosioce konkretnih političkih odluka te ga se s pravom smatra realnom alternativnom strategijskom opcijom.“ (Sporea, 2019) Međutim lobiranje poprilično varira od jednog područja do drugog. Primjerice u Sjedinjenim Američkim Državama gdje je lobiranje najviše zakonski uređeno poprilično se razlikuje od istog pojma u Europi. Tako se u SAD-u smatra da lobiranje u svojoj osnovi nije potkupljiv proces i da se zapravo radi o komunikaciji. Prenošenje informacija o značajnim problemima onima koji donose zakone ili vladinim dužnosnicima je esencijalno za funkcioniranje države. Lobist koji posjeduje znanje te koji je vjerodostojan i pošten bit će podjednako efektivan za klijente kao i visoko cijenjen od strane onih koje lobira. (Schluter, 2017) „S druge strane Atlantika u Europi lobiranje sve više dobiva na važnosti. Mnogobrojna pitanja iz različitih područja, kao i kreiranje javne politike, već su određeno vrijeme zbog svog obujma doživjeli prenošenje svojih nadležnosti s nacionalnih država na samu EU. Stoga mnoge organizacije poput sindikata doživljavaju lobiranje u EU kao potrebu u ostvarivanju vlastitih interesa.“ (Sporea, 2019) Površinski gledano proces lobiranja je sasvim uobičajen segment funkcioniranja društva no postavlja se pitanje zbog čega ima tako lošu reputaciju. Pretjerani utjecaj nad izabranim vladama i tajni dogovori o kojima javnost nije imala saznanja demonstrirali su moć utjecaja koju lobisti posjeduju te se tako kroz dugi niz godina stvorio negativan imidž lobiranja. (Schluter, 2017) Međutim situacija se s vremenom mijenja i danas lobiranje u očima javnosti izgleda znatno drugačije nego u prošlosti.

„Riječ *lobby* u doslovnom prijevodu znači predvorje i kao takva u suvremenome društvu postaje osnova za prihvaćanje izazova u područjima pravne, ekonomske i politološke znanstvene discipline. Najčešće se pod lobiranjem podrazumijeva organizirano djelovanje pojedinaca i interesnih grupa kojima se želi utjecati na odluke predstavnika zakonodavne i izvršne vlasti, a čiji je cilj da se promoviraju i zaštite određeni legitimni interesi koje ti pojedinci i grupe zastupaju ili predstavljaju.“ (Sporea, 2019)

Literatura nudi tri glavne, različite teorije koje objašnjavaju pojam lobiranja:

1. Lobiranje je *quid pro quo* proces razmjene.
2. Lobiranje je proces rada sa saveznicima.
3. Lobiranje je pružanje ekspertnih informacija i korištenje tih informacija kako bi se uvjerilo metu procesa lobiranja.

Lobiranje kao *quid pro quo* proces razmjene prikazuje djelatnost u kojem interesne grupe pokušavaju utjecati na vladajuće nudeći izbornu potporu u zamjenu za određene zakonske promjene koje lobistu odgovaraju. Ne prikupljanje novca za izborne kampanje se gleda kao na

tržište na kojemu se trguje novim zakonima. Donacije dolaze od strane poduzeća, asocijacija i fizičkih osoba koje očekuju beneficije u obliku potpore i regulative koje njima odgovaraju te donošenje zakona i propisa koje vladajući oblikuju. Pod utjecajem interesnih skupina s jedne strane i kandidata u borbi za financiranje s druge, formira se jedna vrsta specijaliziranog tržišta. (Drutman, 2010) Iduća perspektiva gleda na lobiranje kao proces u kojem interesne skupine utječu na već postojeće saveznike. Cilj lobista prema ovoj teoriji nije mijenjati mišljenja onih na koje se utječe već asistirati prirodnim saveznicima u postizanju njihovih, lobistima zajedničkih ciljeva. S obzirom da je razvoj i donošenje nove regulative djelatnost koja je vremenski zahtjevna te je broj odgovornih za provođenje tih aktivnosti nedovoljan, za očekivati je da će i razina znanja i ekspertize lobista biti nedovoljna. Zato su, s druge strane, interesne grupe koje lobiraju uvijek specijalisti iz točno određenih polja u kojima djeluju. U konačnici ovaj pristup implicira da se interesne grupe primarno fokusiraju na one skupine donositelja zakona koji već imaju slične ciljeve njima i koji su u stvarnosti sposobni ostvariti te ciljeve. (Drutman, 2010) Treća teorija prikazuje lobiranje kao uvjeravanje putem transfera informacija. Osnova lobiranja prema toj teoriji je prenošenje mišljenja izbornog tijela o određenim temama. Stoga se može reći da je lobiranje proces u kojem interesne grupe postižu utjecaj putem akvizicije i strateškog prenošenja informacija koje su vladajućim tijelima potrebne da bi donosili kvalitetnu zakonsku regulativu i bili ponovno izabrani na vlast. (Drutman, 2010) Koju god definiciju ili teoriju lobiranja odlučili prihvatiti jasno je da je u pitanju veoma kompleksan proces koji zahtijeva dodatna istraživanja.

### **3.2. Pristupi, tehnike, proces i strategije lobiranja**

„Široko gledano lobiranje stoji na raspolaganju lobistima i agencijama, čiji je glavni cilj prilikom izrade pojedinih zakona ili općih propisa pravo argumentirano utjecati na organe vlasti kako bi ostvarili ili zaštitili interese svojih klijenata. U općeprihvaćenoj tezi lobiranje je pravo na zastupanje interesa.“ (Sporea, 2019) Pružanje informacija donositeljima zakona često se smatra jednim od najvažnijih načina na koji interesne grupe utječu na njih. Sposobnost interesne grupe da vlada točnim podacima i relevantnim informacijama kako bi pružila potporu ostvarenju svojih ciljeva jedan je od ključnih organizacijskih resursa. (Potters i van Winden, 1992)

„Djelatnost lobiranja može se promatrati i s aspekta „formalnog i neformalnog lobiranja“. Dok formalno lobiranje zadire u procese pokušaja utjecaja na zakonodavstvo, neformalno lobiranje

ili javno zagovaranje postaje više tema za aktivnosti različitih građanskih inicijativa, interesnih grupa ili pojedinaca koji putem sudjelovanja u formiranju javnog mnijenja nastoje utjecati na odluke predstavnika vlasti. Zagovaranje predstavlja efikasan instrument za mnoge interesne grupe koje ovim putem pokušavaju svojim prisustvom, organizacijom i mobilnošću skrenuti pažnju na odluke koje pokušavaju realizirati predstavnici vlasti.“ (Sporea, 2010) „Strategije i tehnike djelovanja u procesu lobiranja su raznolike i sa sobom donose izuzetnu težinu utjecaja prilikom nastojanja lobista ili lobističkih udruženja da utječu na donositelje odluka u ime i za interes svojih klijenata. Odabir između različitih dostupnih tehnika i strategija daje lobistima mogućnost opredjeljenja za najefikasniji model koji je u skladu s razvojnom situacijom, načinom, ali i predmetom lobiranja.“ (Sporea, 2019) Prema ovom pristupu razlikuju se dva osnovna sustava lobiranja, a to su kratkoročno i dugoročno lobiranje. Razlikuje ih financijska, kadrovska i tehnička opremljenost. Ovaj pristup odnosi se na sposobnost da svojim stalnim prisustvom kroz specijalizirane urede i centre njeguju uravnoteženi odnos prema zakonodavnim tijelima (dugoročno lobiranje) ili da djeluju samo kada novonastala situacija to zahtijeva (kratkoročno lobiranje). „U osnovnom smislu postoje 4 strategije uspješnog lobiranja:

1. **Negativna strategija** smatra se svaka strategija koja u svojoj osnovi ima protivljenje svemu onome što dolazi od europskih institucija te ne daje nikakve moguće alternative već se samo svemu suprotstavlja i sve blokira.
2. **Defanzivna strategija** podrazumijeva održavanje trenutne situacije i poduzimanje napora protiv svih mogućih promjena koje bi utjecale na povlastice koje je poduzeće steklo do tog trenutka.
3. **Reaktivna strategija** ili strategija čekanja podrazumijeva nepoduzimanje akcija bez prethodnog planiranja.
4. **Proaktivna strategija** temelji se na tri ključna alata, a to su kredibilnost (kredibilni argumenti i osobna kredibilnost), zatim transparentnost (jasna motivacija i strukturalna transparentnost) i konačno stvaranje transverzalnih savezništva.“ (Guenguen, 2007)

Interesne grupe posjeduju mnogobrojne metode utjecaja na državne politike. Interesne grupe mogu koristiti riječi (primjerice prijetnje štrajkom) kako bi uvjerali zakonodavce. Međutim kada ovakve prijetnje nisu uspješne stvara se situacija u kojoj je interesna skupina primorana ostvariti svoje prijetnje kako bi utjecala na zakonodavce. Ranija iskustva sugeriraju da su organizacije koje još nisu učvrstile svoj položaj na tržištu češće primorane „pokazati zube“. Dobar primjer ovakve situacije je štrajk tek oformljenih sindikata. Interesne grupe koje već imaju utvrđenu

poziciju se oslanjaju na verbalno uvjeravanje i neformalne kontakte. Stoga razlika u ponašanju interesnih skupina često ima svoje temelje u razlikama između samih interesnih grupa. (Sloof i Van Winder, 2000) Brojne studije promatraju lobiranje i pritisak kao načine prijenosa informacija. Iako je poruka koju prenose identična postupak prenošenja se razlikuje. Lobiranje asocira na neku vrstu verbalnog uvjeravanja („riječi“), a pritisak podrazumijeva eksplicitno provođenje prijetnje („akcija“). Dodatne razlike između lobiranja i pritiska su:

1. Za razliku od lobiranja pritisak generira direktan trošak zakonodavcu
2. Lobiranje ima priliku djelovati bez otvorene konfrontacije sa zakonodavcem za razliku od izvršavanja pritiska.

Podrazumijeva se da davanje pristupa lobistu i slušanje njegovih prijedloga uzrokuje određene oportunitetne troškove za zakonodavca u praksi, a isto vrijedi i za postupak prijetnji. Međutim ovi troškovi su u stvarnosti nevažni u usporedbi sa stvarnim troškom u slučaju provedene prijetnje. Nadalje pritisak se može izvršiti jedino u situaciji kada je zakonodavac već zauzeo poziciju nepovoljnu za interesnu grupu. Drugim riječima zakonodavac mora interesnoj grupi dati izliku za primjenu pritiska. Lobiranje se druge strane može vršiti i prije nego što zakonodavac donese bilo kakvu odluku. (Sloof i Van Winden, 2000)

„Što se tiče tehnike lobiranja, najznačajnija su direktna i indirektna lobiranja. Ove dvije tehnike se razlikuju po tome što direktna lobiranja podrazumijevaju neposredan utjecaj na donositelje političkih odluka, dok indirektna uz pomoć medija vrše veći pritisak na donositelje odluka. Lobist u **direktnom lobiranju**, korištenjem različitih instrumenata i kroz razne kontakte (osobni sastanci, telefonski razgovori, pismeno obraćanje), može iskoristiti ove prednosti i tako utjecati na donositelje odluka. Ovakve tehnike mogu iskoristiti i sindikati kako bi utjecali na vladajuća tijela u njihovom procesu donošenju odluka. Osnovna prednost direktnog lobiranja je da se mogu iskoristiti vlastite komunikacijske vještine, a time i mogućnost da se sugovorniku prikaže unaprijed pripremljena sinteza vlastitih stavova. Dobar primjer direktnog lobiranja su telefonski razgovori čija je osnovna prednost mogućnost nadvladavanja ograničenja poput geografske udaljenosti. S druge strane dobar primjer **indirektnog lobiranja** bi bio čin utjecaja na mase ili javnost. Konkretno misli se na mobiliziranje mase i poticanje na štrajk ili sličan oblik privlačenja pozornosti šire javnosti na probleme na koje se želi utjecati. Ovakav vid indirektnog lobiranja je posebno koristan skupinama poput sindikata primarno zbog brojnosti njihovog članstva.“ (Sporae, 2019)

### **3.3. Rezultati lobiranja**

Kada se različite interesne grupe natječu u procesu utjecaja na zakonodavce rezultat je često neizvjestan i time stavlja interesnu grupu u situaciju da mora nastaviti svoju borbu na izvršnoj razini. Na prvi ova metoda može djelovati neefikasno, bar iz perspektive interesne grupe. (Jordan i Meirowitz, 2012) Međutim ako je lobiranje tako neefikasan proces postavlja se pitanje zbog čega postoji već dugi niz godina. U posljednje vrijeme brojni financijski stručnjaci pokušavaju procijeniti zbog čega poduzeća lobiraju kako bi kvantificirali efekt lobiranja na uspjeh poduzeća. Troškovi lobiranja su najčešće plaće onih koji imaju ili mogu osigurati pristup političarima koji imaju regulatorni utjecaj na industriju u kojoj se poduzeće koje lobira nalazi. Lobiranje je iznimno važna metoda kojom poduzeća mogu utjecati na političare. Jedan od razloga za to je taj što su političke donacije ograničene zakonskim okvirima, a lobiranje nije. Upravo zbog toga brojna poduzeća troše ogromna sredstva na aktivnosti lobiranja. (Borghesi i Chang, 2015) Pitanje koje Borghesi i Chang (2015) postavljaju u svom istraživanju je sljedeće: Imaju li dioničari proporcionalne koristi od troška aktivnosti lobiranja? Rezultati istraživanja su pokazali da ne postoji pozitivan povrat na investiranje u aktivnost lobiranja unutar razdoblja od tri godine. Nadalje istraživanje je pokazalo da je aktivnost lobiranja utjecala na cijene dionica poduzeća i to na negativan način. Međutim istraživanje je također pokazalo da su poduzeća koja djeluju u industrijama koje se značajno oslanjaju na istraživanje i razvoj imala pozitivan povrat od investiranja u aktivnost lobiranja. Istraživanje je također pokazalo da postoji još jedan faktor koji utječe na to ima li investiranje u aktivnost lobiranja pozitivan povrat, a to je tkz. agencijski problem (eng. *agency problem*) odnosno konflikt interesa koji se najčešće javlja između menadžmenta poduzeća i vlasnika dionica. Naime ukoliko je razina tog konflikta niska povrat na investiranje u lobiranje je pozitivan i sve to unutar tri godine od prvotne investicije. (Borghesi i Chang, 2015)

### **3.4. Sadašnja i buduća slika lobiranja u javnosti**

Nije teško zamisliti da javni imidž djelatnosti koja se u svojoj osnovi sastoji od utjecaja na proces donošenja odluka onih koji su na vlasti određene države u većini slučajeva nije najpovoljniji. No u tom smislu postavljaju se sljedeća pitanja: Koje korake je potrebno poduzeti kako bi se ta slika promijenila? Koja je veza između lobiranja i korupcije? Generalno gledajući i lobiranje i korupcija su načini osiguravanja pomoći javnog sektora u zamjenu za neku vrstu



usluge. Čak bi se moglo reći da je lobiranje samo jedna posebna vrsta korupcije fokusirana na legislativna tijela ili neku drugu agenciju koja donosi pravila. Međutim postoje više značajnih razlika između ova dva procesa. Osnovna razlika je u tome što lobiranje ne poprima uvijek oblik podmićivanja ili čak donacija izbornim kampanjama. U mnogo slučajeva lobist ima ekspertizu koju političar nema i može utjecati na političara tako da strateški dijeli svoje iskustvo s njim. U drugim slučajevima lobisti mogu utjecati na političare tako da pružaju javnu potporu istome ili s druge strane puštanjem štetnih informacija u javnost u vezi njih ili njihove kampanje. (Campos i Giovannoni, 2007) Iako na prvi pogled ovakve aktivnosti mogu samo naštetiti okruženju u kojem se događaju rezultati su često suprotni tome. Primjerice industrijsko lobiranje često cilja na dizanje ulaznih barijera protiv potencijalnih (stranih) suparnika ili pokušava spriječiti troškovno visoke regulacije poput standarda poslovanja vezanih uz ograničenja zagađenja prirodnog okoliša. Većina teorijskih teza u ovome polju pretpostavlja da sektor koji se promatra funkcionira kao jedinstvena koalicija s istim interesima. Međutim u stvarnosti se može uočiti da se poduzeća unutar industrije često ponašaju atipično u smislu da će lobirati za pojačavanje ranije spomenutih standarda poslovanja vezanih uz prirodni okoliš makar to može povećati troškove poslovanja. Objašnjenje ovog na prvi pogled nerazumnog ponašanja leži u činjenici da administrativne regulacije često nameću različite troškove poduzeću unutar sektora. Kao rezultat toga nekim poduzećima može biti isplativo povećanje tih regulacija jer se taj trošak pretvara u komparativnu prednost za njih pred nekim novim izazivačima koji tek ulaze u taj sektor. (Michaelis, 1994) Iako motivacija za ovakvo ponašanje nije uvijek društveno prihvatljiva ona je ipak korisna. Ukoliko je lobiranje uspješno u svom utjecaju na donositelje zakona postupci korupcije postaju nepotrebni s obzirom da postoji jednostavniji, i još važnije, zakonski prihvatljiv način utjecaja na vladajuća tijela. Ove dvije alternativne interpretacije lobiranja prikazuju lobiranje kao supstitut ili komplement podmićivanju. (Campos i Giovannoni, 2007)

Iz svega navedenog jasno je da je granica između lobiranja i korupcije nejasna te iz toga je moguće zaključiti da nije lako poboljšati imidž lobiranja bez značajnih promjena. No je li situacija za ovu djelatnost stvarno toliko loša? „Lobiranje je međunarodna industrija koja zapošljava velik broj visokoobrazovanih stručnjaka koji lobiraju za potrebe poduzeća, organizacija, interesnih skupina i vlada. Unatoč sve većem prihvaćanju lobiranja kao djelatnosti u poslovnoj sferi, ali i u široj javnosti lobistički utjecaj najvećih europskih poduzeća još uvijek se nedovoljno prepoznaje. Vjerojatan uzrok ove situacije jest u činjenici da je Europska komisija objavila dobrovoljni registar lobista tek 2008. godine, kao i u tome što čak 40%

najvećih europskih poduzeća nije registrirano u pa se njihovo lobističko djelovanje ne može procijeniti. Hrvatski se lobisti susreću sa sličnim izazovima pozicioniranja struke kao i njihovi kolege u svijetu. No dodatno se suočavaju i s percepcijom visoke razine korupcije i manjka transparentnosti unutar zakonodavne i izvršne vlasti. Takvo okruženje ne djeluje povoljno na razvoj (ugled) lobističke djelatnosti. Štoviše, negativna iskustva s posredništvom u dobivanju poslova na uglavnom vladinu tržištu nabavki rezultirala su dominantno negativnom percepcijom lobiranja, koje se u općoj javnosti poistovjećuje s posredništvom.“ (Sinčić Čorić i Vuković, 2012)

No istraživanje provedeno od Sinčić Čorić i Vuković (2012) pokazuje drugu stranu priče o lobiranju. „Provedena analiza upućuje na dva opća zaključka. Prvo, s obzirom na relativno kratku povijest lobiranja kao djelatnosti u Hrvatskoj, medijski prostor koji lobiranje zauzima je značajan i u porastu. Razina medijskog prostora je direktan rezultat interesa koju mediji imaju prema svim mogućim informacijama o lobiranju (što je osobito vidljivo u sadržajima koji su posvećeni opisu djelatnosti, aktivnostima i/ili ishodima lobističkih aktivnosti), ali i primjene tog pojma u svrhe koje nemaju veze s tim pojmom (što se vidi iz sadržaja u kojima se pojam "lobiranje" rabi kao sporedan pojam, u svrhu opisa neučinkovitosti pri donošenju odluka, korumpiranoga ponašanja ili kriminalne radnje). Unatoč relativno velikoj zastupljenosti pojma "lobiranje" u tiskovnim i internetskim sadržajima, velike različitosti u njegovu shvaćanju, kao i upotreba pojma u negativnom kontekstu ne pogoduju jedinstvenom definiranju lobiranja ni njegovu jasnom pozicioniranju u javnosti, što je izazov teoretičarima i praktičarima lobiranja. Drugo, sadržaji o lobiranju vrlo su različito intonirani s obzirom na kategorije analize. Sadržaji u kojima je lobiranje glavni pojam, odnosno oni u kojima se detaljnije opisuje djelatnost, stručnjaci koji se bave lobiranjem, ili pozitivni ishodi provedenih postupaka lobiranja, dominantno su pozitivno intonirani, bez obzira na to je li lobiranje analizirano iz političke ili poslovne perspektive.“ (Sinčić Čorić i Vuković, 2012) „Analiza medijskih objava o lobiranju u Republici Hrvatskoj pokazala je da je lobiranje sve češći sadržaj novinskih članaka i objava na internetskim portalima. Iako je velik dio objava pozitivno intoniran i predočuje lobiranje u kontekstu koji razjašnjava nejasnoće oko definiranja tog pojma ili obuhvata struke lobiranja, još uvijek su kod novinara prisutne određene nejasnoće. Navedeno ne treba čuditi jer ni teorijska razmatranja nisu rezultirala jedinstvenom definicijom lobiranja, nego se lobiranje definira uvjetovano specifičnostima situacije.“ (Sinčić Čorić i Vuković, 2012) Iz ovog istraživanja je jasno da imidž lobiranja nije toliko negativan koliko je nejasno definiran. Još jedno istraživanje provedeno od strane Sinčić Čorić i Kaurin (2011) o stavovima mlađe

populacije u Republici Hrvatskoj na temu lobiranja donosi zanimljive uvide. „Rezultati istraživanja su pokazali da su stavovi mlađe populacije prema lobiranju neutralni do umjereno pozitivni. Nalazi istraživanja pokazuju kako među mlađom populacijom u Hrvatskoj postoji svjesnost o lobiranju i njegovim prednostima. Ipak rezultati se trebaju uzeti s rezervom s obzirom da ispitanici pripadaju mlađoj dobnoj skupini i većinom su visokoobrazovani. S obzirom na to da se upravo na mlađoj generaciji razvija budućnost za očekivati je da će se pozitivni trendovi vezani uz lobiranje nastaviti i u budućnosti.“ (Sinčić Čorić i Kaurin, 2011)

## **4. CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

### **4.1. Uvod u CRM (Customer Relationship Management)**

„Početkom 21. stoljeća pojavljuje se nova poslovna filozofija proizašla na načelima marketinške koncepcije, a koja se naziva upravljanje odnosima s potrošačima (engleski: *Customer Relationship Management* – CRM). Pojavljivanje CRM-a je u biti rezultat porasta razine konkurentnosti, što je posljedica izrazitog tehnološkog napretka“. (Dukić, 2015)

Iako su mnoga poduzeća uložila znatna sredstva na CRM s ciljem inkorporiranja tehnologija CRM-a u svoje organizacijske strukture, mnogi nisu zadovoljni povratom na svoja ulaganja. Kako bi se bolje objasnili razloge za to valja podijeliti CRM tehnologije na dvije vrste. Prva vrsta su ciljno orijentirane CRM tehnologije, a druga vrsta bi bile potporne CRM tehnologije. Ciljno orijentirani CRM povećava stopu uspješnosti u prepoznavanju između lojalnih i nelojalnih kupaca dok potporni povećava vjerojatnost zadržavanja lojalnosti vjernih kupaca, tj. osigurava njihovu dugotrajnu potporu. (Kim i Mukhopadhyay, 2011)

Nadalje treba uzeti u obzir troškove implementiranja samo jedne CRM strategije naspram obje istovremeno. Optimalna CRM strategija značajno ovisi o početnom broju kupaca koju poduzeće ima na raspolaganju. Također valja napomenuti da dvije strategije CRM-a zapravo nisu komplementarne već bolje funkcioniraju kao supstituti. Sve ove kompleksnosti pokazuju da je vrlo lako pretjerano investirati u CRM. (Kim i Mukhopadhyay, 2011)

### **4.2. Općenito o CRM-u**

„Upravljanje odnosima s korisnicima (CRM) predstavlja proces maksimiziranja vrijednosti za kupce u online ili offline interakciji korisnika i poduzeća. Zatim se može reći da je to proces identificiranja i stvaranja nove vrijednosti s pojedinačnim korisnikom i dijeljenje koristi u dugom roku. Još jedna dodatna perspektiva opisuje upravljanje odnosima s korisnicima kao proces stvaranja i održavanja odnosa između poduzeća i kupaca, tj. korisnika. U konačnici upravljanje odnosima s korisnicima usluga je holistički proces identifikacije, privlačenja, diferenciranja i zadržavanja korisnika.“ (Alerić, 2007) „Upravljanje odnosima s korisnicima

usluga sveobuhvatan je pristup stvaranju, održavanju i razvijanju odnosa s korisnicima. Nadalje upravljanje odnosima s korisnicima usluga predstavlja proces maksimiziranja vrijednosti za kupce u *online* ili *offline* interakcije korisnika i poduzeća.“ (Alerić, 2007) Dakle, to su svi oni odnosi u koje davatelj usluga (poduzeće) i primatelj usluga (korisnik) stupaju prije, za vrijeme i nakon pružanja usluge. (Alerić, 2007) „U aktivnosti koje stvaraju odnos između davatelja usluga i korisnika usluga mogu se ubrojiti:

- prikupljanje informacija o davatelju usluga,
- informacije o ponudi usluga,
- informacije o načinu pružanja usluga, informacije o osoblju koje pruža usluge,
- informacije o mjestu pružanja usluga,
- informacije o kvaliteti usluga,
- informacije o jamstvu,
- informacije o cijeni usluga,
- informacije o promotivnim akcijama,
- savjetovanje i pomoć korisniku usluga,
- stvaranje i upravljanje bankama i bazama podataka,
- održavanje stalnog kontakta s korisnicima usluga,
- predviđanje i ispunjavanje potreba i želja korisnika usluga,
- pružanje usluga prilagođenih pojedinačnim korisnicima usluga,
- analiza CLV – *customer lifetime value*, tj. vrijednost korisnika u njegovu životnom ciklusu (vrijednost korisnika u njegovu životnom ciklusu obično se definira kao diskontirani budući prihod na sadašnju vrijednost korisnika),
- poboljšanje ponude postojećih usluga koje će bolje rješavati probleme korisnika usluga,
- stvaranje novih usluga koje će rješavati buduće probleme korisnika usluga,
- komunikacija prilagođena pojedinačnim korisnicima.“ (Alerić, 2007)

„Iako se ishodište upravljanja odnosima s potrošačima nalazi u marketinškoj koncepciji, točnije u marketingu odnosa, u načelu se radi o integraciji triju koncepata - uz marketing odnosa, integrirani su menadžment i suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija. Krajnje pojednostavljeno gledano, CRM predstavlja atomistički marketinški pristup, odnosno novu razinu razvitka marketinga kod koje se od početnog masovnog marketinga preko

segmentacijskog marketinga, marketinga niša te mikro-marketinga došlo do pojedinačnog potrošača kao predmeta interesa marketinga, ali ne potrošača kao objekta, već kao aktivnog suradnika u razvijanju odnosa.“ (Dukić, 2015)

CRM pokriva kompletan prodajni proces, a njegova snaga očituje se u području mjesta dodira između ponude i individualnoga potrošača. CRM podrazumijeva ne samo prisutnost u području prodajnih aktivnosti, već je njegov značaj prisutan u predprodajnim i postprodajnim aktivnostima (Dukić, 2015). „Praktična iskustva ukazuju, a ekonomska teorija potvrđuje, kako je zadovoljstvo potrošača najvažnija odrednica suvremenoga marketinga. Isto tako jasno je da ukoliko dođe do povećanja nezadovoljstva potrošača, doći će i do smanjenja dobiti poslovnoga subjekta. Važnost zadovoljstva potrošača rezultirala je pojavom sustava praćenja zadovoljstva potrošača.“ (Dukić, 2015)

„Brojne su definicije upravljanja odnosima s klijentima, od kojih neke stavljaju težište na informatičku tehnologiju i na taj način gube iz vida sam koncept te u prvi plan stavljaju elemente koji predstavljaju potporu u upravljanja odnosima s klijentima. Ono što je zajedničko svim tim definicijama jest da upravljanje odnosima s klijentima vide kao automatizaciju horizontalno integriranih poslovnih procesa koji uključuju dijelove poduzeća u izravnom odnosu s klijentima (marketing, prodaja, usluge i službe podrške) koristeći pri tome različite međusobno povezane kanale.“ (Mandić, 2007)

### **4.3. Rezultati CRM-a**

Mandić (2007) je istražio vezu između uspješne implementacije odnosa s klijentima i vrijednosti tržišne marke. Došao je do sljedećih zaključaka:

1. „Sustavno upravljanje odnosima s klijentima može imati značajan utjecaj na tržišnu vrijednost marke povećanjem zadovoljstva i odanosti klijenata.
2. Poduzeća u Republici Hrvatskoj koja imaju uspješne marke sustavno prate tržišnu vrijednost maraka.
3. Poduzeća u Republici Hrvatskoj s uspješnim markama imaju uspostavljen sustav za upravljanje odnosima s klijentima.
4. Poduzeća u Republici Hrvatskoj s uspješnim markama na određeni način koriste upravljanje odnosima s klijentima za izgradnju i praćenje tržišne vrijednosti svojih marki.“ (Mandić, 2007, str. 92)

U današnjem modernom poslovnom okruženju jedan od ključnih izazova koji se stavljaju pred poduzeće je zadovoljavanje potreba, želja i očekivanja klijenata. Sama kvaliteta i asortiman proizvoda više nije dovoljan faktor u osiguravanju uspjeha poduzeća. Mora se gledati ukupno iskustvo koje klijent ima s poduzećem. Tu ulazi CRM ili odnosi s klijentima kao ključan faktor za osiguravanje zadovoljstva klijenta i samim time uspjeha poduzeća na tržištu. Rezultati istraživanja provedenog od Mandić (2007) su pokazali da upravljanje odnosima s klijentima može biti od velike pomoći u izgradnji marke. „Ono utječe na izgradnju i tržišne i financijske vrijednosti marke. Pomoću CRM-a moguće je postići značajan napredak u različitim područjima poput doživljaja kvalitete, zadovoljstva i odanosti klijenata, doživljaja osobnosti koju marka ima, pozicioniranju marke kao vodeće na tržištu i slično. Ukoliko je CRM uspješan u navedenim djelatnostima otvara se mogućnost da marka formira svoju cijenu u viši razred od konkurencije, a da i dalje bude prihvaćena od strane klijenata.“ (Mandić, 2007)

## 6. ODNOSI S JAVNOŠĆU

### 6.1. Općenito o odnosima s javnošću

„Tehnološki napredak na globalnoj razini nedvojbeno je utjecao na razvoj interaktivnih odnosa organizacije s javnošću. Nove tehnologije na polju komunikacije omogućile su stvaranje konkurentnih tržišta na kojima podjednako koegzistiraju mala i velika poduzeća te civilne i javne organizacije. U skladu s cjelovitom koncepcijom komunikacije novih odnosa s javnošću i marketinga težište proizvodnog procesa više nije na masovnoj proizvodnji, nego na personaliziranoj proizvodnji i distribuciji. Razvoj suvremene tehnologije utjecao je na proizvodnju tzv. personaliziranih proizvoda stvorenih na temelju poznavanja zahtjeva i sklonosti potrošača. Pritom se komunikacija temelji na dvosmjernosti, a umjesto komunikacijskog modela usmjerenog prema masama, gdje je dominantan smjer “jedan na mnoge”, u interaktivnim odnosima s javnošću glavno mjesto zauzima komunikacijski model “jedan na jedan” i “mnogi na mnoge”, dok su osnovno polazište zahtjevi i želje pripadnika javnosti koji se nastoje prihvatiti kao partneri, ili im se takav odnos barem želi predočiti.“ (Demeterffy Lančić, 2010). Međutim valja napomenuti da se prema Demeterffy Lančić (2010), odnosi s javnošću ipak nisu značajno promijenili u odnosu na prošlost. „Točnije model djelovanja odnosa s javnošću na području interneta može nas navesti na zaključak da su “novi” odnosi s javnošću usmjereni na personalizaciju i dvosmjernu kontinuiranu interaktivnost, uz stalnu prilagodbu krajnjem korisniku. Činjenica je da nove okolnosti zahtijevaju dugoročan, personalizirani odnos s potrošačem, utemeljen na stalnoj interakciji, koji se nalazi ispred tradicionalnog pristupa koji je u prvi plan stavljao proizvode, usluge, cijenu i profit. Istodobno interaktivna tehnologija omogućava i efikasniju interakciju s potrošačima na razini cijene proizvoda.“

No prije nego se uđe dublje u tematiku kompleksnosti pojma odnosa s javnošću u modernom tehnološkom okruženju valja se vratiti na osnove i njih definirati. „Odnosi s javnošću su komunikacijska i menadžerska funkcija kojom se pokreću, održavaju i unaprjeđuju dobri odnosi između organizacije i njenog okruženja. Generalno govoreći, odnose s javnošću možemo odrediti kao upravljanje komunikacijama i odnosima radi izgradnje ugleda poduzeća i dobrih odnosa sa ciljnom javnosti istog. U pitanju je organizacijska funkcija koja podrazumijeva namjerno, planirano, osmišljeno, sustavno i kontinuirano uspostavljanje i



održavanje razumijevanja između poduzeća i njegovog okruženja. To je ključ za učinkovitu komunikaciju u svim sektorima poslovanja, vlade, akademske zajednice i nevladinih organizacija.“ (Pejaković, 2015) Iako je navedena definicija poprilično detaljna potrebno je dodatno opisati pojam odnosa s javnošću kako bi se do kraja razumjela ova metoda komunikacije. Kako bi se to postiglo potrebno je rastaviti pojam odnosa s javnošću na njegove osnovne dijelove. „Sam pojam javnost dolazi od latinske riječi *publicus*. Osnovno značenje te riječi bilo bi opća dostupnost, otvorenost i pristupačnost narodu. Nadalje može se definirati i kao aktivna jedinica društva koju provode svi oni koji vide zajednički problem društva te za koji mogu tražiti i zajedničko rješenje. Pojam javnosti se često uspoređuje s pojmom publike, ali se ova dva pojma značajno razlikuju. U publiku spadaju ljudi koji koriste određeni medij ili prate neku vrstu događaja.“ (Tomić, 2016, navedeno u Vidak, 2019) Kako je već navedeno prvi dio pojma odnosi s javnošću su javnost dok bi drugi dio značajan za obradu bio pojam komunikacije. S obzirom da je pojam komunikacije već detaljno obrađen u prijašnjim poglavljima ovdje valja samo točnije objasniti pojam javnih komunikacija. „Javna komunikacija koja se uglavnom odvija preko televizije, radija, novina i Interneta, oblikovana je prema ekonomskim, zatim strateškim i na kraju političkim interesima društva. Ona je osnovno sredstvo funkcioniranja društva, oblikovanja stavova građana te usmjeravanja kretanja društva. Javna komunikacija u današnje vrijeme omogućava da se društvom upravlja kreiranjem određenih dojmova, raspoloženja i očekivanja. U konačnici ona predstavlja način primanja i slanja poruka pomoću sredstava javnog priopćavanja koja omogućavaju bržu i jednostavniju komunikaciju.“ (Gali i Vidak 2019) Dakle, za odnose s javnošću može se reći da oni predstavljaju komunikaciju između organizacije i njezinih javnosti (Tomić, 2016). „Odnosi s javnošću zasebna su funkcija upravljanja koja:

- pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvatanja i suradnje između organizacije i njezinih javnosti;
- uključuje upravljanje problemima ili pitanjima,
- pomaže menadžmentu organizacije da bude stalno informiran o javnom mnijenju te da djeluje sukladno njemu,
- definira i ističe odgovornost uprave da služi javnom interesu,
- služeći kao sustav ranog upozorenja koji pridonosi predviđanju trendova pomažu upravi da ide u korak s promjenama i učinkovito ih koristi.“ (Broom, 2010:6, navedeno u Gali i Vidak, 2019)

## 6.2. Modeli i oblici odnosa s javnošću

Gledajući kroz povijesni kontekst odnosi s javnošću razvijaju se kroz četiri različita modela. To su:

1. model tiskovne agenture i publiciteta,
2. model javnog informiranja,
3. dvosmjerni asimetrični model,
4. dvosmjerni simetrični model.

Prvi model ili **model tiskovne agenture i publiciteta** star je koliko i pokušaji uvjeravanja i propagiranja. Javlja se još u doba pokušaja naseljavanja američkog Divljeg zapada, a neki njegovi elementi se mogu pronaći i u današnjem modernom obliku odnosa s javnošću. „Tiskovna agentura služi se oglašavanjem i propagandom. Propaganda i publicitet opisuju odnose s javnošću kao sve načine privlačenja pozornosti javnosti.“ (Tomić et al., 2007)

Drugi model ili **model javnog informiranja** nastaje u Chicagu 1893. godine. „Te davne godine promotori svjetske izložbe utemeljili su Odjel za publicitet i promidžbu te angažirali novinare da iskoriste tisak na svaki mogući način. Model javnog informiranja koristio je lokalne novinare kako bi širili ono što je općenito točno, ali i da nerado daju negativne informacije. Ovaj model je izrazito popularan u vladinim organizacijama. Po ovom modelu javnost više ne smije biti ignorirana već informirana. Primjerice tijekom štrajka rudara koji se odvijao kada novinari nisu smjeli biti nazočni sastancima, ali im je osiguran izvještaj sa svakog sastanka.“ (Tomić et al., 2007)

Zbog poštovanja povratne veze u procesu komunikacije i prilagođavanja odnosa s javnošću na temelju reakcije recipijenta poruke treći model naziva se **dvosmjerni asimetrični model**. „Model je asimetričan zato što primatelj poruke, u ovom slučaju javnost, uvijek je u podređenom položaju tako što je manipulirana.“ (Tomić et al., 2007) Osnovne pretpostavke na kojima se temelji ovaj model odnosa s javnošću su:

- „interna orijentacija: promatra se samo iz točke organizacije prema vani, suprotno je nebitno,
- zatvorenost sustava: informacije samo izlaze iz organizacije, obratno se ne događa,
- djelotvornost: niski troškovi važniji su od inovacija,
- elitizam: pretpostavka je da vođe organizacije najbolje znaju sve vezano uz organizaciju,

- konzervatizam: promjena nije poželjna,
- tradicija: stabilna organizacija nastaje iz tradicionalnih vrijednosti,
- centralizacija autoriteta: organizacija je ustrojena hijerarhijski u smislu da moć posjeduje nekolicina, a većina zaposlenika ima malu autonomiju.“ (Gruing 1989, navedeno u Tomić et al., 2007)

Posljednji model odnosa s javnošću zove se **dvosmjerni asimetrični model**. S nastankom ovog modela razvijaju se i moderni odnosi s javnošću. Ovaj period širenja globalnih informacija započinje sredinom 1960-ih godina. Složenost i važnost odnosa s javnošću postaje sve veća. U usporedbi s asimetričnim modelom odnosa s javnošću stavlja se veći naglasak na važnost povratne veze u komunikaciji. Točnije to znači da se proces komunikacije odvija dvosmjerno i ravnopravno. Osnovni cilj odnosa s javnošću u ovome modelu je međusobno razumijevanje organizacije i javnosti. Koristi se komunikacija umjesto uvjeravanja što znači da je u praksi ovaj model moralniji i efikasniji od prijašnjih modela. (Tomić et al., 2007) Osnovne pretpostavke ovog modela odnosa s javnošću su:

- „holizam: sustavi se sastoje jednako od podsustava kao što su i sami dijelovi nadsustava, nadalje pretpostavlja se da je cjelina više od zbroja njenih dijelova te da svaki dio ima utjecaj na neki drugi dio,
- uzajamna ovisnost: svaki sustav ima svoje granice no međutim drugi sustavi prelaze te granice što u konačnici znači da se oni međusobno prožimaju,
- otvorenost sustava: otvorena razmjena informacija s drugim sustavima,
- tekuća ravnoteža: iako se rijetko ostvaruje pretpostavlja se da svi sustavi teže ravnoteži s drugim sustavima,
- jednakost: jednak tretman svih ljudi,
- autonomija: veća sloboda ponašanja ljudi jer su onda inovativniji i konstruktivniji,
- inovacija: nasuprot tradiciji naglašavaju se nove ideje i fleksibilnost u mišljenju,
- decentralizacija menadžmenta: uloga menadžmenta u ovom modelu je više koordiniranje, a manje naređivanje,
- odgovornost: kroz odgovornost za vlastite postupke minimaliziraju se negativni učinci,
- rješavanje sukoba: svaki se sukob rješava kroz komunikaciju bez sile ili manipulacije,
- liberalizam internih skupina: političkim sustavom upravlja natjecanje između različitih interesnih skupina.“ (Gruing 1989, navedeno u Tomić et al. 2007)

Odnosi s javnošću manifestiraju se u više varijanti koje su uvjetovane širokim područjem djelovanja odnosa s javnošću.

Dijele se na:

1. odnosi s medijima,
2. organizacijski odnosi s javnošću,
3. krizni menadžment,
4. odnosi sa zaposlenicima,
5. odnosi s financijerima,
6. javni poslovi i odnosi s lokalnom zajednicom,
7. marketing odnosi s javnošću. (Pejaković, 2015)

1. **„Odnosi s medijima** odnose se na funkcije medija poput funkcije informiranja, stvaranja javnosti, funkcije artikulacije, funkcije posredovanja, funkcije kompenzacije, redukcije kompleksnosti, funkcije tematiziranja/selekcije/strukturiranja, funkcije kritike i kontrole, funkcije socijalizacije, funkcije obrazovanja i odgoja, funkcije integracije i funkcije rekreacije. Sve one ukazuju na iznimnu važnost uloge medija u društvenim kretanjima. Organizacije koriste medije i njihove funkcije za slanje poruka u javnost i preko toga za postizanje svojih ciljeva. S obzirom na snagu utjecaja na uvjerenje i stavove pojedinaca i grupa koju imaju mediji veoma je bitno da se organizacije ne dovede u velike probleme kroz loše odnose s medijima.“ (Pejaković, 2015)
2. **„Organizacijski odnosi s javnošću** odnose se na komunikaciju vrhovnog menadžmenta s njegovim okruženjem. Putem aktivnosti komunikacije organizacija održava redovni kontakt s interesnim skupinama. Krajnji cilj ove aktivnosti je osigurati odobravanje i podršku javnosti putem informiranja istih o aktivnostima organizacije.
3. **Krizni menadžment** najjednostavnije se može definirati kao upravljanje krizom. Podrazumijeva tri različita perioda, a to su period koji prethodi krizi, period same krize te period nakon okončanja krize. Ovu aktivnost obilježava upotreba sredstava i metoda na intenzivniji način kako bi se ovladalo krizom. Krizni menadžment koji se bavi periodom pred krizu ili anticipiranjem same krize zove se preventivni ili anticipativni krizni menadžment. S druge strane reaktivni krizni menadžment osigurava egzistencijalne varijable organizacije nakon pojave krize te je obilježen jasnim ciljevima poput određenog uspjeha ili točno određene razine likvidnosti organizacije.
4. **Odnosi sa zaposlenicima** su značajni u situaciji gdje tehnološki napredak raste dosad neviđenom brzinom, ali ljudski resursi i dalje predstavljaju ključan resurs kojim

organizacije raspoložu. Sam proces upravljanja ljudskim resursima određene organizacije iznimno je kompliciran te organizacija mora provoditi stalnu i izravnu komunikaciju sa svojim zaposlenicima kako bi osigurala opstanak na tržištu. Ovaj proces dobiva dodatnu važnost u kriznom razdoblju. Zadaća je poduzeća osigurati ugodno radno okruženje svojim zaposlenicima kako bi zauzvrat dobilo maksimalno motivirane zaposlenike jer upravo to osigurava uspjeh na današnjem tržištu.

5. **Odnosi s financijerima** podrazumijeva odnos s financijskim sustavom koji čine financijske institucije poput banaka, osiguravajućih društava, burzi, revizorskih kuća i slično. Odnos koji poduzeće ima s njima je dualan. Prvo, u smislu financijskih dokumenata kako bi se osigurala legalnost aktivnosti, a drugo u smislu prezentacije poduzeća potencijalnim investitorima.
6. **Marketing odnosi s javnošću** su značajni u situaciji kada poduzeće lansira novi proizvod na tržište te mu se nameće jasan cilj koji je privlačenje pozornosti javnosti kako bi stvorilo potražnju za novim proizvodom. Tada ulaze marketing odnosi s javnošću koji imaju za cilj učiniti proizvod ili uslugu što zanimljivijim potencijalnom kupcu.“ (Pejaković, 2015)

### **6.3. Odnosi s javnošću i društveno odgovorno poslovanje**

„U današnje vrijeme odgovorni menadžment kompanija u sve većoj mjeri uviđa da poslovanje čiji je jedini cilj stjecanje profita, bez brige o društvu, okolini i svim interesno utjecajnim skupinama, ne može biti dugoročno održivo. Zahvaljujući internetu, društvenim mrežama, dinamičnoj i brzom dvosmjernoj komunikaciji te rastućem zahtjevu za transparentnošću korporacija, negativne prakse u poslovanju do javnosti dolaze brže nego prije, što može ugroziti čak i dugogodišnju pozitivnu reputaciju kompanije.“ (Skoko i Mihovilović, 2014) Kako bi podigli svijest o potrebi etičnog djelovanja i implementiranja društveno odgovornog poslovanja korporativni odnosi s javnošću imaju priliku igrati ulogu u uspostavljanju razumijevanja između korporacije i njene javnosti najviše zbog proaktivne prirode društveno odgovornog poslovanja. U takvoj situaciji društveno odgovorno poslovanje više nije samo dio korporativnih odnosa s javnošću već i odnosi s javnošću postaju dio društvenog odgovornog poslovanja. S obzirom da je pojam odnosa s javnošću već detaljno objašnjen u prethodnim poglavljima u ovom dijelu rada potrebno je detaljnije objasniti pojam društveno odgovornog poslovanja kako

bi uspješno sjedinilo ova dva koncepta. Najjednostavnija definicija društveno odgovornog poslovanja navodi da je u pitanju „obveza da se uz maksimiziranje profita maksimizira i pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u cjelini“. (Krkač 2007, navedeno u Skoko i Mihovilić, 2014) „Postoji deset osnovnih načela za primjenu društveno odgovornog poslovanja u organizacijama:

1. organizacija mora poštovati i podupirati međunarodno prihvaćena ljudska prava,
2. organizacija mora osigurati da ne sudjeluje u kršenju ljudskih prava,
3. organizacija mora poštovati slobodu udruživanja i pravo na kolektivne pregovore,
4. organizacija mora ukinuti sve oblike prisilnog i obveznog rada,
5. zaustaviti dječji rad,
6. ukinuti diskriminaciju pri zapošljavanju,
7. organizacija se mora držati predostrožnosti u pristupu promjenama u okolišu,
8. organizacija mora proaktivno poticati veću ekološku odgovornost,
9. organizacija mora poticati razvoj tehnologija koje nisu štetne za okoliš,
10. boriti se protiv korupcije u svim njenim oblicima.“ (Langford, 2009, navedeno u Skoko i Mihovilović, 2014)

„Društveno odgovorno poslovanje u sve većoj mjeri postaje pozitivna praksa odgovornog upravljanja kompanijom, utemeljenog na etici odgovornosti i poštivanju interesa ne samo kompanije, već i interesno utjecajnih skupna uključenih u njeno poslovanje. Ono pritom ne isključuje financijsku isplativost, već upravo suprotno – sve se češće dokazuje da DOP pozitivno utječe na zadovoljstvo zaposlenika, pozitivnu percepciju kompanije u javnosti, sklonost proizvodima i uslugama kompanija koje su implementirale strategiju DOP-a, a posljedično i povećanje dobiti.“ (Skoko i Mihovilović, 2014)

## **6.4. Analiza studije slučaja**

### **6.4.1. Odnosi s javnošću na primjeru kazališta**

„Odnosi s javnošću su ovom trenutku već poprilično zastupljena aktivnost u većini profitno orijentiranih organizacija. No postavlja se pitanje kakvo je stanje u institucijama kojima primarni cilj nije profit već napredak društva, odnosno u neprofitnom sektoru. Anketa

provedena 2018. godine na šest kazališta u Republici Hrvatskoj pokušala je odgovoriti na ovo pitanje.“ (Gali i Vidak, 2018) Anketa je postavila desetak pitanja te je ispitanicima omogućena potpuna anonimnost. „Rezultati su pokazali iduću situaciju odnosa s javnošću u kazalištima u Republici Hrvatskoj:

- 66,7% ispitanika je odgovorilo da nema osobu zaduženu za odnose s javnošću u svojoj organizaciji dok je njih 33,3% odgovorilo da ima odgovornu osobu,

- 33,3% ispitanika je odgovorilo da je razvoj odnosa s javnošću u Hrvatskoj loš, 50% dobar te 16,7% vrlo dobar, a niti jedan ispitanik nije smatrao da je razvoj odnosa s javnošću u Hrvatskoj odličan,

- na pitanje imaju li kazališta organizirane seminare ili neku vrstu redovite edukacije čak svi ispitanici ili 100% je odgovorilo da u njihovoj organizaciji nema organiziranih seminara ili edukacije,

- na pitanje kakve vrste promocije koriste njih 100% je odgovorilo da se koriste oglasima na internetu i društvenim mrežama, zatim oglase na radiju i letke koristi njih 83,3%, dok televiziju koristi samo 16,7% ispitanika,

- pitanje kakvu vrstu promocije preko interneta koriste čak 100% ispitanika je odgovorilo da koristi *Facebook* i *Youtube*,

- 66,7% ispitanika smatra da stanovnici Republike Hrvatske nisu dovoljno informirani o kulturnim institucijama, dok njih 33,3% smatra da su stanovnici dovoljno informirani,

- 83,3% ispitanika (zaposlenici kazališta) smatra da je interna komunikacija u njihovom kazalištu jako važna i dali su joj ocjenu 5 koja je najviša moguća ocjena u anketi, dok njih 16,7% smatra da njihova interna komunikacija zaslužuje ocjenu 4.“ (Gali i Vidak, 2018)

„Kulturne institucije, u užem i širem smislu, moraju postati svjesne važnosti i utjecaja odnosa s javnošću na njihovo djelovanje. Odnosi s javnošću kao komunikacijski prenositelj i glasnogovornik svega djelovanja čine neizostavan dio uspjeha. Iz rezultata ankete proizlazi da je u kulturnim institucijama (kazalištima), potrebno zaposliti stručnjaka za poslove odnosa s javnošću ili da se već postojećeg zaposlenika educira i usavršava u području odnosa s javnošću. Važnost usavršavanja leži u tome što stručnjak za odnose s javnošću uvijek mora ići ukorak s vremenom i trendovskim mijenama koje se pojavljuju u društvu; mora pratiti pojavu novih tehnologija, ali i pojavu novih profila korisnika i znati uskladiti potrebe i zahtjeve starog i novog korisnika. Zaključno, stručnjak za odnose s javnošću mora biti bez pojma radnog vremena,

mora biti i upravljač i komunikator za uspostavu i održavanje veze s javnošću, koja će biti uspješna ili neuspješna, zahvaljujući upravi njemu.“ (Gali i Vidak, 2018)

#### **6.4.2. Odnosi s javnošću na primjeru turističkih regija**

Važnost turizma u okvirima svjetske ekonomije je dokazana činjenica pa stoga sve zemlje svijeta žele svoj dio „kolača“, bilo da su to gospodarski i turistički razvijene zemlje ili tek rastuće ekonomije koje traže svoje mjesto na tržištu. S obzirom na rast turizma u većini regija svijeta, pa tako i u najrazvijenijoj Mediteranskoj (u kojoj i Hrvatska bilježi stalni rast) potrebno je dodatno se usredotočiti se na aktivnosti koje će „oteti“ goste konkurenciji. Odnosi s javnošću se u toj situaciji nameću kao veoma bitan faktor. (Jakovljević, 2011) „Kao specifičan oblik komuniciranja, odnosi s javnošću posebnu primjenu nalaze upravo u turizmu. Riječ je o komunikacijskom modelu kojem je jedna od glavnih svrhovitosti stvaranje prepoznatljive slike u javnosti. Ta je svrhovitost u turizmu izuzetno značajna, pogotovo kad se govori o stvaranju pozitivne slike o određenoj destinaciji.“ (Jakovljević, 2011)

„Kada se razmišlja o tome kako privući potencijalnog gosta na određenu turističku destinaciju više je faktora o kojima treba razmišljati. Nije dovoljno voditi brigu samo o atraktivnosti, razvoju, imidžu i kvaliteti destinacije već je potrebno cjelokupno promišljanje sadržaja te upravljanje tom turističkom destinacijom. Promatrajući aktivnost odnosa s javnošću kroz djelatnost turizma može se reći da odnosi s javnošću u turizmu obuhvaćaju sve aktivnosti kojima nositelj turističke ponude gradi što pozitivnije mišljenje o svojim aktivnostima u očima javnosti. Aktivnost odnosa s javnošću mora biti svjesna, smišljena i planirana, a ne smije se dogoditi da slučajna mišljenja nastala u javnosti pod utjecajem faktora nepoznatih organizaciji čine osnovu slike poduzeća u javnosti.“ (Senečić i Vukonić, 1997, navedeno u Jakovljević, 2011) Postoje četiri različita oblika odnosa s javnošću prilagođenih za djelatnost turizma:

1. osnovni ili primarni odnosi s javnošću,
2. poslovni ili marketinški odnosi s javnošću,
3. odnosi s društvenim okruženjem,
4. interni odnosi s javnošću.

„Osnovni ili primarni odnosi s javnošću obuhvaćaju najčešće korištene oblike odnosa s javnošću poput odnosa s medijima, studijskih putovanja novinara i suradnje s novinarima i medijima. Poslovni ili marketinški odnosi s javnošću obuhvaćaju sajmove, prezentacije, *work-*



*shopove, road-show* prezentacije, info aktivnosti, studijska putovanja agenata i korporativni imidž. Ovo su u biti marketinški odnosi s javnošću s obzirom da neposredno ili direktno djeluju u korist marketinga. Odnosi s društvenim okruženjem karakteristični su za marketing destinacije. Obuhvaćaju ukupne odnose s domaćom javnošću te destinacije. Cilj je postizanje međusobnog razumijevanja i zajedničkog učinka s ciljem razvitka turističke destinacije. Pod ovu vrstu odnosa s javnošću se ubrajaju odnosi s tijelima vlasti, odnosi s političkom javnošću kao i lobiranje. Interni odnosi s javnošću obuhvaćaju odnose sa zaposlenima, menadžmentom, sindikatima, udrugama i ukupnim ustrojem turističke organizacije.“ (Jakovljević, 2011) Kroz petogodišnji period od 2005. do 2009. godine provedeno je istraživanje na razini turističkih regija u Republici Hrvatskoj. „Temeljem provedenog istraživanja dolazi se do zaključka da su odnosi s javnošću na razini regionalnih destinacijskih menadžment organizacija u Hrvatskoj najznačajnija promocijska i marketinška taktika i tehnika, koja se najčešće koristi. Prosječno odnosi s javnošću u troškovima funkcionalnog marketinga sudjeluju sa 61,96%, relativno najmanje koriste se u DMO kontinentalne Hrvatske (53,14%), a najznačajniji korisnici odnosa s javnošću u poslovanju su DMO Dubrovačko-neretvanske županije (čak 75%) i DMO Kvarnera (72%). Kako je riječ o razvijenim regionalnim turističkim zajednicama, to govori u prilog činjenici da se razvijena i turistički popularna odredišta uspješno koriste odnosima s javnošću.“ (Jakovljević, 2011)

## **6.5. Budućnost odnosa s javnošću**

„Svugdje u Europi komunikacijski stručnjaci imaju sve veći utjecaj i sve višu razinu formalnoga položaja u organizacijama. Na području odnosa s javnošću razvijaju se novi obrasci donošenja odluka i novi načini upravljanja. S druge strane, komunikacijskim praktičarima još uvijek nedostaju informacije i znanja o ključnim poslovnim područjima. Pojmovi poput „korporativnih komunikacija“ i „strateških komunikacija“ postaju popularniji od „odnosa s javnošću“, pojma sa sve lošijom reputacijom u brojnim zemljama.“ (Zerfass, Verhoeven, Tench, Moreno i Verčič, 2011, navedeno u Tkalac Verčič, 2017) „Bitno pitanje koje se nameće kod proučavanja razvoja odnosa s javnošću je odrediti kolike su razlike među različitim zemljama iz perspektive primjene komunikacijske funkcije odnosa s javnošću. Postoji bitna razlika između odnosa s javnošću u Hrvatskoj i Europi kao cjelini. Naime u Hrvatskoj su odnosi s javnošću još uvijek relativno mlada znanost i kao takva će se znatno razlikovati od istog pojma u okvirima Europe gdje su odnosi s javnošću imali prilike napredovati tijekom dužeg perioda.

Postavlja se pitanje kako definirati pojam koji se nalazi u različitim fazama razvoja ovisno o geografskoj lokaciji.“ (Verčič i Grunig, 1996, navedeno u Tkalac Verčič, 2017)

## 7. PUBLICITET

U svom istraživanju Donovan et al. (2008) su pokazali da publicitet utječe na jačanje memorijskih veza u mozgu ispitanika i to bez poticanja na prisjećanje. Točnije ispitanici koji su bili pod utjecajem publiciteta su imali veće šanse prisjetiti se proizvoda sami od sebe bez dodatne stimulacije nego oni koji nisu bili pod utjecajem publiciteta. Dodatno oni koji su bili pod utjecajem publiciteta su se sjećali proizvoda češće i ranije od onih ispitanika koji nisu bili pod utjecajem publiciteta. No prije nego se uđe u sve efekte koje publicitet ima na javnost potrebno ga je definirati. „Temeljni preduvjeti da bi se nešto smatralo publicitetom je da mora biti novost za javnost i da ne smije biti pod direktnim utjecajem organizacije. On se prenosi putem masovnih medija uz to da ga organizacija nije naručila ili točnije nije utjecala na njegovo nastajanje.“ (Kesić, 2003) Nadalje publicitet se može definirati kao „informacije distribuirana u obliku novinskog izvješća kroz printane novine, televizijsko izvještavanje, marketing usmene riječi i druge vrste medija koje su usmjerene na proizvod, uslugu, komercijalnu organizaciju ili osobu“. Ona vrsta publiciteta s potencijalnim destruktivnim efektom se zove loši publicitet dok se publicitet s potencijalnim konstruktivnim efektom zove pozitivni publicitet. (Yi i Peng, 2010)

### 7.1 Vrste publiciteta

Iako je jedan od preduvjeta publiciteta nepostojanje direktnog utjecaja organizacije to je na prvi pogled u suprotnosti s osnovnom podjelom publiciteta koja je sljedeća:

1. planirani,
2. neplanirani.

„Kod **planiranog publiciteta**, iako je veći dio publiciteta izvan kontrole organizacije, postoje neki aspekti na koje se može utjecati. Tako primjerice organizacija može angažirati specijalizirane agencije za praćenje publiciteta kroz sferu prostora u medijima koje organizacija dobiva. Nažalost sve ostalo je izvan kontrole organizacije. **Neplanirani publicitet** često se naziva i negativni publicitet jer su posljedice takvog publiciteta za poduzeća najčešće negativne. Nažalost često su ovakve negativne posljedice publiciteta dugotrajne i štetne za organizaciju.“

(Kesić, 2003) Na suvremenom tržištu prisutne su različite vrste korporativnog publiciteta koje stavljaju poduzeće u centar interesa javnosti. Publicitet postoji u različitim oblicima. Neki od tih oblika ističu sposobnost poduzeća (primjerice kvalitetu proizvoda i menadžerske sposobnosti) dok drugi, primjerice, naglašavaju uspjeh poduzeća u implementiranju društveno odgovornog poslovanja (kao što je zaštita okoliša i humanitarne akcije). Za razliku od drugih komunikacijskih kanala koji su direktno pod nadzorom poduzeća, publicitet je uglavnom pod kontrolom neke druge, objektivne stranke što je čini znatno uvjerljivijom od drugih komunikacijskih kanala. Dodatno sveprisutnost koja obilježava publicitet pojačava njegov utjecaj na stav i ponašanje potrošača. (Ji i Peng, 2010). Istraživanje provedeno od Ji i Peng (2010) je za glavni cilj imalo demonstrirati kako veza između potrošača i njegovog brenda može istovremeno biti pod utjecajem različitih simultanih vrsta publiciteta. Primarni fokus novijih istraživanja su mehanizmi kroz koje publicitet vezan uz društveno odgovorno poslovanje i publicitet vezan uz kvalitetu proizvoda interaktivno utječu na vjerovanja i emocije potrošača i samim time mijenjaju prirodu njegove veze s brendom. Rezultati pokazuju da čak i za globalno poznate marke primjerice, KFC-a, publicitet vezan uz društveno odgovorno poslovanje može utjecati na vezu između potrošača i brenda dok publicitet vezan uz kvalitetu proizvoda nema utjecaja. Međutim interaktivno djelovanje obje vrste publiciteta je imalo pozitivan efekt na vezu između brenda i potrošača. (Ji i Peng, 2010)

## **7.2 Posljedice publiciteta**

Kada se uspoređuje publicitet s jedne strane i klasično oglašavanje s druge, potrebno je naglasiti više faktora koji ukazuju na prednosti i nedostatke ovih metoda komunikacije. Primarna prednost publiciteta nad klasičnim oglašavanjem je vjerodostojnost koja proizlazi iz činjenice da poduzeće nema direktnu kontrolu nad publicitetom koji se stvara. S druge strane klasično oglašavanje nema tu kredibilnost jer je pod direktnim utjecajem poduzeća no ima prednost kontrole nad porukom koju prenosi svojoj javnosti. Zbog toga menadžeri u ovoj situaciji moraju birati između kredibilnosti i kontrole, a nije uvijek najjasnije što je bolja opcija (Cameron, 1994, navedeno u Skard i Thorbjornsen, 2014). Tvrdnja da publicitet ima prednost nad oglašavanjem zbog svoje vjerodostojnosti je uglavnom općeprihvaćena no postavlja se pitanje je li to stvarno tako. Rezultati istraživanja pokazuju da relativna efikasnost određene metode komunikacije (publicitet ili klasično oglašavanje) ovisi o kvaliteti argumenta. Za jake argumente ne postoji razlika između efekta neovisno o tome je li argument došao od oglašavanja ili publiciteta. S

druge strane kada je kvaliteta argumenta bila slaba istraživanja pokazuju da je upravo oglašavanje imalo jači efekt. (Cameron, 1994, navedeno u Skard i Thorbjornsen, 2014) Nadalje dokazano je da prijašnje znanje o proizvodu poništava prednost koju publicitet ima nad oglašavanjem. Istraživanje je pokazalo da oglašavanje čak ostvaruje prednost nad publicitetom po pitanju efektivnosti kada je proizvod od prije poznat javnosti. Ovo saznanje se može pripisati „stropnom efektu kredibilnosti“ koji u biti govori da potreba javnosti za dodatnim uvjeravanjem u kvalitetu proizvoda je smanjena kada postoji već prijašnje znanje o proizvodu i da kupci u ovoj situaciji preferiraju pozitivno oglašavanje koje potvrđuje njihovo prijašnje znanje o proizvodu. (Cameron, 1994, navedeno u Skard i Thorbjornsen, 2014)

Istraživanje provedeno od strane Eisend i Kuster (2010) pokazalo je da publicitet ima prednost nad oglašavanjem zbog efekta kredibilnosti, efekta veće cirkulacije informacija i efekta veće evaluacije informacija. Dok je potonji efekt u cijelosti imao negativan učinak oba druga efekta su imali pozitivan efekt na poduzeće. Nadalje treba napomenuti da je pozitivan efekt kredibilnosti imao tri puta veću snagu od negativnog efekta evaluacije informacija. Rezultati pokazuju i da je izbor između kredibilnosti poruke i kontrole nad njom jasan pa je kredibilnost pravi odabir u ovoj situaciji. Ovo potvrđuje sveukupnu superiornost marketinga orijentiranog na publicitet nad oglašavanjem. Pandey et al. (2005) provode istraživanje o efektu publiciteta na cijene dionica. Konkretno, istraživanje je pokušalo ustanoviti kakav će efekt na cijenu dionica poduzeća imati uvrštenje poduzeća na *Fortune diversity elite* listu. U većini slučajeva pojava nove informacije o poduzeću na tržištu nije dovoljna da bi uzrokovala pad ili rast cijena dionica. Međutim ponekad će nova informacija potaknuti investitore da preispitaju svoju odluku o strategiji investiranja. U slučaju da je nova informacija pozitivna uzrokovat će rast kupnje dionica poduzeća i suprotno - ukoliko je informacija negativna uzrokovati će prodaju dionica poduzeća. Ovo istraživanje je pokazalo da je uključenje na listu *Fortune* časopisa imalo pozitivne posljedice na cijenu dionica, a samim time i na bogatstvo dioničara. Nadalje isto istraživanje je pokazalo da su poduzeća koja imaju raznoliku radnu snagu (pod uvjetom da je ta činjenica poznata javnosti putem publiciteta) potakla pozitivne reakcije kod investitora, što je posljedično imalo efekt na cijene dionica.

Iako su navedena istraživanja donekle proturječna rezultati neupitno ukazuju na snagu koju publicitet ima nad poduzećem. S obzirom na činjenicu da je učinak publiciteta na samu vrijednost poduzeća neupitan i snažan i s druge strana na činjenicu da sami efekti poduzeća još nisu najjasnije definirani potrebno je da poduzeće obrati pozornost na publicitet kao bitan faktor u svojem nastojanju da uspješno komunicira sa svojim okruženjem.



## 8. RASPRAVA

Albert Einstein je svojedobno izjavio da svaka budala može znati, poanta je razumjeti. U današnjem svijetu gdje su pojedinci i organizacije okruženi informacijama teško je prepoznati pravu informaciju u pravom trenutku. S razvitkom modernih tehnologija vrlo teško je ne pronaći podatke o bilo kojoj tematici koja može biti od interesa pojedincu ili organizaciji. Čak bi se moglo reći da u trenutnom okruženju teže je izbjeći podatke nego ih pronaći. Sam podatak opisuje dio onoga što se događa no on ne daje pravu interpretaciju događaja kao ni njegovo značenje. Njegova prava vrijednost je u tome što on predstavlja input iz kojega se procesuiranjem dobije informacija. Prava informacija, iako često poistovjećena s podatkom je u biti transformiran podatak koji ima vrijednost za pojedinca ili organizaciju prema njegovim kriterijima. Kako bi menadžer poduzeća uspješno manevrirao okruženjem poduzeća kojim upravlja potrebna mu je prava informacija u pravo vrijeme. Potrebna mu je da bi mogao donijeti pravu odluku kojom će usmjeriti poduzeće na put uspješnog ostvarivanja njegovih organizacijskih ciljeva. U tome mu pomaže informacijski sustav kojega se definira kao grupu međusobno povezanih komponenti koje kolektivno djeluju kako bi provele input, procese, output, skladištenje i kontrolne akcije, sve kako bi konvertirale podatke u informacije koje mogu biti upotrebljene da pruže potporu predviđanju, planiranju, kontroli, koordinaciji, donošenju odluka i operacijskim aktivnostima unutar organizacije. U sumiranom obliku cijeli taj proces izgleda ovako: podatci se prikupljaju iz okoline (okruženja) poduzeća, oni se zatim pohranjuju i analiziraju (transformiraju) te se iz njih dobiva kvalitetna informacija, a na kraju menadžer poduzeća koristi informaciju u procesu donošenja odluka kako bi usmjerio poduzeće u skladu s njegovim organizacijskim ciljevima.

Kako bi cijeli taj proces bio uspješan menadžeru su potrebni određeni alati za komunikaciju s okruženjem poduzeća. Okruženje u poslovnom smislu s kojim se susreće menadžer poduzeća se sastoji od 5 različitih elemenata: ekonomsko i zakonsko okruženje, tehnološko okruženje, konkurentsko okruženje, socijalno ili društveno okruženje i globalno poslovno okruženje. Svako od ovih 5 vrsta okruženja uz prilike za uspjeh sa sobom donosi i određene rizike. Poslovni rizik je nemogućnost ostvarenja planirane dobiti kompanije, odnosno mogućnost ostvarenja gubitaka u poslovanju. Za svako od ovih 5 okruženja i njihovih popratnih rizika menadžer koristi različite alate kako bi na vrijeme mogao reagirati na sve potencijalne prijetnje, ali i prilike koje se pojavljuju u njegovom okruženju. Alati komunikacije s okruženjem koji su

ovom radu obrađeni su procesi lobiranja, *Customer relationship managementa*, odnosa s javnošću i publiciteta.

Lobiranje je proces razmjene informacija ili komunikacije između lobista i tijela vlasti. Sam proces lobiranja počiva na sposobnosti lobista da stručno iščitava podatke i informacije koje ima na raspolaganju na način da stvara potporu svojoj poziciji. Ta njegova sposobnost predstavlja ključan organizacijski resurs. Lobist koristi svoje sposobnosti kako bi promovirao i zaštitio određene interese grupe (poduzeća) koje predstavlja. Sam proces je veoma kompliciran u smislu da može imati oblik poslovnog ručka pa sve do financijske potpore na izborima. Njegova kompleksnost je jedan od razloga što je kroz svoje postojanje stvorio negativan imidž o sebi u javnosti. No unatoč tom imidžu jasno je da poduzeća ne mogu očekivati uspješno manevriranje okruženjem (najviše političkim i pravnim okruženjem) bez njega.

Drugi alat koji rad analizira je *Customer Relationship Management (CRM)*. Najjednostavnije radi se o komunikaciji poduzeća s njenim trenutnim i budućim kupcima. Cilj procesa odnosa s kupcima je identificiranje i stvaranje nove vrijednosti za kupca i dijeljene dobrobiti u izgradnji dugoročnog odnosa s kupcima. Riječ je o pristupu stvaranja, održavanja i razvijanja odnosa s korisnicima. CRM pokriva kompletan prodajni proces, a njegova snaga očituje se u području mjesta dodira između ponude i individualnoga potrošača. CRM podrazumijeva ne samo prisutnost u području prodajnih aktivnosti, već je njegov značaj prisutan i u predprodajnim te postprodajnim aktivnostima.

Treći alat koji rad analizira su odnosi s javnošću. Odnosi s javnošću su vjerojatno najkompleksniji među alatima koji se u ovom radu obrađuju zbog širine utjecaja koji generiraju. Naime kada se kaže odnosi s javnošću, može se raditi o odnosu s medijima, organizacijama, kriznom menadžmentu, odnosima sa zaposlenicima, odnosima s financijerima, odnosu s lokalnom zajednicom te marketing odnosima s javnošću. S obzirom na sve veći utjecaj komunikacijskih stručnjaka u njihovim poduzećima svugdje u svijetu raste i značaj odnosa s javnošću kao vitalne funkcije svakog poduzeća. U svijetu gdje primarni fokus poduzeća više ne smije biti samo profit već profit uz korist za zajednicu uloga odnosa s javnošću kao komunikacijskog alata poduzeća je neizostavna.

Posljednji alat koji rad analizira je publicitet. Svakako je i najistaknutiji zbog činjenice da nije pod direktnom kontrolom poduzeća. Ukoliko lobist pogriješi u svome pristupu uvijek može napraviti potrebne korekcije i ponovno pokušati. No na loš publicitet menadžment nema direktnu kontrolu. Činjenica da kontrola poduzeća nad publicitetom ne postoji ne znači da se



publicitet može i smije ignorirati već naprotiv, potrebno mu je pokloniti dodatnu pozornost. Iako su posljedice lošeg publiciteta često štetne za organizaciju, isto tako dobar publicitet može značajno unaprijediti njegovu poziciju. S obzirom na te kvalitete publicitet se nameće kao neizostavan alat unutar komunikacijskog sustava poduzeća.

## 9. ZAKLJUČAK

Globalno tržište se nalazi u situaciji kakva do ovoga trenutka u povijesti nije postojala. Informacija je oduvijek bila značajan faktor u poslovanju te je jedna od kvaliteta tržišnih lidera oduvijek bila mogućnost prepoznavanja i implementacije korisne informacije. Međutim u 21. stoljeću pred menadžment poduzeća se postavlja novi izazov u obliku prepoznavanja prave informacije. Trenutno smo u situaciji da je nedostatak podataka i informacija stvar prošlosti te je glavni izazov filtrirati korisno od nepotrebnog među dostupnim informacijama. Razvoj modernih tehnologija i koncepata poslovanja sve više i bolje odgovara na izazove današnjice te brojni tržišni predvodnici već sada uspješno implementiraju alate za snalaženje u toj situaciji.

Kroz ovaj rad prikazano je kako ignoriranje alata za komunikaciju s okruženjem poput lobiranja, odnosa s javnošću, CRM-a i publiciteta može dovesti i do propasti poduzeća, a svakako i za zaostajanjem za konkurencijom. Također je prikazano da je jedini put u uspješnu budućnost korištenje tehnologija i koncepata komunikacije jer u suprotnom neće biti moguće odgovoriti na izazove budućnosti.

## Literatura

### Knjige:

- [1.] Graham, C., Cobham, D., (1989), *Business Information systems: Analysis, Desing and Practice*, Harlow: Pearson Education Limited
- [2.] Guenguen, D., (2007), *Europsko lobiranje*, Zagreb, Miropictures
- [3.] Hardcastle, E., (2011), *Business Information Systems*, Ventus Publishing
- [4.] Kesić, T., (2003), *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb: Kratis grafička proizvodnja i trgovina
- [5] Nickels, W., McHugh, J., McHugh, S. (2016),, *Undestanding Business*, McGraw-Hill Higher Education
- [6.] Schluter, W. E., (2017), *Soft Corruption: How Unethical Conduct Undermines Good Government and What To Do About It*, Rutgers University Press
- [7.] Tomić, Z., (2016), *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa*, Zagreb: Synopsis

### Znanstveni i stručni članci:

- [1.] Alerić, D., (2007), Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga, *Market-Tržište*, 19 (1), 43-58., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/21377>>, [pristupljeno 14.03.2020.]
- [2.] Anić, I. D., (2002), Razvitak Hrvatske maloprodaje i ekonomsko okruženje, *Ekonomski pregled*, 55 (9-10), 883-902., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=44545](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=44545)>, [pristupljeno 03.03.2020.]
- [3.] Borghesi, R., Chang, K., (2015), The determinants of effective corporate lobbying, *Journal of Economics and Finance*, 39, 606-624., <raspoloživo na: <https://link-springer-com.ezproxy.nsk.hr/article/10.1007/s12197-014-9287-1>>, [pristupljeno 14.03.2020]

- [4.] Chen, H., Chiang, R. H. L., Storey, V. C., (2012), Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact, *MIS Quarterly*, 36 (4), 1165-1188., <raspoloživo na: <https://www.jstor.org/stable/41703503?seq=1>>, [pristupljeno 25.02.2020.]
- [5.] Campos, N. F., Giovannoni, F., (2007), Lobbying, Corruption and Political Influence, *Public Choice*, 131 (1/2), 1-21., <raspoloživo na: <https://www.jstor.org/stable/27698081?seq=1>>, [pristupljeno 15.03.2020.]
- [6.] Čavalić, A., (2016), Utjecaj kvalitete podataka i informacije na kvalitetu odluke, *Ekonomski vjesnik i praksa*, 2, 495-513., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=252983](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=252983)>, [pristupljeno: 21.02.2020]
- [7.] Drutman, L. (2010), The Complexities of Lobbying: Toward a Deeper Understanding of the Profession, *Political Science and Politics*, 43 (4), 834-837., <raspoloživo na: [https://www-jstor-org.ezproxy.nsk.hr/stable/40927084?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=the&searchText=complexities&searchText=of&searchText=lobbying&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dthe%2Bcomplexities%2Bof%2Blobbying&ab\\_segments=0%2Fbasic\\_search%2Fcontrol&refreqid=search%3Af1fd6f257514f4f03b8a162c964d25fe&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.nsk.hr/stable/40927084?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=the&searchText=complexities&searchText=of&searchText=lobbying&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dthe%2Bcomplexities%2Bof%2Blobbying&ab_segments=0%2Fbasic_search%2Fcontrol&refreqid=search%3Af1fd6f257514f4f03b8a162c964d25fe&seq=1#metadata_info_tab_contents)>, [pristupljeno 05.03.2020.]
- [8.] Dukić, B., (2015), Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, *Ekonomski vjesnik*, 28 (2), 583-598., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=221369](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=221369)>, [pristupljeno 18.03.2020.]
- [9.] Dienhart, J.W., (1988), Charitable investments: A strategy for improving the business environment, *Moral And Conceptual Issues In Investment And Finance*, 7, 63-71., <raspoloživo na: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00381999>>, [pristupljeno 28.02.2020.]
- [10.] Dumičić, K., Knego, M., Melvan, P., (2007), Okruženje kao mjera kvalitete i poslovne izvrsnosti, *Poslovna izvrsnost*, 1 (1), 23-52., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/38521>>, [pristupljeno 21.02.2020.]
- [11.] Eisend, M., Kuster, F., (2011), F. The effectiveness of publicity versus advertising: a meta-analytic investigation of its moderators, *Journal of Academic Marketing*, 39, 906-921., <raspoloživo na: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-010-0224->

[3#:~:text=Publicity%20is%20superior%20to%20advertising,\(Lord%20and%20Putrevu%201993\).>](#), [pristupljeno 23.03.2020]

[12.] Gali, S., Vidak, I., (2019), Odnosi s javnošću u kulturnim institucijama na primjeru kazališta, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 10 (1), 39-49., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=323172](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=323172)>, [pristupljeno 10.03.2020.]

[13.] Garača, N., Kadlec, Ž., (2011), Komunikacija u procesu menadžmenta, *Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2 (2), 118-125., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/76463>>, [pristupljeno 20.02.2020]

[14.] Gabriel, Stuart A., Stuart S. Rosenthal., ((2004), Quality of the Business Environment versus Quality of Life: Do Firms and Households like the Same Cities?, 86 (1), 438-444., <raspoloživo na: [https://www-jstor-org.ezproxy.nsk.hr/stable/3211688?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=quality&searchText=of&searchText=the&searchText=business&searchText=environment&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dquality%2Bof%2Bthe%2Bbusiness%2Benvironment%26amp%3Bacc%3Don%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bgroup%3Dnone&ab\\_segments=0%2Fbasic\\_search%2Fcontrol&refreqid=search%3A6a39b70bbcd48849428cd5ef8fbe6612&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.nsk.hr/stable/3211688?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=quality&searchText=of&searchText=the&searchText=business&searchText=environment&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dquality%2Bof%2Bthe%2Bbusiness%2Benvironment%26amp%3Bacc%3Don%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bgroup%3Dnone&ab_segments=0%2Fbasic_search%2Fcontrol&refreqid=search%3A6a39b70bbcd48849428cd5ef8fbe6612&seq=1#metadata_info_tab_contents)>, [pristupljeno 28.02.2020.]

[15.] Gupta, S., Sharma, N., (2009), CSR- A Business Opportunity, *Indian Journal of Industrial Relation*, 44 (3), 396-401., <raspoloživo na: <https://www.jstor.org/stable/27768212?seq=1>>, [pristupljeno 04.03.2020]

[16.] Hannula, M., Pirttimäki, V., (2003), Business Intelligence Empirical Study on the Top 50 Finnish Companies, *Journal of American Academy and Business*, 2 (2), 593., <raspoloživo na: <https://www.umsl.edu/~lacitym/bi1.pdf>>, [pristupljeno 24.02.2020]

[17.] Ivanković, Ž., (2012.), Informacije, mediji i vlasništvo, *In medias res : časopis filozofije medija*, 1 (1), 49-67., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/114407>>, [pristupljeno 20.02.2020]

[18.] Jakovljević, M., (2014), Odnosi s javnošću- Vodeća taktika u promociji turističkih regija, *Acta turistica nova*, 5 (1), 119-138., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=157763](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=157763)>, [pristupljeno 12.03.2020]

- [19.] Jin, S. J., Suh, J., Donovan, T., (2010), Salient Effects of Publicity in Advertised Brand Recall and Recognition: The List-Strength Paradigm, *Journal of Advertising*, 37 (1), 45-57., <raspoloživo na: <https://www.jstor.org/stable/20460827>>, [pristupljeno 22.03.2020]
- [20.] Jurković, Z., Marošević, K., (2013), Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju, *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 26 (2), 496-506., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/116451>>, [pristupljeno 21.02.2020]
- [21.] Jordan, Stuart V., Meiorowitz, A., (2012), Lobbying and Discretion, *Economic Theory*, 49 (3), 683-702., <raspoloživo na: <https://www.jstor.org/stable/41446261?seq=1>>, [pristupljeno 15.03.2020.]
- [22.] Kim, S. H., Mukhopadhyay, T., (2011), Determining Optimal CRM Implementation Strategies, *Information Systems Research*, 22 (3), 624-639., <raspoloživo na: [https://www.jstor.org/stable/23015598?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/23015598?seq=1#metadata_info_tab_contents)>, [pristupljeno 10.03.2020.]
- [23.] Knežević, B., (2008), Znanje o poslovnom okruženju kao temelj za unaprjeđenje kvalitete donošenja strateških odluka u trgovačkim poduzećima, *Poslovna izvrsnost*, 2 (2), 10., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=60570](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=60570)>, [pristupljeno 25.02.2020.]
- [24.] Lacy, P., Hayward, R., (2014), The Business of Environment, *RSA Journal*, 160 (5557), 26-29., <raspoloživo na: <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26204291>>, [pristupljeno 01.03.2020.]
- [25.] Mandić, M., (2007), Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke, *Market-Tržište*, 19 (1), 85-98., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/21380>>, [pristupljeno 16.03.2020.]
- [26.] Merkaš, Z., (2018), Rizici globalnog poslovnog okruženja-izazovi prve četvrtine 21. stoljeća, *Zbornik sveučilišta Libertas*, 3 (3), 95-106., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/195846>>, [pristupljeno 27.02.2020.]
- [27.] Michaelis, P., (1994), Regulate Us, Please! On Strategic Lobbying in Cournot-Nash Oligopoly, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 150 (4), 693-709., raspoloživo na: <https://www.jstor.org/stable/40751757?seq=1>>, [pristupljeno 20.03.2020.]

- [28.] Pandey, V.K., Shanahan, K.J. & Hansen, S.W., ((2005), The relationship between shareholder wealth effects, diversity, and publicity as a marketing strategy, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (423), <raspoloživo na: <https://link-springer-com.ezproxy.nsk.hr/article/10.1177/0092070305277384>>, [pristupljeno 23.03.2020]
- [29.] Pejaković, G., (2015). Oblici odnosa s javnošću u suvremenom poslovanju, *Tranziciji*, [Online], 17 (36), 123-134., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/158312>>, [pristupljeno 10.03.2020.]
- [30.] Potters, J., van Winden F., (1992.), Lobbying and Asymmetric Information, *Public Choice*, 74 (3), 269-292., <raspoloživo na: <https://www.jstor.org/stable/30025608?seq=1>>, [pristupljeno 04.03.2020.]
- [31.] Puška, A., Šadić, S., (2016), Utjecaj kvalitete informacijske potpore i informacija na učinkovitost, percipiranu korisnost i zadovoljstvo kod korisnika, *Poslovna izvrsnost*, 10 (1), 53-72., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=236632](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=236632)>, [pristupljeno 22.02.2020.]
- [32.] Sinčić Čorić, D., Vuković, I., (2012), Analiza tiskovnih i internetskih objava o lobiranju u Hrvatskoj, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 21 (2), 545-567., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/84550>>, [pristupljeno 10.03.2020.]
- [33.] Sinčić Čorić, D., Kaurin, N., (2011), Stavovi mlađe populacije o lobiranju, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 9 (1), 282-297., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/74514>>, [pristupljeno 14.03.2020]
- [34.] Skard, S., Thorbjornsen, H., (2014), Is Publicity always better than Advertising? The Role of Brand Reputation in Communicating Corporate Social Responsibility Author, *Journal of Business Ethics*, 124 (1), 149-160., <raspoloživo na: [https://www-jstor-org.ezproxy.nsk.hr/stable/24033220?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=The&searchText=effectiveness&searchText=of&searchText=publicity&searchText=versus&searchText=advertising&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3D%2BThe%2Beffectiveness%2Bof%2Bpublicity%2Bversus%2Badvertising&ab\\_segments=0%2Fbasic\\_search%2Fcontrol&refreqid=search%3A432060956f47e061a55d80c7a94fa17d&seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.nsk.hr/stable/24033220?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=The&searchText=effectiveness&searchText=of&searchText=publicity&searchText=versus&searchText=advertising&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3D%2BThe%2Beffectiveness%2Bof%2Bpublicity%2Bversus%2Badvertising&ab_segments=0%2Fbasic_search%2Fcontrol&refreqid=search%3A432060956f47e061a55d80c7a94fa17d&seq=1#metadata_info_tab_contents)>, [pristupljeno 23.03.2020]

- [35.] Skoko, B., Mihovilović, M., (2014), Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja, *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 5 (1), 84-91., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=199020](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=199020)>, [pristupljeno 12.03.2020]
- [36.] Sloof, R., van Winden, F., (2000), Show Them Your Teeth First!: "A Game-Theoretic Analysis of Lobbying and Pressure", *Public Choice*, 104, 81-120., <raspoloživo na: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1005139726166#citeas>>, [pristupljeno 05.03.2020.]
- [37.] Sporea, D., (2019), Specifičnosti lobiranja kao modela za ostvarivanje sindikalnih interesa u sadašnjoj srpskoj situaciji, *Mali Levijatan: studentski časopis za politologiju*, 6 (1), 94-119., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/226555>>, [pristupljeno 05.03.2020.]
- [38.] Tkalac Verčić, A., (2017), Trendovi u razvoju odnosa s javnošću: usporedba procjena hrvatskih i europskih komunikacijskih stručnjaka, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 15 (1), 97-112., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/184374>>, [pristupljeno 12.03.2020.]
- [39.] Tomić, Z., Milas, Z., Kovačević, S., (2015), Modeli odnosa s javnošću, *Časopis Filozofskog fakulteta u Mostaru*, 17 (36), 224-241., <raspoloživo na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=334829](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=334829)>, [pristupljeno 01.03.2020.]
- [40.] Tomulić, A. M., Grmuša, A., (2017), Empatija u radnom okruženju, *Media, culture and public relations*, 8 (2), 194-205., <raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/199664>>, [pristupljeno 28.02.2020.]
- [41.] Xi, J., Peng, S., The effects of two kinds of corporate publicity on customer-brand relationship, *Frontiers of Business Research in China*, 4, 73-100., <raspoloživo na: [https://link-springer-com.ezproxy.nsk.hr/article/10.1007/s11782-010-0004-4](https://link.springer-com.ezproxy.nsk.hr/article/10.1007/s11782-010-0004-4)>, [pristupljeno 22.03.2020]



## **SUMMARY**

### **LOBBYING, PUBLIC RELATIONS AND OTHER CONTEMPORARY FORMS OF CORPORATE COMMUNICATION**

Communication is the process of information sharing between two or more individuals through a selected channel of transfer with the additional condition that it must be understood by the recipient. This paper defines ways in which organizations have to use tools of corporate communication so they can be successful in attaining their organization goals. By analyzing the available literature the paper proves that the successful implementation of lobbying, public relations, CRM and publicity is the prerequisite of success in today's modern business environment. The paper also shows how ignoring the before mentioned processes puts the company in a situation where it is unable to compete and leads to ultimate failure on the business market.

Key words: communication, information, lobbying, public relations, CRM, publicity

