

# Poslovanje agencija za odnose s javnošću u vrijeme korona-krize 2020. godine

---

Harbaš, Leila

Undergraduate thesis / Završni rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **VERN University / Sveučilište VERN**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:146:505762>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-04**



Repository / Repozitorij:

[VERN' University Repository](#)



**VELEUČILIŠTE VERN'**

Zagreb

Odnosi s javnošću i studij medija

**ZAVRŠNI RAD**

**Poslovanje agencija za odnose s javnošću u vrijeme  
korona-krize 2020. godine**

**Leila Harbaš**

**Zagreb, 2020.**

# **VELEUČILIŠTE VERN'**

Preddiplomski stručni studij

Odnosi s javnošću i studij medija

## **ZAVRŠNI RAD**

### **Poslovanje agencija za odnose s javnošću u vrijeme korona-krize 2020. godine**

Mentorica:

Marija Slijepčević, univ.spec.oec., v.pred.

Studentica:

Leila Harbaš

**Zagreb, prosinac 2020.**

**VELEUČILIŠTE VERN'**

**Zagreb, Trg Drage Iblera 10**

**Odnosi s javnošću i studij medija**

**Broj\_\_\_\_\_**

## **ZADATAK ZAVRŠNOGA RADA**

**Studentica: Leila Harbaš**

**Zadatak: Poslovanje agencija za odnose s javnošću u vrijeme korona-krize 2020. godine**

***U radu je potrebno razraditi sljedeće:***

- Postaviti teorijski okvir pojmova: odnosi s javnošću, agencije za odnose s javnošću, poslovanje u kriznoj situaciji
- Pretraživanjem dostupne literature opisati poslovanje agencija za odnose s javnošću na hrvatskom tržištu
- Provesti dubinski intervju s predstavnicima agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj
- Analizirati podatke dobivene dubinskim intervjuima
- Utvrditi sličnosti i razlike u poslovanju agencija tijekom korona-krize
- Definirati zaključke analize

***Napomena:*** Pri izradi završnoga rada kandidat/kinja ima obvezu pridržavati se i uvažavati primjedbe, sugestije i naputke mentora/ice, koristiti i primjenjivati znanja i umijeća stečena tijekom studija, upotrebljavati informacije i podatke prikupljene vlastitim istraživanjem te spoznaje i činjenice iz odgovarajuće znanstvene i stručne literature uz ispravno navođenje korištenih izvora.

Zadatak zadan 4. rujna 2020.

Rok predaje 9. prosinca 2020.

**Mentorica:**

Marija Slijepčević, univ.spec.oec., v.pred.

**Pročelnica studija:**

Martina Majić, prof., predavačica



# SADRŽAJ

## I PREDGOVOR

## II SAŽETAK

## III ABSTRACT

1.	UVOD.....	1
2.	TEORIJSKO ODREĐENJE POJMOVA.....	3
	2.1 Odnosi s javnošću .....	3
	2.2 Agencije za odnose s javnošću .....	5
3.	KRIZA U POSLOVANJU .....	8
4.	KORONA-KRIZA .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
5.	METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	15
	5.1.Proces prikupljanja i analize podataka .....	15
	5.2.Uzorak za istraživanje, veličina i način selekcije .....	15
6.	REZULTATI I RASPRAVA .....	18
	6.1 Poslovanje, organizacijska kultura i profit u korona-krizi .....	18
	6.2 Realizacija ili otkazivanje projekata.....	20
	6.3 Promjena cijene usluga .....	21
	6.4 Najtraženije usluge.....	22
	6.5 Rad u uredu ili rad od doma .....	23
	6.6 Broj zaposlenika i mogućnost promjene plaće .....	24
	6.7 Odnos s medijima.....	25
	6.8 Pouke tijekom korona-krize .....	26
	6.9 Budućnost poslovanja agencija za odnose s javnošću.....	27
7.	ZAKLJUČAK.....	29
	Literatura	
	Popis tablica i slika	
	Prilozi	

## **PREDGOVOR**

Ovaj rad posvetila bih svojim roditeljima bez kojih ovo školovanje ne bi bilo moguće. Mislavu na motivaciji i podršci prilikom pisanja, mojim prijateljicama Selmi i Jeleni, ali i mojoj nani i didi na razumijevanju zbog rjeđih dolazaka. Na kraju bih zahvalila profesorici Mariji Slijepčević koja me je motivirala od samog početka, bez koje ovaj rad ne bi ni postojao. Također, koja me uvjerila da ovaj rad nije nesavladiv, a ovim putem to i dokazujem.

## SAŽETAK

Odnosi s javnošću vežu se uz pojam dvosmjerne komunikacije. Usluge odnosa s javnošću svojim klijentima pružaju i agencije za odnose s javnošću. One mogu biti agencije s potpunom uslugom ili specijalizirane samo za određena područja i niše (npr. odnosi s javnošću, marketing, zdravstvo, kultura, sport itd.). Privatni, ali i poslovni život u 2020. godini, bio je obilježen, još nedovoljno istraženom korona-krizom. Prilikom pisanja rada prepoznata je prilika za istraživanjem poslovanja agencija za odnose s javnošću u periodu spomenute krize. Rezultati su pokazali (ne)snalažljivost samih agencija i pouke koje mogu pomoći drugima prilikom snalaženja u ovoj ili sličnoj krizi.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, agencije za odnose s javnošću, kriza u poslovanju, korona-kriza



## **ABSTRACT**

### **Business of Public Relations Agencies at the Time of the 2020 Coronavirus Crisis**

Public relations are associated with the concept of two-way communication, whose services are also provided to their clients by public relations agencies. They can be presented as full-service agencies or specialized only in certain areas and niches, (e.g. marketing, healthcare, culture, sports, etc). This year, both private and business life were affected by the underexplored coronavirus crisis. In the process of writing this final paper, an opportunity was identified to research the business of public relations agencies during the aforementioned crisis. The results showed the level of resourcefulness of the agencies themselves and provided lessons that could help others manage this or a similar crisis.

Key words: public relations, public relations agencies, business crisis, coronavirus crisis

## 1. UVOD

Agencije za odnose s javnošću u svojem poslovanju, kao i ostale tvrtke i organizacije, podložne su krizama kroz svoje poslovanje. U 2020. godini nastupila je kriza koju agencije nisu mogle predvidjeti i koja je zahtijevala spremnost za što brže rješavanje i kreativnost s ciljem da se ne izgubi obujam poslovanja koji su imali prije krize. Motivacija za pisanje o agencijama za odnose s javnošću javila se kao potreba za odgovorima o poslovanju u korona-krizi. Htjelo se istražiti kako su agencije za odnose s javnošću reagirale na krizu, je li postojao određen gubitak profita, jesu li odnosi s medijima bili promijenjeni te što su na kraju naučili.

Tijekom istraživanja proveden je dubinski intervju s predstavnicima nekoliko agencija za odnose s javnošću na hrvatskom tržištu. Agencije koje su sudjelovale u intervjuu, za koje se može reći da su među najvećim na hrvatskom tržištu, te čiji su odgovori korišteni u svrhu pisanja ovog rada su: Dialog komunikacije, Madison Consulting, Media Val, Millenium promocija i PR 365. Cilj istraživanja bio je dubinskim intervjuima približiti poslovanje agencija za odnose s javnošću na hrvatskom tržištu za vrijeme korona-krize. Također, htjele su se utvrditi sličnosti i razlike, uspjesi ili neuspjesi agencija za odnose s javnošću u razdoblju korona-krize.

Za teorijski dio rada korištena je relevantna literatura, ponajviše knjige *Agencije za odnose s javnošću* Mirele Holy te *Odnosi s javnošću* Ane Tkalac Verčič, kao i ostala relevantna izdanja. Za istraživački dio korišten je, kao kvalitativna metoda, strukturirani intervju. Razgovorom s predstavnicima agencija moglo se doći do konkretnijih podataka i odgovora koje ne bismo mogli dobiti drugim metodama, npr. anketom. Osim toga, predstavljena je jasnija slika poslovanja u korona-krizi koja će biti opisana u poglavlju *Rezultati i rasprava*.

Rad započinje poglavljem *Teorijsko određenje pojmova odnosi s javnošću, agencije za odnose s javnošću i kriza u poslovanju* u kojima su detaljno definirani navedeni pojmovi. Drugo poglavlje donosi kratak pregled metodologije istraživanja u kojem će se predstaviti sama metodologija, proces prikupljanja i analize podataka te uzorak za istraživanje, veličina i način selekcije.

U poglavlju *Rezultati i rasprava* prikazani su odgovori agencija za odnose s javnošću nakon odrađenih dubinskih intervjua s njihovim predstavnicima. Navedeno poglavlje podijeljeno je na devet dijelova koji predstavljaju naziv svake teme o kojoj se razgovaralo u intervjuu. Objasnjene su teme poslovanja, organizacijske kulture, profita u korona-krizi, realizacije ili otkazivanja projekata. Nadalje, opisane su mogućnosti u promjenama cijena usluga, navedene najtraženije usluge, rad u uredu ili, sve više korišten u krizi, rad od doma, pitanje promjene u broju zaposlenika, odnosi s medijima, pouke koje su agencije izdvojile te mišljenje agencija o budućnosti poslovanja nakon krize.

U zaključku su sažeti rezultati dubinskog intervjua, ideja i preporuka koje se nalaze u radu.

## 2. TEORIJSKO ODREĐENJE POJMOVA

Svaki stručnjak za odnose s javnošću suočio se s proučavanjem literature struke te je mogao zaključiti da autori na kraju definiranja odnosa s javnošću vole naglasiti kako prave i jedinstvene definicije još uvijek nema. Međutim, definicija ima puno i prilikom rada izdvojiti će se neke od njih. Također, objasniti će se pojmovi: agencija za odnose s javnošću, kriza u poslovanju i korona-kriza.

### 2.1 Odnosi s javnošću

Holy (2019.) u knjizi *Agencije za odnose s javnošću* govori kako je prvo radno mjesto odnosa s javnošću u Hrvatskoj otvorio hotel Esplanade 1964. kao prvo mjesto *PR managera*. Nakon toga, 1968. Podravka otvara radno mjesto djelatnika za odnose s javnošću, a Saponia odjel za odnose s javnošću. Kao prve agencije sredinom pedesetih godina spominju se Interpublic i Ozeha. Nedugo zatim, hoteli i industrije počinju uviđati važnost uloge stručnjaka za odnose s javnošću te započinju s njihovim zapošljavanjem. Neki od njih su: hotel Croatia, InterContinental, Solaris, Belvedere i sl. Struka nalazi mjesto i u politici 1990. godine kada Vlada Republike Hrvatske osniva Ministarstvo informiranja. Prvi glasnogovornik u uredu predsjednika Franje Tuđmana bio je Mario Nobilo, kojeg je kasnije naslijedila Vesna Škare Ožbolt. Od 2000. do 2002. godine posao glasnogovornice Vlade Republike Hrvatske obnašala je Aleksandra Kolarić koja je uvelike doprinijela razvoju struke odnosa s javnošću i glasnogovorništva jer je "uspostavila sustav odnosa s javnošću i mrežu glasnogovornika koji djeluju i danas", istaknula je Holy (2019., str. 25).

Cutlip i Center konstatiraju da su „odnosi s javnošću planirani napor da se utječe na mišljenje društveno odgovornim djelovanjem koje se temelji na međusobno zadovoljavajućoj dvosmjernoj komunikaciji“ (Osredečki, 2007., str. 12). U ovoj definiciji uočljiva je persuazija o kojoj će se govoriti u nastavku teksta. Prema

internetskoj stranici *Public Relations News*, Fleishman-Hillard izdvaja kako su odnosi s javnošću naše vjerovanje u moć istine<sup>1</sup>.

U knjizi *Odnosi s javnošću* Ana Tkalac Verčić (2015., str. 21) napominje da, unatoč pretjeranim vjerovanjima da struka ima „moć masovne manipulacije“ i time je stavljena u negativnu konotaciju, odnosi s javnošću svoja uvjerenja koriste za tri cilja. Prvi cilj je postavljen u svrhu izmjene ili neutralizacije negativnih mišljenja, drugi cilj govori o pojačanju latentnih mišljenja i pozitivnih gledišta, a posljednji cilj o očuvanju pozitivnih mišljenja. To možemo povezati s Anne Theaker (2003.) koja tvrdi kako su odnosi s javnošću rezultat našeg djelovanja, onoga što komuniciramo i onoga što drugi govore o nama.

PRSA,<sup>2</sup> američka strukovna udruga za odnose s javnošću, razrađuje popis djelatnosti odnosa s javnošću i u njemu navodi usluge: korporativnog, kriznog, izvršnog (*executive*), internog komuniciranja, odnosa s investitorima, marketinške komunikacije, integriranog marketinga, odnosa s medijima, stvaranja sadržaja, osmišljavanja događaja, stvaranja i upravljanja društvenim mrežama, multimedije, upravljanja ugledom, pisanja govora i brand novinarstva.

Prema Ani Tkalac Verčić (2015.) područja odnosa s javnošću obuhvaćaju: poduzeća, neprofitne organizacije, industriju zabave, sporta i putovanja, vladu, obrazovanje i međunarodne odnose s javnošću. U poduzećima stručnjaci za odnose s javnošću imaju ulogu čuvanja reputacije, informiranje javnosti, komuniciranje s interesnim skupinama kao što su zaposlenici, financijski stručnjaci i dioničari. Uz to, koriste se marketingom i rade na odnosu s lokalnom zajednicom.

U neprofitnoj organizaciji, odnosi s javnošću teže prikupljanju financijskih sredstava kako bi mogli ostvariti ciljeve bilo koje udruge, socijalne ili kulturološke skupine. Prilikom rada u industriji zabave, sporta i putovanja, stručnjaci stvaraju publicitet i predstavljaju događaje. Kad je riječ o radu s političkim organizacijama, u aktivnosti odnosa s javnošću se ubrajaju: lobiranje, predstavljanje političara, rad s njima, komunikacija s javnostima o aktivnostima političara ili samoj aktivnosti vlade.

---

<sup>1</sup> Public Relations News. Preuzeto s: <https://everything-pr.com/public-relations-definition/> (19.10.2020.)

<sup>2</sup> PRSA. About Public Relations. Preuzeto s: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr> (4.11.2020.)

## 2.2. Agencije za odnose s javnošću

Godine 1994. Eduard Osredečki s kolegama i suradnicima odlučuje, prema Holy (2019., str. 25) "osnovati hrvatsko udruženje za odnose s javnošću pa je 24. lipnja 1994. održana osnivačka skupština Hrvatskog društva za odnose s javnošću (danas Hrvatske udruge za odnose s javnošću – HUOJ)." Tomić (2008.) dodaje da udruga nije registrirana iste godine nego tek 1998. zbog nereguliranog zakonodavstva udruga. Četiri godine kasnije postaje dio International Public Relations Associationa (IPRA), međunarodne organizacije za odnose s javnošću. Hrvatska udruga komunikacijskih agencija (HUKA) osnovana je 2010. godine, ali nikad nije zaživjela u praksi. Umjesto nje, agencije danas biraju biti dio HURA-e (Hrvatsko udruženje društava za tržišno komuniciranje).

Prilikom definiranja agencija, Mirela Holy (2019., str. 13) tvrdi da su agencije za odnose s javnošću „tvrtke koje klijentima pružaju usluge odnosa s javnošću, a ovisno o strukturi, profilu i ekspertizi profesionalaca koje zapošljavaju mogu imati taktički ili strateški predznak.“ Neke od usluga agencija za odnose s javnošću su: odnosi s medijima, tržištem/potrošačima, političkim institucijama, lobiranje, organizacija događanja, interno komuniciranje, strateško savjetovanje, osobni odnosi s javnošću, upravljanje društvenim mrežama, korporativno komuniciranje, krizno komuniciranje i sl.

Ponekad klijenti odluče angažirati agencije za odnose s javnošću jer trebaju vanjsko savjetovanje za pojedine projekte ili na duže vrijeme. Kada je u pitanju naplata takvih usluga, prema Tkalac Verčić (2015.) moguće je utvrditi trošak savjetovanja na nekoliko načina: mjesečnim paušalom koji sadrži određen broj sati savjetovanja te minimalnim paušalom uz koji se nadplaćuju sati savjetovanja. Ostala tri načina plaćanja su: naplata odrađenih sati savjetovanja u kojima cijena ovisi o položaju zaposlenika u samoj agenciji koji odrađuju savjetovanje, ugovorenom cijenom projekta te plaćanje prema uspješnosti (*success fee*).

A. Tkalac Verčić (2015.) smatra da postoje brojne prednosti suradnje klijenata s agencijama za odnose s javnošću, ali, dakako, postoje i vidljivi nedostaci. Prednosti

rada su već izgrađena mreža kontakata, objektivnost, prethodna iskustva, veliki raspon znanja i vještina, geografski opseg djelovanja te ugled savjetnika. Neke od mana suradnje s agencijama su: otpori unutar organizacije, veliki troškovi i naplaćeni sati savjetovanja, sukobi uvjerenja, problemi izazvani udaljenošću i dostupnošću te nerazumijevanje područja odnosa s javnošću i nedostupnost menadžmenta.

Prilikom spominjanja agencija za odnose s javnošću bitno je predstaviti neke od njih, kako na našem, tako i na svjetskom tržištu. Prema Holy (2019.) najpoznatije svjetske agencije za odnose s javnošću su: Edelman, Weber Shandwick, FleishmanHillard, Ketchum, Burson Cohn & Wolfe. T-portal (2017., prema Holy, 2019.) dodaje kako na hrvatskom tržištu možemo izdvojiti neke od najvećih agencija za odnose s javnošću, a to su: 404, Millenium promocija, Alert, Komunikacijski laboratorij, Media Val, Integralni marketing i komunikacije, Madison Consulting, Hauska & Partner, Dialog komunikacije, Komunikacijski ured Colić, Laco i partneri.

**Tablica 2.1 - Popis najvećih agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj**

MJESTO	NAZIV	OSNOVAČ/I (suvlasnici)	PRIHOD	DOBIT
1.	<b>404</b>	Nikola Vrdoljak, Martina Pintarić	27,045 mil.	4,190 mil.
2.	<b>Millenium promocija</b>	Božo Skoko, Mario Petrović i Marija Šimić	22,364 mil.	1,208 mil.
3.	<b>Alert</b>	Lana Bedeković Rosandić	15,496 mil.	1,492 mil.
4.	<b>Komunikacijski laboratorij</b>	Manuela Šola	10,772 mil.	478
5.	<b>Media Val</b>	Mario Dukarić, Ivica Hubzin, Bernard Mihaljević, Mario Aunedi Medek i Marko Propadalo	8,422 mil.	435
6.	<b>IMC</b>	Ankica i Ivica Mamić	6,316 mil.	211
7.	<b>Madison Consulting</b>	Mladen Hrgarek i Davor Kustec	5,547 mil.	1,039 mil.
8.	<b>Hauska &amp; Partner</b>	Leo Hauska, Darija Mateljak, Andreja Pavlović, Katarina Rimac i Ana Smoljo	4,861 mil.	357
9.	<b>Dialog komunikacije</b>	Marina Čulić Fischer	4,783 mil.	558
10.	<b>Komunikacijski ured Colić, Laco i partneri</b>	Kristina Laco, Violeta Colić i Anita Klapan	4,684 mil.	1,688 mil.

Izvor: Holy, M., (2019.).

„Prema podacima dostupnima na *web*-stranicama Hrvatske udruge za odnose s javnošću, odnosno na njihovu popisu agencija koje se bave odnosima s javnošću, a čiji su zaposlenici članovi Hrvatske udruge za odnose s javnošću, 30. travnja 2018. godine bilo je ukupno 57 agencija koje se bave odnosima s javnošću te još sedam onih koje se bave *press-clippingom* i medijskom analizom.“ (Holy, 2019., str. 102)



### **3. KRIZA U POSLOVANJU**

Agencije za odnose s javnošću se u svojem poslovanju, kao i druge organizacije, tvrtke, poduzeća i sl., susreću s pojmom kriza. Kriza ne donosi nužno problematične i loše posljedice nego katkad postaje prilika za razvoj i osiguravanje dobrog imidža. U ovom poglavlju kriza će biti prikazana i objašnjena kroz definicije, uzroke, posljedice same krize te krizno komuniciranje.

#### **3.1. Definicije krize**

Mirosavljević (2008., prema Puška i Maksimović, 2013.) objašnjava krizu kao neplanirani proces koji ima određeno vremensko trajanje, a na koji se ne može u potpunosti utjecati. Također, krizu smatra nezaobilaznim dijelom poslovanja organizacije koji zahtjeva dobru pripremu i pronalazak najboljeg mogućeg načina za njeno rješavanje. Prema Tomić i Milas (2007.) kriza dolazi neočekivano i svaka organizacija se može pripremiti na nju.

Prema Institutu za upravljanje krizama<sup>3</sup>, kriza je „bilo koji problem ili poremećaj koji pokreće negativne reakcije dionika koji mogu utjecati na ugled, poslovnu i financijsku snagu organizacije. Krize mogu biti situacije koje prijete ili nanose štetu ljudima i imovini, ozbiljni poremećaji u poslovanju, opozivi proizvoda, problemi s radnom snagom, napadi na društvene medije, tužbe, izrazito negativna medijska pokrivenost ili optužbe za nezakonite radnje protiv zaposlenika ili vođa.“

#### **3.2. Uzroci krize**

Kod definiranja uzroka krize, Institut za upravljanje krizama (2007., prema Tkalac Verčić, 2015.) navodi četiri uzroka krize, a to su: prirodne katastrofe, mehaničke probleme, ljudska pogreška i neodlučnost uprave. Prirodne katastrofe ubrajaju potrese, poplave, požare i sl., dok su mehanički problemi napuknuća cijevi, oštećenje pruge itd. Primjer zaposlenika koji se skrivio nesreću predstavlja ljudsku pogrešku, a posljednji uzrok, neodlučnost uprave događa se kada u trenutku krize uprava ne shvaća ozbiljnost aktualne situacije.

---

<sup>3</sup> Preuzeto s: <https://crisisconsultant.com/> (8.11.2020.)

### **3.3. Posljedice krize**

Osmanagić i Bedenik (2010., prema Atalić, 2018.) tumače dvije posljedice krize. To su konstruktivne i destruktivne posljedice. Napominju kako se prilikom krize destruktivne posljedice događaju prve, dok kasnije dolaze konstruktivne posljedice. Destruktivne zahtijevaju od organizacije otpuštanje zaposlenika, vlasnicima smanjuju stopu ukamaćivanja vlastitog kapitala, dakle vlasnik može izgubiti dio ili cjelinu uloženog kapitala. Konstruktivne posljedice se odnose na: pokretanje inovacija u proizvodnji (proizvoda i procesa), poticanje kreativnosti zaposlenika i poticanje na promjene.

### **3.4. Krizno komuniciranje**

Holy (2019.) tumači krizno komuniciranje kao bitan dio upravljanja krizom te jednom od usluga agencija za odnose s javnošću. „Zbog specifičnosti, intenzivnosti i hitnosti projekata iz kriznog komuniciranja, baš kao i za lobističke projekte, agencije za odnose s javnošću usluge kriznog komuniciranja klijentima naplaćuju kao taktičke komunikacijske projekte. Te se usluge naplaćuju po posebnom cjeniku, odnosno, naplata agencijskih usluga za krizno komuniciranje u pravilu se obračunavaju jedan i pol puta višoj cijeni od one za standardne agencijske usluge“, ističe Holy (2019., str. 70).

Prema internet stranici PRglas<sup>4</sup>, Željko Riha govori kako se u kriznoj situaciji agencije ili stručnjaci za odnose s javnošću koriste kriznim komuniciranjem koje im omogućuje sprječavanje krize i/ili bolje komuniciranje s javnošću u krizi. Kada se dogodi kriza, stručnjaci za odnose s javnošću moraju obavijestiti javnost odgovarajući na tri temeljna pitanja:

1. Što se dogodilo?
2. Što poduzimate?
3. Što ćete poduzeti?

---

<sup>4</sup> Preuzeto s: <https://www.prglas.com/sve-sto-ste-zeljeli-znati-o-kriznom-komuniciranju/> (16.11.2020.)

Također, Željko Riha ukazuje kako odgovor „Nemam komentara“ nije pravilan način komuniciranja u krizi jer se novinarima time daje prostora za pisanje onoga što sami uoče na mjestu događaja i slobodu za vlastito kreiranje sadržaja. Takav način komuniciranja ne pridonosi organizaciji u rješavanju krize, već je samo produžuje.

## 4. KORONA-KRIZA

Prema internetskoj stranici Hrvatske enciklopedije<sup>5</sup>, COVID-19 je „akutna virusna bolest uzrokovana koronavirusom SARS-CoV-2.“ Simptomi bolesti su: povišena temperatura, kašalj i umor, dok u težem slučaju dolazi do upale pluća s otežanim disanjem ili smrti. Koronavirus prerastao je u globalnu pandemiju koja je započela u prosincu 2019., a na snazi je u trenutku pisanja ovog rada (10. prosinca 2020.). Hrvatska enciklopedija<sup>6</sup> ukazuje i na pojam pandemije koji predstavlja „širenje neke bolesti na velika prostranstva, tj. na više država, cijeli kontinent ili cijeli svijet. U prošlosti je bilo pandemija kuge i kolere, potom gripe. U XXI. st. Svjetska zdravstvena organizacija proglasila je pandemije tzv. svinjske gripe (2009.) i COVID-19 bolesti (2020.). Izraz pandemija obično se rabi za zarazne bolesti.“ Tijek koronavirusa u Wuhanu, svijetu i Hrvatskoj bit će prikazan u nastavku ovog poglavlja.

### 4.1. Korona u Wuhanu

Svjetska zdravstvena organizacija<sup>7</sup> prvi put doznaje o novom virusu iz slučajeva koji su se dogodili u Wuhanu, u Kini, 31. prosinca 2019. Nakon 24 dana, 17 mrtvih i 400 zaraženih od pojave korone, Wuhan je proglasio *lockdown*. Grad od 11 milijuna stanovnika 'odsječen' je od ostatka Kine i tisuće ljudi svakodnevno odlazi na testiranja na COVID-19 te se povlače u svoje domove kako bi poštovali mjere sigurnosti koje su propisale samoizolaciju.

Do ožujka iste godine, samoizolacija i stanje s koronavirusom u Wuhanu se smanjuje. Stožer je donio nove mjere koje uključuju jednog člana kućanstva te mu dopuštaju boravak izvan kuće ili stana na dva sata kako bi nabavio hranu ili druge osnovne potrepštine za život. Kasnije se otvaraju *shopping* centri, javni prijevozi postaju dostupni i ljudi se usporenim tempom vraćaju u veće socijalno okruženje, uz nošenje maske i propisanu socijalnu distancu.

---

<sup>5</sup> Preuzeto s: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=70912> (10.11.2020.)

<sup>6</sup> Preuzeto s: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=46397> (10.11.2020.)

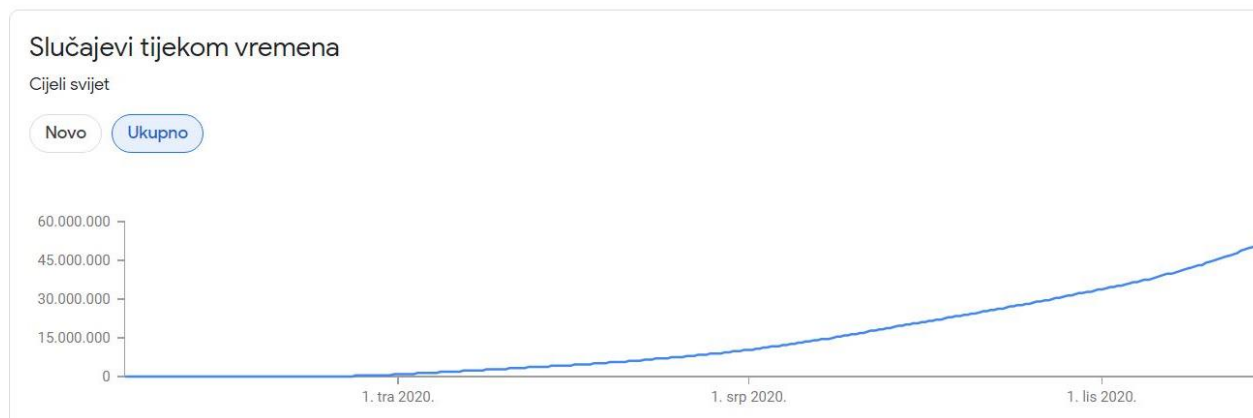
<sup>7</sup> Preuzeto s: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses#:~:text=symptoms> (27.10. 2020.)

Prema BBC-u<sup>8</sup>, ljudima u Wuhanu se činilo da se život vraća u normalu, a to se moglo potvrditi 8. travnja 2020. kada je proglašeno ukidanje samoizolacije (*lockdowna*). Nažalost, manje od mjesec dana od proglašenja, tj. ukidanja mjere samoizolacije, zabilježeno je šest novih slučajeva zaraze koronom. Dolaskom novih slučajeva ponovo se otvaraju se noćne tržnice kako bi prodavači zaradili novac za život, a stanovnicima bile omogućene namirnice. Nedugo zatim otvaraju se i kina, parkovi, knjižnice, muzeji te su omogućena veća okupljanja.

## 4.2. Korona u svijetu

Prema stranici Google News<sup>9</sup>, rezultati slučajeva oboljelih koronavirusom ukazali su kako je od početka pandemije do 14. studenog 2020. brojka oboljelih prešla 50 milijuna. Na sljedećoj slici možemo uočiti povećanje brojki zaraženih koronavirusom od početka pandemije. U periodu od travnja do srpnja 2020. broj oboljelih koronavirusom bilježio je blagi rast, ali u kasnijem periodu ta brojka se naglo povećava.

### 4.1 Slika - Slučajevi tijekom vremena



Izvor: Google News. Preuzeto s: <https://news.google.com/covid19/map?hl=hr> (14.11.2020.)

Koronavirus proširio se na cijeli svijet, a (prema Google News) na sljedećoj slici može se utvrditi kako je broj zaraženih koronavirusom najveći u Sjedinjenim Američkim Državama, Indiji, Brazilu, Rusiji i Francuskoj. U Sjedinjenim Američkim Državama (14. studenog 2020.) broji 11.112,924 zaraženih, dok u Francuskoj ta brojka iznosi

<sup>8</sup> Preuzeto s: <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-53816511> (27.10.2020.)

<sup>9</sup> Preuzeto s: <https://news.google.com/covid19/map?hl=en-US&gl=US&ceid=US%3Aen> (16.11.2020.)

1.867,721. Na slici je moguće vidjeti i broj novih slučajeva, brojku zaraženih na milijun ljudi te broj umrlih.

#### 4.2 Slika - Pregled slučajeva u svijetu i pojedinim državama

Location	Total cases ↓	New cases (1 day*)	New cases (last 60 days)	Cases per 1M people	Deaths
 Worldwide	54,518,771	No data		7,011	1,319,267
 United States	11,112,924	135,187		33,721	246,083
 India	8,845,127	30,548		6,501	130,070
 Brazil	5,863,093	14,134		27,743	165,798
 Russia	1,910,149	22,313		13,017	32,885
 France	1,867,721	0		27,845	42,215

Izvor: Google News . Preuzeto s: <https://news.google.com/covid19/map?hl=hr> (16.11.2020.)

#### 4.3. Korona u Hrvatskoj

Prema Hrvatskom zavodu za javno zdravstvo<sup>10</sup> „Nacionalni krizni stožer i Krizni stožer Ministarstva zdravstva je 25. veljače 2020. obavijestio da je dijagnosticiran prvi slučaj bolesti novog koronavirusa iz 2019. (COVID-19, engl. *Coronavirus Disease-19*) uzrokovanog infekcijom SARS-CoV-2 u Hrvatskoj, u Zagrebu. Oboljeli je mlađi muškarac u dobi od 25 godina koji je 20. veljače 2020. doputovao iz pokrajine Lombardije (grada Milana) u Italiji, koje je zahvaćeno epidemijom novim koronavirusom od 21. veljače 2020., kada je zabilježeno naglo povećanje broja oboljelih osoba s lokalno stečenom infekcijom, posebice u dvije regije – Lombardija i Veneto.“

Pojavom prvog slučaja korone u Hrvatskoj, Krizni stožer je zajedno sa službom za epidemiologiju zaraznih bolesti HZZJZ i ostalim nadležnim službama uveo sigurnosne mjere za osobe koje su bile u kontaktu s prvom zaraženom osobom kako bi spriječile daljnje širenje virusa. Krizni stožer Ministarstva zdravstva je u prvom

<sup>10</sup> Preuzeto s: <https://www.hzjz.hr/priopcenja-mediji/covid-19-priopcenje-prvog-slucaja/> (27.10.2020.)

mjesecu 2020. bio spreman na dolazak korone sljedeći preporuke Svjetske zdravstvene organizacije i s već pripremljenim protokolom za epidemiju.

Hrvatski zavod za javno zdravstvo ističe da su djeca, starije osobe i kronični bolesnici najrizičnije skupine koje mogu oboljeti od koronavirusa. Oboljele osobe ne mogu dobiti lijek za koronavirus, nego se bolest može tretirati liječenjem kliničkih simptoma<sup>11</sup> (glavobolja, povišena temperatura...) ili pružanjem njege (infuzija, dovođenje kisika i sl.) Testiranje na koronu provodi Klinika za infektivne bolesti u Zagrebu.

Prema stranici koronavirus.hr<sup>12</sup> koja donosi aktualnu situaciju i brojeve zaraženih u svakoj županiji, 12. studenog 2020. je u Republici Hrvatskoj zabilježeno 75.922 oboljelih od koronavirusa dok je preminulih 925. Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske nastavio je tijekom korona-krize donositi odluke za sprječavanje širenja virusa te su takve odluke, kao i sam virus, utjecali na poslovanje brojnih sektora. U sljedećem poglavlju *Metodologija istraživanja* nastojat će se utvrditi utjecaj krize te odluka Stožera na hrvatske agencije za odnose s javnošću.

---

<sup>11</sup> Preuzeto s: <https://bit.ly/3mnZBpN> (27.10.2020.)

<sup>12</sup> Preuzeto s: <https://www.koronavirus.hr/> (27.10.2020.)

## 5. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U radu je korištena metoda dubinskog intervjua kao kvalitativna metoda istraživanja (rezultati prikazani riječima). Odabran je strukturirani intervjua čija je pitanja ispitivač već unaprijed definirao. Intervju se održavao u razdoblju korona-krize pa su ispitanici odgovarali na pitanja elektroničkim putem (elektroničkom poštom), umjesto prvotno zakazanog intervjua licem u lice. Dubinskim intervjueom nastojat će se utvrditi u kojim se razmjerima korona-kriza odrazila na poslovanje agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj.

### 5.1. Proces prikupljanja i analize podataka

Prilikom prikupljanja podataka odabran je strukturirani dubinski intervjua, koji za razliku od polustrukturiranog i nestrukturiranog, omogućuje brži dolazak do traženog odgovora. U polustrukturiranom i nestrukturiranom intervjuu razgovor je katkad slobodniji, a pitanja i teme su okvirno postavljene, ali ne u potpunosti, što se ovim istraživanjem htjelo izbjeći. Razlog je korona-kriza i prebacivanje razgovora na komunikaciju elektroničkim putem, s obzirom na nemogućnost održavanja razgovora uživo. Dubinskim intervjuiima omogućeno je jednostavno i brzo ispitivanje predstavnika agencija o njihovim mišljenjima, stavovima, poukama krize koju su doživjeli na pomalo drugačije načine i time se može vidjeti tko se najbolje snašao, a tko pomalo izgubio u korona-krizi. U periodu od 20. kolovoza do 16. rujna 2020. predstavnici agencija odgovarali su na devet otvorenih pitanja. Dobiveni odgovori su analizirani u poglavlju *Rezultati i rasprava*, a pitanja i cjeloviti odgovori nalaze se u poglavlju *Prilozi*.

### 5.2. Uzorak za istraživanje, veličina i način selekcije

Odabrani uzorak istraživanja bile su agencije za odnose s javnošću u Republici Hrvatskoj, a to su: Dialog komunikacije, Madison Consulting, Media Val, Millenium promocija i PR 365. Ove agencije odabrane su zbog svoje prepoznatljivosti u struci te mogu prikazati (ne)snažljivost u krizi s obzirom na dugogodišnje djelovanje na



tržištu. Kako bi se bolje razumjeli odgovori pojedinih agencija ili njihovih stajališta, u nastavku slijedi kratak opis svake od gore navedenih agencija.

### **Dialog komunikacije**

Dialog komunikacije<sup>13</sup> je agencija koja pruža usluge odnosa s javnošću, oglašavanja, medijskog planiranja, zakupa itd. Osnovana je 2000. godine. Specijalizirani su za korporativne, marketinške i digitalne komunikacije te komunikacijski menadžment. Klijenti za koje provode komunikacijske strategije predstavljaju kao domaće i međunarodne, dakle, djeluju na hrvatskom i regionalnom tržištu. Isto tako, Dialog komunikacije pozivaju se na mrežu Ketchum, čiji su zastupnici za Hrvatsku.

### **Madison Consulting**

Madison Consulting<sup>14</sup> osnovan je 1999. godine i od tada uspješno realizira projekte u području financija, politike, trgovine, prehrane, farmacije i turizma. Također, područja za koje navode svoju specijaliziranost su: strateško savjetovanje i implementacija odnosa s javnošću, kreiranje kampanja i organizacija događanja, komunikacija na digitalnim kanalima, komuniciranje u krizi i tijekom promjena, edukacija i financijsko savjetovanje i odnosi s investitorima. Neki od klijenata s kojima trenutno posluju su: Adris grupa, dm, Granolio, IKEA, Zagreb Pride itd.

### **Media Val**

Media Val<sup>15</sup> je agencija za odnose s javnošću koja posluje od 2003. godine. Predstavljaju se kao agencija specijalizirana za komunikacijski menadžment i savjetovanje. U sedamnaest godina od osnutka, poslovali su s više od 300 klijenata, domaćih i stranih, s kojima stvaraju dugoročne poslovne suradnje. Klijenti s kojima surađuju su: Bolt, A1, Addiko Bank, Heineken, INA itd. Usluge koje nude klijentima su: strateško komunikacijsko savjetovanje, odnosi s medijima, odnosi s ključnim dionicima, organizacija događaja te digitalna komunikacija.

---

<sup>13</sup> Preuzeto s: <https://dialog-komunikacije.hr/> (8.10.2020.)

<sup>14</sup> <https://www.madison.hr/> (8.10.2020.)

<sup>15</sup> <https://media-val.hr/onama> (8.10.2020.)

## Millenium promocija

Millenium promocija osnovana je 1999. godine u Zagrebu<sup>16</sup>. Klijenti s kojima surađuju su Cromaris, Privredna Banka Zagreb, HBOR, itd. Klijenti u agenciji mogu pronaći usluge odnosa s javnošću, *public affairs*, organizacija događaja, medijskog planiranja, zakup medija, edukacije, analitike, produkcije, kreativnih rješenja i *social media managementa*. U dvadeset i jednoj godini poslovanja osvojili su sedamnaest nagrada struke.

## PR 365

PR 365<sup>17</sup> agencija je specijalizirana za odnose s javnošću, organizaciju *evenata*, promociju, *community management* i zakup medija. Osnovani su je Davor Grgin i Hrvoje Ratkić 2015. godine. Višegodišnje agencijsko iskustvo očituje se u području kulture, sporta, glazbe, mode i *lifestylea*. Neki od njihovih klijenata su Blitz-Cinestar, ShoeBeDo, Sandra Perković, Severina, Saponia, Keune, Ljupka Gojić Mikić, Takenoko, Old Pilot's Gin itd.

---

<sup>16</sup> <https://www.mpr.hr/> (8.10.2020.)

<sup>17</sup> Preuzeto s: <https://www.pr365.hr/> (8.10.2020.)

## 6. REZULTATI I RASPRAVA

U ovom poglavlju bit će prikazani rezultati istraživanja provedenog s predstavnicima nekoliko hrvatskih agencija za odnose s javnošću u razdoblju od 20. kolovoza do 16. rujna 2020. Agencije tj. njihovi predstavnici s kojima je intervju bio odrađen su: Marina Čulić Fischer (Glavna direktorica Dialog komunikacija), Zinka Bardić (Direktorica strateških komunikacija u agenciji Madison Consulting), Maja Gradišar Perotić (Starija PR savjetnica u Media Valu), Filip Orlić (Izvršni direktor Millenium promocije) i Hrvoje Ratkić (Stariji PR savjetnik u agenciji PR365). Odgovori agencija podijeljeni su prema temama, a pitanja i potpuni odgovori agencija nalaze se u prilogu rada.

### 6.1 Poslovanje, organizacijska kultura i profit u korona-krizi

Maja Gradišar Perotić iz Media Vala objašnjava: „Korona-kriza utjecala je na sve navedeno. Poput drugih kompanija, i mi smo tijekom travnja i svibnja organizirali rad od kuće, uveli dodatne interne *online* komunikacijske kanale te prilagodili komunikaciju s klijentima i poslovnim partnerima stavljajući fokus na *online* sastanke. Kriza je utjecala na to da ubrzamo neke interne procese restrukturiranja i redefiniranja koje smo i prije krize smatrali nužnima za daljnji razvoj i unaprjeđenje poslovanja. O utjecaju na profit rano je govoriti, neki su klijenti smanjili opseg aktivnosti, a za neke smo radili više nego prije.“

Zinka Bardić iz Madison Consultinga navodi kako se korona-kriza: “Odrasila na smanjenje prihoda (zbog otkazivanja projekata ili smanjenja mjesečnih naknada), posao se jedno vrijeme obavljao od kuće, potom se radilo u timovima. Interni sastanci i sastanci s klijentima održavani su (gotovo) isključivo putem aplikacija za konferencijske sastanke (Windows team, Zoom)“.

„Disperziranost usluga koje kao Agencija nudimo ipak je osigurala da se ova situacija s koronavirusom prebrodi bez većih posljedica“, ističe Filip Orlić iz Millenium

promocije. Također, Orlić ukazuje na prednost povećanog broja usluga kako bi se, u slučaju gašenja pojedine usluge, mogli osloniti na druge i time smanjiti pad profita. Isto vrijedi za ostale agencije koje uz odnose s javnošću u svojoj ponudi usluga imaju marketing, community management, zakup medija, edukacije, analitike, produkcije, kreativna rješenja, odnose s ključnim dionicima, kriznu komunikaciju, strateško komunikacijsko savjetovanje i sl.

Korona-kriza se odrazila na agencije u područjima poslovanja, organizacijske kulture i profita. Kako bi agencija opstala u krizi potrebna je promjena (redefiniranje i rekonstruiranje internih procesa) i prilagodba na trenutnu situaciju. Agencije koje su sudjelovale u intervjuu pokazale su na koji je način moguće napraviti promjenu i omogućiti neometano poslovanje interne i eksterne javnosti. Prilagodba je vidljiva npr. uvođenjem rada 'od doma'. Sastanci sa zaposlenicima ili klijentima prebačeni su na *online* sastanke kako bi mogli neometano nastaviti poslovanje. Rad 'od doma', kako neki navode, predstavlja trend koji se nastavlja. Neke od aplikacija korištenih za konferencijske sastanke su *Windows Teams* i *Zoom*. Korona-kriza utjecala je na onemogućenost pružanja određenih usluga, kao što je organizacija događaja. Agencije koje imaju velik dijapazon usluga nisu pretjerano osjetile krizu jer su se mogle osloniti na druge usluge. Neke agencije navode da, iako je organizacija događaja obustavljena, odjel za odnose s javnošću imao je puno više posla zbog klijenata kojima je potrebna intenzivnija komunikacija prema korisnicima.

Iako se radi o agencijama koje su zatečene krizom u različitim omjerima, ono što su naglasile u intervjuu je ojačana interna i eksterna komunikacija. Iako je rad postao fleksibilniji, prebačen na onaj 'od doma', zaposlenici su se povezali, radili su u timovima, postavili interne *online* komunikacijske kanale u malom vremenskom roku. Komunikacija s klijentima također nije zanemarena. Agencije su uspjele savladati izazove krize i opravdati očekivanja klijenata stalnim *online* sastancima kako bi se ciljevi što kvalitetnije ispunili. Pad prihoda u krizi uobičajena je stvar, pa je tako četiri od pet agencija zabilježilo pad svojih prihoda, neki čak za više od 50% (čime su zatražili mjere za očuvanje radnih mjesta). Prihodi su se smanjivali zbog otkazanih projekata, smanjenja mjesečnih naknada, otkazivanja pojedinih poslovanja zbog financija klijenata itd. Pojedine agencije smatraju da je još prerano govoriti o utjecaju

na profit jer su određeni klijenti tražili smanjenje aktivnosti u poslovanju, dok su za druge radili i više nego prije.

## 6.2 Realizacija ili otkazivanje projekata

Maja Gradišar Perotić iz agencije Media Val istaknula je kako su: „sva događanja koja su planirana za prethodno i tekuće razdoblje otkazana su, no mi smo agencija koja je primarno orijentirana na komunikacijsko savjetovanje te smo u tom dijelu određene aktivnosti i projekte čak i intenzivirali. Dio projekata odgođen je za jesen te neprestano pratimo situaciju kako bismo adekvatno reagirali i aktivnosti po potrebi prilagodili. Svjesni smo da se nalazimo usred situacije koja će zasigurno potrajati te ćemo sukladno tomu biti primorani poslovanje i aktivnosti dodatno mijenjati i prilagođavati“

„Klijenti su imali potrebe za drugim dodatnim uslugama vezanim za korona-krizu, kao što su prilagođeni analitički izvještaji, savjetovanje i procjena o trajanju i utjecaju krize te u konačnici načinu komuniciranja“, smatra Zinka Bardić iz Madison Consultinga .

Filip Orlić iz Millenium promocije navodi kako su: „projekti u segmentu event menadžmenta i području zakupa medija intenziviranjem situacije s koronavirusom u većoj mjeri odgođeni ili otkazani, dok je s druge strane realizacija projekata iz domene odnosa s javnošću gotovo bez iznimke provedena prema prethodno dogovorenim planovima, uz minimalne izmjene i prilagodbu. Prilagođavanjem naših usluga doskočili smo određenim izazovima pa tako dio evenata proveli putem *online* kanala, aktivnosti odnosa s javnošću usmjerili prema komunikaciji sa zaposlenicima i aktivnostima društveno odgovornog poslovanja te prilagođavali medijske kampanje.,,

Sve navedene agencije suočile su se s otkazivanjem projekata ili događanja na otvorenom, neke u većem, a neke u manjem postotku. Prema odlukama Stožera nije se smjelo održati nikakvo događanje koje zahtjeva fizičku interakciju (većeg broja ljudi). Takva odluka uvelike je utjecala na agencije jer je nastupalo proljeće, a i ljeto, razdoblje u kojem se organizira najviše događaja, okupljanja i zabave na otvorenom. Nakon proglašenja *lockdowna*, klijenti (paušalni) su ili zatražili otkazivanje/odgodu

projekata ili još intenzivnije nastavili komunikaciju s agencijama za odnose s javnošću kako bi pojačali odnose s potrošačima tijekom krize. Odgođeni projekti prebačeni su za jesen kada će se, prema mišljenju agencija, situacija s korona-krizom primiriti. Agencije čiji je posao primarno orijentiran na odnose s javnošću ili komunikacijsko savjetovanje u krizi su pojačali intenzitet određenih aktivnosti i projekata, uz poneke izmjene i prilagodbu. Organizacija događaja nije otkazana u svim agencija jer kako navode, dosjetili su se održavanja događanja preko *online* kanala. Povećan broj *online* događanja pokazatelj je ideje kreativnog tima odnosa s javnošću i bio je primjenjiv u skoro svakoj agenciji. Bilo da su agencije za odnose s javnošću morale odgoditi projekte ili da su ih održale (uz male promjene), svjesne su korona-krize i redovito prate situaciju kako bi što bolje i kvalitetnije mogle reagirati i prilagoditi svoje poslovanje. Situacija se, dakako mijenja pa se agencije pomalo vraćaju normalnijoj situaciji na koju su navikli.

### **6.3 Promjena cijene usluga**

„Situacija u kojoj je potencijalno ugroženo poslovanje određenog klijenta koji se nalazi u agencijskom portfelju zahtijeva prilagodbu te redefiniranje suradnje kako bi se osigurala održivost poslovanja klijenta, ali i isplativost usluge koju pruža Agencija. Izuzimajući navedene aktivnosti, korona-kriza nije utjecala na prilagodbu cijene naših usluga. Potreba za kvalitetnom, agilnom i agencijom s iskustvom posebno je na cijeni u kriznim situacijama. Upravo kao što su to korona-kriza i *lockdown* koji je nastupio od ožujka do svibnja ove godine. Velike promjene i nesigurnost u poslovnom aspektu, uz povećanu potrebu za komunikacijom velikih sustava i korporacija te svih subjekata koji sudjeluju na otvorenom tržištu, stvorili su uvjete u kojima su reference agencije te dugogodišnje iskustvo u upravljanju kriznom komunikacijom za nas značile kako možemo zadržati vrijednost naših usluga“ - rekao je Filip Orlić iz agencije Millenium promocija.

Maja Gradišar Perotić, predstavница Media Vala izjavila je „Da, kod nekih smo klijenata dogovorili smanjenje cijena usluga kako bismo im izašli ususret s obzirom na to da je i njihovo poslovanje bilo pogođeno pandemijom.“

Pretpostavka prilikom intervjua s predstavnicima agencija za odnose s javnošću o pitanju promjene cijene usluga bila je temeljena na slici poslovanja u Hrvatskoj i svijetu tijekom korona-krize. Očekivalo se da će agencije mijenjati cijene, ali se pokazalo da u svega jednoj agenciji, Media Valu (i djelomično Madison Consultingu) dolazi do promjene cijena, dok Dialog komunikacije, Millenium promocija i PR 365 cijene usluga nisu mijenjale.

#### **6.4 Najtraženije usluge**

„Ova je kriza doista pokazala kako je i koliko važna kvalitetna komunikacija. Uz to, za velik broj klijenata poseban je izazov predstavljala interna komunikacija, koja je u redovnim situacijama ponekad i zapostavljena, ali u ovoj situaciji, kada je bilo posebno važno osigurati nesmetano poslovanje te kvalitetnu informiranost zaposlenika, i same su tvrtke shvatile kako je potreban sustavan pristup i agencijsko znanje“, rekao je Filip Orlić iz Millenium promocije.

Marina Čulić Fischer iz Dialog komunikacija ističe kako su najtraženije usluge u njoj agenciji bile „krizno komuniciranje, komuniciranje na društvenim mrežama, društvena odgovornost i *influencers marketing*.“

Hrvoje Ratkić iz agencije PR365 kaže kako su: „Za neke klijente zadržali komunikaciju koja se odnosila na DOP i to je odrađeno pro bono jer je riječ o stalnim klijentima. Neki naši klijenti kao što su Saponia, Blitz-CineStar su se u ovim vremenima pokazali kao društveno odgovorni pa su sudjelovali u donacijama medicinskim ustanovama, ali i gradu Zagrebu koji je bio pogođen potresom.“

Tijekom korona-krize agencije za odnose s javnošću morale su pridodati veću pažnju uslugama kao što su krizno komuniciranje, interno komuniciranje, društveno odgovorno poslovanje (DOP), *influencers marketing*, komunikacija na društvenim mrežama. Tri od pet agencija odgovorilo je kako je došlo do povećanja potražnje

krizne komunikacije, a kao njezin obavezan dodatak spominju potražnju za internom komunikacijom. Media Val na pitanje o najtraženijim uslugama ukazuje na kriznu komunikaciju, ali uz Millenium promociju osvrće se na važnost interne komunikacije u poslovanju klijenta tijekom pandemije. Također, uz spomenute usluge, Madison Consulting ukazuje na važnost analitičnosti i brzine reakcije na krizu. Oni su se osvrnuli na digitalne kanale (malim dijelom i na TV u prvoj fazi krize) te su kreirali potpuno prilagođen sadržaj zbog novih okolnosti u kojima se klijent pronašao. Agencija PR365 zadržala je komunikaciju koja se odnosila na društveno odgovorno poslovanje koje je bilo odrađeno pro bono jer se radilo o stalnim klijentima. Društveno odgovorno poslovanje spominje i Millenium promocija. Stavljanje naglaske na društveno odgovornom poslovanju nije čudno jer je Zagreb, osim korona-krize, u istoj godini bio pogođen potresima i poplavom te su klijenti spomenutih agencija sudjelovali u donacijama medicinskih ustanova i sl. Za kraj možemo spomenuti i Dialog komunikacije koji su se okrenuli društveno odgovornom poslovanju (DOP), *influencers marketingu*, komunikaciji na društvenim mrežama te kriznom komuniciranju.

## **6.5 Rad u uredu ili rad od doma**

„Radili smo od doma sve do početka lipnja. Funkcioniralo je. Imali smo virtualne sastanke preko *Zooma*. No, ipak mislim da je bolji rad iz ureda, gdje je radna atmosfera. Barem kada je o našoj branši riječ“, rekao je Hrvoje Ratkić iz agencije PR365.

Zinka Bardić iz agencije Madison Consulting ukazuje kako su tijekom prvog vala pandemije radili od doma: „S obzirom na to da dio zaposlenika ima djecu predškolske dobi ili u nižim razredima osnovne škole, za dio njih se to nije pokazalo kao dobro rješenje.“

Maja Gradišar Perotić iz agencije Media Val kazala je kako su tijekom travnja i svibnja uveli rad od doma pa nadalje objašnjava: „Takav oblik rada primjenjivali smo i ranije, samo u puno manjem opsegu, obično u pojedinačnim slučajevima kad je pojedinim zaposlenicima zbog privatnih obveza više odgovaralo da ostanu raditi kod



kuće umjesto dolaska u ured. Planiramo i dalje pružati zaposlenicima tu mogućnost, a otvoreni smo i za opciju ponovnog povratka na rad od kuće ako će epidemiološka situacija to zahtijevati.“

„Da, tijekom karantene zaposlenici su radili od doma. Sada više to ne prakticiramo na razini organizacije, ali češće se koristi *ad hoc* mogućnost rada od kuće“, ističe Marina Čulić Fischer iz Dialog komunikacija.

Dolaskom pandemije sve su se agencije odlučile na rad od doma kako bi zadržale ili nastavile svoje poslovanje. Obični razgovori u agencijskim uredima pretvorili su se u *online* sastanke na *Zoomu*, *Windows Teamsu* ili sličnim aplikacijama. Rad od doma nije se uvijek pokazao najboljom opcijom jer su npr. u agenciji Millenium promocija, poslije prvog vala krize, zaposlenike vraćali u urede. Također, nadređenima je teže pratiti rad zaposlenika ako se ne nalaze u samoj agenciji. Korona-kriza donijela je promjene u poslovanju agencija, od početka prvog vala pa sve do lipnja. Rad u uredu postao je rad od doma te su samo neke od agencija bile spremne za nastavak takvog načina poslovanja. Ostale, kako kažu, rad u uredu smatraju prirodnijim zbog poslovne atmosfere i same branše u kojoj se nalaze.

## **6.6 Broj zaposlenika i mogućnost promjene plaće**

„Odlukom vodećih osoba unatoč smanjenim prihodima te odgodom ili otkazivanjem određenih poslova zadržan je jednak broj zaposlenika, uz minimalnu kratkoročnu korekciju osobnih primanja“, navodi Filip Orlić iz agencije Millenium promocija.

„Nije došlo do promjene u broju zaposlenika. Plaće su kroz drugi kvartal doživjele određene korekcije, ali sada su na istom nivou na kakvom su bile u ovo vrijeme prošle godine. Za neke djelatnike čak su i povećane“, kazala je Marina Čulić Fischer iz Dialog komunikacija.

„U ovoj smo krizi čak i zapošljavali nove kolege, a plaće nismo smanjivali“, navodi Maja Gradišar Perotić iz Media Vala.

Tri od pet agencija odgovorilo je kako su bile primorane smanjiti plaće zaposlenicima u razdoblju korona-krize kako bi neometano nastavile poslovanje i vratili se na stanje prije pandemije. Kriza i smanjenje plaća zaposlenika, može, ali i ne mora se povezati sa smanjenjem broja zaposlenika. U ovom slučaju, Media Val je jedina agencija koja nije vršila korekciju plaća, a u isto vrijeme je primala nove zaposlenike i studente na studentsku praksu. Možemo spomenuti i agenciju Dialog komunikacije, koja je povećala plaće svojim djelatnicima. Ostale agencije za odnose s javnošću smanjenjem agencijskih prihoda morale su smanjiti plaće svojih zaposlenika s ciljem njihovog zadržavanja, a ne otpuštanja. „Plaće smo smanjili s ciljem da se zadrže djelatnici. Djelatnici su razumjeli stanje u kojem smo se našli i bili su potpora menadžmentu“, ukazao je Hrvoje Ratkić iz agencije PR365. Vodeće osobe u nekim agencijama, usprkos korekciji plaća i otkazivanja poslovanja s klijentima, uspjele su zadržati jednak broj zaposlenika te nastaviti čak i intenzivnije poslovanje kako bi se pokušali vratiti na situaciju prije korona-krize.

## **6.7 Odnos s medijima**

„Odnosi s medijima patili su tijekom karantene. Sada ih pokušavamo normalizirati, ali trebat će neko vrijeme da se vratimo „na staro“. Kriza je pred nas stavila puno izazova po ovom pitanju, ali i otvorila neke nove mogućnosti.“ rekla je Marina Čulić Fischer, izvršna direktorica Dialog komunikacija.

„Na medije je kriza osjetno utjecala, osobito kad je riječ o njihovim prihodima od oglašavanja, pa smo stoga s klijentima razmatrali načine kojima bismo im pomogli u poslovanju. Nastavili smo razvijati partnerske suradnje na pojedinim projektima od kojih su obje strane imale koristi, osobito u novonastalim okolnostima“, istaknula je predstavnica Media Vala, Maja Gradišar Perotić.

Rokovi su svima bili skraćeni i nastojalo ih se odraditi što kvalitetnije i na vrijeme. Klijenti, novinari, pa i same agencije osjetile su znatan pritisak krize koja je utjecala na njihovo poslovanje, ali su međusobnom podrškom odlučili pristupiti novonastalim okolnostima. Naravno, nisu sve agencije na jednak način reagirale i imale jednak odnos s medijima pa je tako, Zinka Bardić iz Madison Consultinga odgovorila kako su

s medijima komunicirali i radili kao i prije krize. Na njihov odgovor nadovezuje se i Hrvoje Ratkić iz agencije PR 365 koji govori o novinarima koji su im uvelike izlazili u susret. Kaže kako su se i novinari pronašli u novoj situaciji te ih je ovo još više povezalno. Media Val kao i Millenium promocija govore o novonastalim izazovima koji su utjecali na poslovanje. Spominju kako je smanjenje prihoda od prodaje oglasnog prostora, poslovna nesigurnost i povećan pritisak zbog povećanja količine informacija dostupnih u javnom prostoru utjecalo na medije. Pandemija je utjecala na poslovanje svih agencija, ali one su uspjele dati različite odgovore na krizu pa je tako i odnos s medijima, u intervjuu, prikazan na drugačije načine. Suradnja agencija i medija je ostala ista (kao i prije krize), bez većih promjena s kvalitetnom komunikacijom, a negdje se uvelike mijenjala.

## **6.8 Pouke tijekom korona-krize**

„Utvdili smo stav o nužnosti transformacije poduzeća u odgovornija, agilnija i društveno orijentiranija. Znali smo i ranije da svaku krizu treba promatrati kao priliku te smo stoga i ovu pandemiju od početka promatrali kao prigodu da istražimo mogućnosti pružanja novih usluga i reorganizacije poslovanja kako bismo bili još učinkovitiji, imajući na umu dobrobit zaposlenika i klijenata“, rekla je Maja Gradišar Perotić iz Media Vala.

„Rekao bih da je i ova situacija pokazala kako smo kao pojedinci, ali i čitav sustav (ne samo agencija, već i društvo u cjelini) izrazito prilagodljivi te kako ne postoje okolnosti i situacije kojima se nije moguće prilagoditi. Jer i ova je kriza pokazala kako su neke situacije, za koje u normalnim okolnostima ne bismo niti pomislili da su moguće u radu Agencije, potpuno ostvarive i ne remete kvalitetu pružane usluge“, rekao je Filip Orlić iz Millenium promocije.

„Da je važno povjerenje među poslovnim partnerima, kao i strpljenje. Da u nekim stvarima moramo biti brzi i fleksibilni. Da su ljudi prvi prioritet. Da moramo biti kreativni i inovativni“, izjavila je Marina Čulić Fischer iz Dialog komunikacija.

Agencije za odnose s javnošću su u intervjuu izjavile kako su, u korona-krizi, mogle naučiti vrijedne pouke primjenjive na poslovanje u budućnosti. Naglašavaju kako je bitno ostati vjeran svojim ciljevima, pokušati održavati pozitivan stav, pokazati strpljivost te uvesti nove oblike organizacije posla. Hrvoje Ratkić iz agencije PR365 smatra kako su timski rad i vjera u tim u korona-krizi mogle uveliko doći do izražaja i povezati sam tim koji na takav način lakše može prebroditi bilo koji krizu. U odgovorima agencija spominje se važnost povjerenja u suradnji te spremnost agencije na transformaciju. Riječ je o transformaciji u odgovorniju, agilniju i društveno orijentiranu agenciju. Dialog komunikacije ukazuje na brzinu i fleksibilnost te ljude koji su prioritet. Filip Orlić iz Millenium promocije govori o važnosti zaposlenika, ali i ulaganja kao jedine ispravne politike vođenja u krizi. Agencije krizu vide kao potencijal promjene u poslovanju, npr. pružanje novih usluga, reorganizacija i sl. Time bi bili učinkovitiji i spremni na pojavu slične krize, misleći na dobrobit zaposlenika i klijenata.

## **6.9 Budućnost poslovanja agencija za odnose s javnošću**

„Neminovno je da je korona-kriza, kao i svaka druga do sada, ostavila posljedice i promijenila način poslovanja Agencije, ali i funkcioniranja cjelokupne industrije. Povećana potreba za komunikacijom digitalnim kanalima, razvoj tehnologije koji omogućuje brži prijenos informacija gdje god se vi nalazili, kvalitetniji interni komunikacijski procesi, mogućnost organizacije *online* konferencija i događaja. Sve to će, na ovaj ili onaj način promijeniti budućnost poslovanja agencija. Uz to, ova je situacija i pokazatelj kako agencije koje imaju diversificiranu vrstu klijenata, ali i usluga koje nude imaju i bolje preduvjete za prevladavanje kriznih situacija koje mogu rezultirati ograničavanjem ili zabrani pružanja određenih usluga“, ističe Filip Orlić, predstavnik Millenium promocije.

Maja Gradišar Perotić iz Media Vala govori: “Agencija za odnose s javnošću moraju biti spremne na neprestane promjene u skladu s potrebama i zahtjevima tržišta pa je tako i ova kriza stavila fokus na neke nove usluge i načine razmišljanja u razvoju biznisa i društva. Samo one agencije koje duboko razumiju trendove koje dolaze i

spremlne su na prilagodbu opstat će i dalje na tržištu te će biti pravi partner svojim klijentima i dobavljačima u mjesecima koji su pred nama, a koji zasigurno donose nove izazove.“

Agencije za odnose s javnošću su svjesne promjena koje je donijela pandemija korona-krize i zaključuju kako moraju biti spremne mijenjati se i preispitati prioritete kako bi prevladale krizu u kojoj se nalaze. Prema dobivenim odgovorima agencija, Hrvoje Ratkić iz agencije PR365, također, govori o mogućnosti prilagodbe načina komunikacije zbog samih alata odnosa s javnošću, kao što su organizacija događaja, konferencije za medije i sl. Predstavnicu Dialog komunikacija, Marina Čulić Fischer, smatra kako agencije moraju presložiti prioritete i dodatno se digitalizirati, dok iz Madison Consultinga komentiraju kako je prerano za donošenje zaključaka.

## 7. ZAKLJUČAK

Cilj rada bio je teorijskim dijelom definirati pojmove: odnosi s javnošću, agencije za odnose s javnošću, kriza u poslovanju i korona-kriza, dok je cilj istraživanja bio dubinskim intervjuima prikazati poslovanje agencija za odnose s javnošću u razdoblju prvog vala korona-krize. U istraživanju je sudjelovalo pet agencija od kojih se četiri nalaze na popisu najvećih agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj (Dialog komunikacije, Madison Consulting, Media Val, Millenium promocija). Agencije su pokazale koliko su se snašle u krizi ili ne.

Korona-kriza uvelike je utjecala na poslovanje agencija za odnose s javnošću i natjerala ih na prilagodbu. Agencije su napomenule kako strah od propadanja nije prisutan ako organizacija ima cijeli dijapazon usluga kao što su: marketing, *community management*, zakup medija, edukacije, analitike, produkcije, kreativna rješenja, kriznu komunikaciju, strateško komunikacijsko savjetovanje i sl. Dakle, nisu se fokusirali samo na, na primjer, *event management* (koji u *lockdownu* nikako ne bi bio moguć), već na niz drugih usluga koje su potrebnije u aktualnoj krizi te koje neće dovesti agencije u situaciju da budu primorana sudjelovati u destruktivnim posljedicama krize.

Predstavnici agencija opisali su rad od doma više pozitivnim nego negativnim iskustvom te će neke od njih taj trend i nastaviti. Kod pitanja o promjeni plaće zaposlenicima u krizi, tri od pet agencija, osim Media Vala i Dialoga, navele su kako je do korekcije ipak došlo. Time se moglo lakše nastaviti poslovanje te omogućiti zadržavanje kadra. Također, intervjuirani predstavnici agencija korona-krizu smatraju velikom lekcijom koja je pokretač promjena kako se slična situacija ne bi dogodila ili kako bi agencije znale reagirati s obzirom na to da korona-kriza nije u potpunosti gotova i da postoji mogućnost dolaska novog „vala“.

Prihodi su se kod većine smanjivali, ali su se agencije uspjele osloniti na usluge koje su bile najtraženije i time osigurale opstanak na tržištu. Napredak tehnologije svima je omogućio rad od kuće, ali je ponekad ipak stvarao probleme u komunikaciji pa ga ne preporučuju sve agencije, dok će druge nastaviti s tim trendom.

## LITERATURA

### KNJIGE

1. Holy, M. (2019.). *Agencije za odnose s javnošću*, Zagreb: Školska knjiga
2. Skoko, B. (2009.). *Država kao brend*. Zagreb: Matica hrvatska.
3. Theaker, A. (2007.). *Priručnik za odnose s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
4. Tkalac Verčič, A. (2015.). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
5. Tomić, Z. (2008.). *Odnosi s javnošću. Teorija i praksa*. Zagreb -Sarajevo: Synopsis
6. Osredečki, E. (1995., 2007.) *Odnosi s javnošću*. Samobor; Zagreb: Naklada "EDO"

### ČLANCI

1. Puška, A. i Maksimović, A. (2013.). *Odnosi s javnošću putem internetskih stranica na primjeru krize situacije u mliječnoj industriji*. Praktični menadžment. Vol. V., br.1., str. 92. Preuzeto s:  
[https://bib.irb.hr/datoteka/800636.13\\_92\\_97.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/800636.13_92_97.pdf) (8.11. 2020.)
2. Tomić, Z. i Milas, Z. (2007.). *Strategija kao odgovor na krizu*. Politička misao. Vol. XLIV, br. 1, str. 137–149. Preuzeto s:  
[https://www.researchgate.net/publication/313514322\\_Strategija\\_kao\\_odgovor\\_na\\_krizu](https://www.researchgate.net/publication/313514322_Strategija_kao_odgovor_na_krizu) (8.11.2020.)

### INTERNETSKI IZVORI

1. BBC (18.8.2020.). *Wuhan coronavirus: From silent streets to packed pools*. Preuzeto s: <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-53816511> (27.10.2020.)
2. Dialog komunikacije. Preuzeto s: <https://dialog-komunikacije.hr/> (8.10.2020.)

3. PRSA. *About Public Relations*. Preuzeto s: <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>.(1.10.2020.)
4. Everything-PR.(18.9.2015.) *Different Definitions of Public Relations*. Preuzeto s: <https://everything-pr.com/public-relations-definition/> (19.10.2020.)
5. Hrvatska enciklopedija. Preuzeto s: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=70912> (10.11.2020.)
6. Hrvatska enciklopedija. Preuzeto s: <https://enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=46397> (10.11.2020.)
7. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (7.2.2020.). *Pitanja i odgovori o bolesti uzrokovanom novim koronavirusom COVID-19*. Preuzeto s: <https://www.hzjz.hr/sluzba-epidemiologija-zarazne-bolesti/pitanja-i-odgovori-o-novom-koronavirusu-2019-ncov/> (27.10.2020.)
8. Hrvatski zavod za javno zdravstvo (25.2.2020.). *COVID-19 – Priopćenje prvog slučaja*. Preuzeto s: <https://www.hzjz.hr/priopcenja-mediji/covid-19-priopcenje-prvog-slucaja/> (27.10.2020.)
9. Institut za upravljanje krizama.Preuzeto s: <https://crisisconsultant.com/> (8.11.2020.)
10. Koronavirus.hr.Preuzeto s: <https://www.koronavirus.hr/> (27.10.2020.)
11. Madison Consulting. Preuzeto s: <https://www.madison.hr/> (8.10.2020.)
12. Media Val. Preuzeto s: <https://media-val.hr/onama> (8.10.2020.)
13. Millenium promocija. Preuzeto s: <https://www.mpr.hr/> (8.10.2020.)
14. PR365. Preuzeto s: <https://www.pr365.hr/> (8.10.2020.)
15. PRglas (28.2.2014.). Preuzeto s: <https://www.prglas.com/sve-sto-ste-zeljeli-znati-o-kriznom-komuniciranju/> (16.11.2020.)
16. T-portal(3.7.2017.).Pogledajte tko je lani vedrio i oblačio medijskom scenom - ima iznenađenja. Preuzeto s: <https://www.tportal.hr/biznis/clanak/pogledajte-tko-je-lani-vedrio-i-oblacio-medijskom-scenom-ima-iznenadenja-20170630> (30.10.2020.)
17. World Health Organization (12.10.2020.) .Coronavirus disease (COVID-19). Preuzeto s: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/q-a-coronaviruses#:~:text=symptoms> (27.10.2020.)



## **OSTALO**

Atalić,A. (2018.) Menadžment i poslovna kriza (završni rad). Preuzeto s:  
<https://zir.nsk.hr/islandora/object/velegs:629/preview> (8.11.2020.)

## **POPIS TABLICA I SLIKA**

4.1 Slika - Slučajevi tijekom vremena .....	12
4.2 Slika - Pregled slučajeva u svijetu i pojedinim državama.....	13
Tablica 2.2 - Popis najvećih agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj .....	6

## **PRILOZI**

Prilog 1: Kronološki slijed sigurnosnih mjera u Hrvatskoj

Prilog 2: Pitanja za intervju

Prilog 3: Odgovori na pitanja agencija za odnose s javnošću

## **Prilog 1 - Kronološki slijed sigurnosnih mjera u Hrvatskoj**

- 16. ožujka - vrtići prestaju s radom
- 17. ožujka - Grad Zagreb otvorio besplatnu liniju za informacije o koronavirusu
- 19. ožujka - zabrana uplovljavanja u morske luke i unutarnje plovidbe, također donesena odluka o mjerama ograničavanja društvenih okupljanja, rada u trgovini, uslužnih djelatnosti i održavanja sportskih i kulturnih događanja (zabrana održavanja svih javnih događanja i okupljanja više od 5 osoba na jednom mjestu te obustava rada u djelatnosti trgovine)
- 20. ožujka - zatvorena sportska/dječja igrališta i parkovi
- 22. ožujka - obustava rada tržnica, obustava javnog prometa na mjesec dana
- 23. ožujka - Stožer donio odluku o vraćanju poslodavaca i zaposlenika na posao (ako u posljednjih 14 dana nije bilo simptoma korona-krize)
- 31. ožujka - Nastavni Zavod za javno zdravstvo „Dr. Andrija Štampar“ prvi u Hrvatskoj uveo „drive in“ dijagnostiku koronavirusa
- 1. travnja - obračun dodataka za prekovremeni rad u zdravstvu
- 2. travnja – uvođenje e-propusnica
- 3. travnja – Ministarstvo vanjske trgovine i vanjskih poslova Mađarske doniralo zaštitne maske i odijela
- 29. travnja – Češka donirala zaštitne maske Hrvatskoj
- 8. svibnja – Nizozemska, tj. United Grupa donirala zaštitnu opremu
- 10. svibnja - ukinute e-propusnice, omogućeno kretanje (osim otoka Brača)
- do 10. svibnja - isporučeno 86 tona medicinske opreme iz Šangaja
- 24. lipnja - Odluku o izmjeni Odluke o načinu organizacije javnog prometa za vrijeme trajanja proglašene epidemije bolesti COVID-19 (obavezno nošenje maske za lice/medicinske maske u javnom prijevozu)

- 30. lipnja - Odluka o privremenoj zabrani prelaska preko graničnih prijelaza Republike Hrvatske (zabrana prelaska za državljane trećih zemalja, uz izuzetak onih s dugotrajnim boravištem u EU te ostale nabrojene izuzetke)
- 10. srpnja - Odluka o nužnim mjerama za organizaciju okupljanja na kojima je prisutno više od sto sudionika za vrijeme trajanja proglašene epidemije bolesti COVID-19
- 28. srpnja - predstavljena aplikacija 'Stop Covid-19'
- 7. kolovoza- pošiljka maski iz Njemačke u okviru rescEU
- 7. rujna – ograničavanja radnog vremena ugostiteljskih objekata iz kategorije „barovi“ na što se nadovezuje odluka iz 13.listopada kada se određuje, ne samo kraj radnog vremena, nego i njegov početak što je u ovom slučaju 6 sati (6-24)
- 9. rujna – Rumunjska isporučila pošiljku zaštitnih maski
- 14. rujna - Odluka o izmjeni Odluke o privremenoj zabrani prelaska preko graničnih prijelaza Republike Hrvatske
- 14. listopada – otvoreni pogranični prijelazi prema BiH ( zatvorili su ih 2. travnja, a sa Slovenijom još 15.lipnja 2020.)

## **Prilog 2**

### **Pitanja za intervju**

1. Kako se korona-kriza odrazila na vaše poslovanje, organizacijsku kulturu i profit?
2. Kako je tekla realizacija projekata? U kojem postotku ste imali otkazivanja istih?
3. Jeste li zbog utjecaja krize morali prilagoditi cijene svojih usluga?
4. Koje su usluge postale najtraženije?
5. Jesu li zaposlenici radili od doma i smatrate li da bi se takav način rada mogao nastaviti?
6. Je li došlo do promjene u broju zaposlenika i njihovih plaća?
7. Kako biste opisali (ocijenili) odnos s medijima u korona-krizi?
8. Što ste naučili u ovoj krizi?
9. Mislite li da je korona-kriza uspjela promijeniti budućnost poslovanja agencija za odnose s javnošću?

## Prilog 3

### Odgovori na pitanja agencija za odnose s javnošću

#### Dialog komunikacije – Marina Čulić Fischer (intervju proveden 14. rujna 2020.)

1. U prvih šest mjeseci ove godine naš je promet pao za cca 20%, iako smo u razdoblju karantene imali i više posla nego inače zbog prilagođavanja izmjenama u komunikacijskim planovima naših klijenata. Korona je donijela niz promjena u našoj organizacijskoj kulturi, rekla bih da nas je na nekom nivou više povezala. Sa strane organizacije rada postali smo puno fleksibilniji što se tiče rada od doma, što je trend koji se nastavlja.
2. Realizacija projekata planiranih za ožujak i travanj je mahom pomaknuta na razdoblje svibanj-lipanj. Otkazivanje projekata smo osjetili u manjem opsegu, a desile su nam se i neke nove narudžbe.
3. Za sada ne.
4. Krizno komuniciranje, komuniciranje na društvenim mrežama, društvena odgovornost i *influencers marketing*.
5. Da, tijekom karantene zaposlenici su radili od doma. Sada više to ne prakticiramo na razini organizacije, ali češće se koristi *ad hoc* mogućnost rada od kuće.
6. Nije došlo do promjene u broju zaposlenika. Plaće su kroz drugi kvartal doživjele određene korekcije, ali sada su na istom nivou na kakvom su bile u ovo vrijeme prošle godine. Za neke djelatnike čak su i povećane.
7. Odnosi s medijima patili su tijekom karantene. Sada ih pokušavamo normalizirati, ali trebat će neko vrijeme da se vratimo „na staro“. Kriza je pred nas stavila puno izazova po ovom pitanju, ali i otvorila neke nove mogućnosti.
8. Da je važno povjerenje među poslovnim partnerima, kao i strpljenje. Da u nekim stvarima moramo biti brzi i fleksibilni. Da su ljudi prvi prioritet. Da moramo biti kreativni i inovativni.
9. Mislim da nas je natjerala da se dodatno digitaliziramo i presložimo neke prioritete.

#### Madison Consulting – Zinka Bardić (intervju proveden od 20. do 22. kolovoza 2020.)

1. Odrazila se na smanjenje prihoda (zbog otkazivanja projekata ili smanjenja mjesečnih naknada), posao se jedno vrijeme obavljao od kuće, potom se radilo u timovima. Interni sastanci i sastanci sa klijentima održavani su (gotovo) isključivo putem aplikacija za konferencijske sastanke (*Windows team, Zoom*)

2. Da, bilo je otkazivanja gotovo svih projekata vezanih za događanja i fizičku interakciju većeg broja ljudi. Takva vrsta događanja posebno je karakteristična za proljetnu i ljetnu sezonu. S druge strane, klijenti su imali potrebe za drugim dodatnim uslugama vezanim za korona-krizu, kao što su prilagođeni analitički izvještaji, savjetovanje i procjena o trajanju i utjecaju krize te u konačnici načinu komuniciranja.

3. Djelomično.

4. Analitičnost i brzina reakcije. Naglasak na digitalne kanale, dijelom i na TV (1. faza krize). Kreiranje na digitalnim kanalima u potpunosti prilagođenog sadržaja za nove okolnosti.

5. Da, za vrijeme prvog vala karantene. S obzirom na to da dio zaposlenika ima djecu predškolske dobi ili u nižim razredima osnovne škole, za dio njih se to nije pokazalo kao dobro rješenje.

6. Da, u smanjenju plaća.

7. Istim kao i prije krize.

8. Ponajviše nove oblike organizacije posla i suradnje s klijentima.

9. Prerano je donositi takve zaključke.

### **Media Val – Maja Gradišar Perotić** (intervju proveden od 20. do 27. kolovoza 2020.)

1. Korona-kriza utjecala je na sve navedeno. Poput drugih kompanija, i mi smo tijekom travnja i svibnja organizirali rad od kuće, uveli dodatne interne *online* komunikacijske kanale te prilagodili komunikaciju s klijentima i poslovnim partnerima stavljajući fokus na online sastanke. Kriza je utjecala na to da ubrzamo neke interne procese restrukturiranja i redefiniranja koje smo i prije krize smatrali nužnima za daljnji razvoj i unapređenje poslovanja. O utjecaju na profit rano je govoriti, neki su klijenti smanjili opseg aktivnosti, a za neke smo radili više nego prije.

2. Sva događanja koja su planirana za prethodno i tekuće razdoblje otkazana su, no mi smo agencija koja je primarno orijentirana na komunikacijsko savjetovanje te smo u tom dijelu određene aktivnosti i projekte čak i intenzivirali. Dio projekata odgođen je za jesen te neprestano pratimo situaciju kako bismo adekvatno reagirali i aktivnosti po potrebi prilagodili. Svjesni smo da se nalazimo usred situacije koja će zasigurno potrajati te ćemo sukladno tomu biti primorani poslovanje i aktivnosti dodatno mijenjati i prilagođavati.

3. Da, kod nekih smo klijenata dogovorili smanjenje cijena usluga kako bismo im izašli ususret s obzirom na to da je i njihovo poslovanje bilo pogođeno pandemijom.

4. Postoji razlika između pojedinih industrija, no u najvećoj smo mjeri aktivirali kanale kriznog komuniciranja, a kod velike većine klijenata pojačana je i interna komunikacija. S obzirom na to da se



radi o pandemiji širokih razmjera, osjetio se porast aktivnosti i u drugim uslugama odnosa s javnošću usmjerenima na sve ciljne skupine s kojima naši klijenti komuniciraju.

5. Da, tijekom travnja i svibnja uveli smo rad od kuće. Takav oblik rada primjenjivali smo i ranije, samo u puno manjem opsegu, obično u pojedinačnim slučajevima kad je pojedinim zaposlenicima zbog privatnih obveza više odgovaralo da ostanu raditi kod kuće umjesto dolaska u ured. Planiramo i dalje pružati zaposlenicima tu mogućnost, a otvoreni smo i za opciju ponovnog povratka na rad od kuće ako će epidemiološka situacija to zahtijevati.

6. U ovoj smo krizi čak i zapošljavali nove kolege, a plaće nismo smanjivali.

7. Na medije je kriza osjetno utjecala, osobito kad je riječ o njihovim prihodima od oglašavanja, pa smo stoga s klijentima razmatrali načine kojima bismo im pomogli u poslovanju. Nastavili smo razvijati partnerske suradnje na pojedinim projektima od kojih su obje strane imale koristi, osobito u novonastalim okolnostima. Osjetili smo i znatno skraćivanje rokova kad su našim klijentima slali upite na koje smo pripremali odgovore, no nastojali smo sve rokove ispoštovati i na taj način pružiti podršku novinarima koji su također svoj posao morali obavljati u zahtjevnim uvjetima.

8. Utvrdili smo stav o nužnosti transformacije poduzeća u odgovornija, agilnija i društveno orijentiranija. Znali smo i ranije da svaku krizu treba promatrati kao priliku te smo stoga i ovu pandemiju od početka promatrali kao prigodu da istražimo mogućnosti pružanja novih usluga i reorganizacije poslovanja kako bismo bili još učinkovitiji, imajući na umu dobrobit zaposlenika i klijenata.

9. Agencija za odnose s javnošću moraju biti spremne na neprestane promjene u skladu s potrebama i zahtjevima tržišta pa je tako i ova kriza stavila fokus na neke nove usluge i načine razmišljanja u razvoju biznisa i društva. Samo one agencije koje duboko razumiju trendove koje dolaze i spremne su na prilagodbu opstat će i dalje na tržištu te će biti pravi partner svojim klijentima i dobavljačima u mjesecima koji su pred nama, a koji zasigurno donose nove izazove.

#### **Millenium promocija - Filip Orlić (intervju proveden od 21. do 31. kolovoza 2020.)**

1. S obzirom na činjenicu kako Agencija na tržištu nudi široki spektar usluga vezan uz tržišno komuniciranje, od odnosa s javnošću do usluga marketinga, situacija s pojavom koronavirusa prouzročila je brojne izazove te promjene u potrebama i očekivanjima klijenata te je promijenila ustaljene procese u području kojim se kao agencija bavimo. Disperziranost usluga koje kao Agencija nudimo ipak je osiguralo da se ova situacija s koronavirusom prebodi bez većih posljedica. U vrlo kratkom razdoblju uspješno smo prilagodili interne procedure i poslovne procese, vrstu uslugu potrebama tržišta i klijenata te nastavili pružati naše usluge prilagođene okolnostima. Unatoč tome, posljedice su bile značajnije u segmentu posla, poput *event* menadžmenta gdje je zbog *lockdowna* i zabrane većih okupljanja bilo onemogućeno pružanje usluga. S druge strane, usluge odnosa s javnošću pokazale su se kao još potrebija usluga, a s obzirom na činjenicu da su klijenti morali još intenzivirati komunikaciju prema korisnicima, ali i prema internoj javnosti. Sukladno navedenom pad prihoda i profitabilnosti u

vrijeme krize potpuno je očekivan, no nije značajan na razini koja bi ugrozila daljnje poslovanje. Organizacijska kultura, koja je u našoj Agenciji izrazito naglašena i rekao bih, specifična, pojavom ove situacije dodatno je ojačana, uz još intenzivniju komunikaciju i jasno definirana pravila u međusobnom ophođenju, odnosima prema klijentima te odgovornosti u izvršavanju zadataka.

2. Projekti u segmentu *event* menadžmenta i području zakupa medija intenziviranjem situacije s koronavirusom u većoj su mjeri odgođeni ili otkazani, dok je s druge strane realizacija projekata iz domene odnosa s javnošću gotovo bez iznimke provedena prema prethodno dogovorenim planovima, uz minimalne izmjene i prilagodbu. Prilagođavanjem naših usluga doskočili smo određenim izazovima pa tako dio *evenata* proveli putem *online* kanala, aktivnosti odnosa s javnošću usmjerili prema komunikaciji sa zaposlenicima i aktivnostima društveno odgovornog poslovanja te prilagođavali medijske kampanje.
3. Situacija u kojoj je potencijalno ugroženo poslovanje određenog klijenta koji se nalazi u agencijskom portfelju zahtijeva prilagodbu te redefiniranje suradnje kako bi se osigurala održivost poslovanja klijenta, ali i isplativost usluge koju pruža Agencija. Izuzimajući navedene aktivnosti korona-kriza nije utjecala na prilagodbu cijene naših usluga. Potreba za kvalitetnom, agilnom i agencijom s iskustvom posebno je na cijeni u kriznim situacijama. Upravo kao što je to korona-kriza i *lockdown* koji je nastupio od ožujka do svibnja ove godine. Velike promjene i nesigurnost u poslovnim aspektu, uz povećanu potrebu za komunikacijom od strane velikih sustava i korporacija te svih subjekata koji sudjeluju na otvorenom tržištu, stvorili su uvjete u kojima su reference agencije te dugogodišnje iskustvo u upravljanju kriznom komunikacijom za nas značile kako možemo zadržati vrijednost naših usluga.
4. Usluge odnosa s javnošću, s posebnim naglaskom na područje interne komunikacije te odnosa s medijima, u ovoj krizi su se pokazale kao nezaobilazna potreba. Ova je kriza doista pokazala kako je i koliko važna kvalitetna komunikacija. Uz to, za velik broj klijenata poseban je izazov predstavljala interna komunikacija, koja je u redovnim situacijama ponekad i zapostavljena, ali u ovoj situaciji kada je bilo posebno važno osigurati nesmetano poslovanje te kvalitetnu informiranost zaposlenika i same su tvrtke shvatile kako je potreban sustavan pristup i agencijsko znanje. Uz navedeno, za velike se tvrtke poseban fokus usmjerio na aktivnosti društveno odgovornog poslovanja pa samim time i kvalitetne komunikacije s donositeljima odluka te aktivnosti odnosa s medijima.
5. Kontinuirano smo pratili situaciju te komunicirali sa svim zaposlenicima kako bismo udovoljili njihovih potrebama uzimajući u obzir nesmetano poslovanje. U doba *lockdowna* rad od doma je bio neizbježan, ali smo nastavno na poboljšanje situacije postepeno vraćali zaposlenike na radna mjesta. Rad od doma pokazao je svoje prednosti, ali i određene nedostatke, a posebice s obzirom na brzi tempo rada i izmjene informacija te pojave novih situacija i potreba klijenata koje zahtijevaju kvalitetnu povezanost internih timova i brzi protok informacija i reakcije te donošenje odluke o određenoj temi/aktivnosti. Rad od doma bila je nužnost zbog koje smo bili u situaciji da moramo uvesti nove načine i procese interne komunikacije te praćenja rada

svakog člana tima. S obzirom na vrstu posla i aktivnosti te usluge koje nudimo našim klijentima rad od doma pokazao se mogućom, ali ne prvom opcijom.

6. Odlukom vodećih osoba unatoč smanjenim prihodima te odgodom ili otkazivanjem određenih poslova zadržan je jednak broj zaposlenika, uz minimalnu kratkoročnu korekciju osobnih primanja.
7. Kao što je za agenciju i naš rad ova situacija bila nova i donijela svoje izazove, jednako je tako korona-kriza utjecala na medije. Smanjeni prihodi od prodaje oglasnog prostora, poslovna nesigurnost, ali i povećani pritisak kao rezultat povećanja količine informacije koje su svakodnevno bile dostupne u javnom prostoru, zasigurno su utjecali na medije. Unatoč tome, kvalitetna suradnja i komunikacija s medijima prije ove krize, nastavljena je i za vrijeme iste, bez većih promjena. Pokazalo se i ovog puta kako su prethodno kvalitetno izgrađeni i održavani odnosi s medijskim predstavnicima u kriznim situacijama posebno vrijedni.
8. Rekao bih da je i ova situacija pokazala kako smo kao pojedinci, ali i čitav sustav (ne samo agencija, već i društvo u cjelini) izrazito prilagodljivi te kako ne postoje okolnosti i situacije kojima se nije moguće prilagoditi. Jer i ova je kriza pokazala kako su neke situacije, za koje u normalnim okolnostima ne bismo niti pomislili da su moguće u radu Agencije, potpuno ostvarive i ne remete kvalitetu pružane usluge. Uz to, i ova kriza je pokazala kako su ljudi te ulaganje u one najbolje jedine ispravne politike u vođenju Agencije.
9. Neminovno je da je korona-kriza, kao i svaka druga do sada, ostavila posljedice i promijenila način poslovanja Agencije ili uopće funkcioniranja cjelokupne industrije. Povećana potreba za komunikacijom digitalnim kanalima, razvoj tehnologije koji omogućuje brži prijenos informacija gdje god se vi nalazili, kvalitetniji interni komunikacijski procesi, mogućnost organizacije *online* konferencija i događaja. Sve to će, na ovaj ili onaj način promijeniti budućnost poslovanja agencija. Uz to, ova je situacija i pokazatelj kako agencije koje imaju diversificiranu vrstu klijenata, ali i usluga koje nude imaju i bolje preduvjete za prevladavanje kriznih situacija koje mogu rezultirati ograničavanju ili zabrani pružanja određenih usluga.

#### **PR 365 – Hrvoje Ratkić** (intervju proveden od 14. do 16. rujna 2020.)

1. Kriza nas je sve zatekla. Odmah kada je nastupio *lockdown*, povukli smo se na rad od doma. Profit je pao više od 50% tako da smo od države zatražili mjere za očuvanje radnih mjesta.
2. Po proglašenju *lockdowna*, svi paušalni klijenti su sve svoje planirane aktivnosti/kampanje stavili na *stand by*. Tako da je postotak bio ravno 100%.  
Kako se država polako počela otvarati, tako je se i posao počeo dizati.
3. Cijene nismo dirali jer, kao što rekoh, svi su stavili sve na *stand by*. A novih upita nije bilo.
4. Za neke klijente smo zadržali komunikaciju koja se odnosio na DOP i to je odrađeno *pro bono* jer je riječ o stalnim klijentima. Neki naši klijenti kao što su Saponia, Blitz-CineStar su se u ovim vremenima pokazali kao društveno odgovorni pa su sudjelovali u donacijama medicinskim ustanovama, ali i gradu Zagrebu koji je bio pogođen potresom.

5. Kao što rekoh, radili smo od doma sve do početka lipnja. Funkcioniralo je. Imali smo virtualne sastanke preko *Zooma*. No, ipak mislim da je bolji rad iz ureda, gdje je radna atmosfera. Barem kada je o našoj branši riječ.
6. Nismo nikog otpuštali. Plaće smo smanjili s ciljem da se zadrže djelatnici. Djelatnici su razumjeli stanje u kojem smo se našli i bili su potpora menadžmentu.
7. Čista petica. Kolege novinari su izlazili u susret apsolutno svima. Kao i mi njima. Jer smo se svi našli u situaciji koja je do tada za sve nas bila nepoznanica. Mišljenja sam da nas je ovo dodatno povezalo.
8. Vjerovati u sebe. Nemati negativan stav da će biti loše, već biti strpljiv. Timski rad i vjera u tim je sad najviše došla do izražaja.
9. Generalno mislim da će agencije morati prilagoditi način komunikacije jer neki alati OJ su onemogućeni kao što su *eventi/presice* i sl. Vjerujem, tj. nadam se da smo svi naučili nešto iz ovoga. I iskreno, ne bih htio da se nešto slično opet ponovi.