

Promjene u poslovanju agencija odnosa s javnošću u Hrvatskoj uzrokovane epidemijom COVID-19

Novak, Klara

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:644814>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

KLARA NOVAK

**PROMJENE U POSLOVANJU AGENCIJA
ODNOSA S JAVNOŠĆU U HRVATSKOJ
UZORKOVANE EPIDEMIJOM COVIDA-19**

DIPLOMSKI RAD



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

KLARA NOVAK

**PROMJENE U POSLOVANJU AGENCIJA ODNOSA S
JAVNOŠĆU U HRVATSKOJ UZORKOVANE
EPIDEMIJOM COVIDA-19**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš
Sumentorica: Ivana Jeleč, mag. nov.

Zagreb, 2023.

Promjene u poslovanju agencija odnosa s javnošću u Hrvatskoj uzorkovane epidemijom Covida-19

Changes in the operations of public relations agencies in Croatia sampled by the Covid-19 epidemic

Sažetak

Pandemija bolesti COVID-19 utjecala je na poslovanje diljem svijeta, a posredno i na poslovanje agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj. Ovaj diplomski rad bavi se promjenama koje su se dogodile u poslovanju agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj uzrokovane spomenutom pandemijom, uključujući izazove s kojima su se susrele i inovativne pristupe koje su agencije primijenile kako bi prebrodile krizu. S ciljem pružanja odgovora na navedena pitanja, provedeni su dubinski intervjui s predstavnicima najvećih agencija prema ostvarenom prihodu u 2020., prvoj pandemijskoj godini bolesti COVID-19.

Jedan od glavnih izazova s kojima su se agencije za odnose s javnošću suočile bio je nagli prelazak na rad od kuće. Mnoge su agencije morale brzo usvojiti nove tehnologije za olakšavanje daljinske komunikacije i suradnje, istovremeno održavajući produktivnost, zdravstvenu sigurnost zaposlenika te osiguravajući kvalitetu rada. Pandemija je dovela do otkazivanja mnogih događaja i kampanja, što je rezultiralo gubitkom prihoda za mnoge agencije. S druge strane, pandemija je pružila preduvjete za uvođenje inovacija i prilagodbe stanju „novog normalnog“. Agencije su razvile nove digitalne strategije za komunikaciju s javnošću putem društvenih medija, *online* događaja i virtualnih konferencija za medije, a pojavila se i snažnija potreba za uslugama upravljanja krizom u okviru kojih su agencije pomagale klijentima nositi se s pandemijom i učinkovito komunicirati s dionicima. Neke agencije su čak usmjerile fokus na podršku naporima za ublažavanje širenja virusa, što je donijelo prednost društvenoj odgovornosti i angažmanu u zajednici. Prihvaćanjem novih tehnologija i pristupa, agencije za odnose s javnošću u Hrvatskoj uspjele su nastaviti pružati usluge svojim klijentima i doprionijeti otpornosti industrije.

Ključne riječi: *COVID-19, pandemija, komunikacijska industrija, odnosi s javnošću, agencije za odnose s javnošću*

Summary

The COVID-19 pandemic has impacted businesses worldwide, including public relations agencies in Croatia. This thesis addresses the changes that occurred in the operations of public relations agencies in Croatia due to the pandemic, including the challenges they faced and innovative approaches they implemented to overcome the crisis. In order to answer these questions, in-depth interviews were conducted with representatives from the largest agencies in terms of revenue in 2020, the first pandemic year of COVID-19.

One of the main challenges that public relations agencies faced was the sudden shift to remote work. Many agencies had to quickly adopt new technologies to facilitate remote communication and collaboration, while maintaining productivity, employee health and safety, and ensuring the quality of work. The pandemic led to the cancellation of many events and campaigns, resulting in a loss of revenue for many agencies. On the other hand, the pandemic provided conditions for introducing innovation and adaptation to the "new normal". Many agencies developed new digital communication strategies through social media, online events, and virtual media conferences. Additionally, there was a stronger need for crisis management services in which agencies helped clients cope with the pandemic and effectively communicate with stakeholders. Some agencies even redirected their focus on supporting efforts to mitigate the spread of the virus, demonstrating the benefits of social responsibility and community engagement. By embracing new technologies and approaches, public relations agencies in Croatia were able to continue providing services to their clients and contribute to the resilience of the industry.

Keywords: *COVID-19, pandemic, communication industry, public relations, PR agencies*

Sadržaj

1. Uvod.....	2
2. Kratak prikaz povijest razvoja djelatnosti odnosa s javnošću.....	3
2.1. Razvoj agencija za odnose s javnošću.....	4
2.2. Agencije za odnose s javnošću u Hrvatskoj.....	7
2.3. Hrvatska udruga za odnose s javnošću.....	8
2.4. Hrvatska udruga društava za tržišno komuniciranje	10
2.5. Razlike između malih i velikih agencija za odnose s javnošću.....	11
3. Pandemija uzrokovana bolešću COVID-19	12
3.1. COVID-19 u Hrvatskoj	12
3.2. Kriza u poslovanju uzrokovana pandemijom bolesti COVID-19	13
3.3. Rad od kuće	14
4. Krizno komuniciranje.....	16
4.1. Interna i eksterna krizna komunikacija	18
5. Važnost komunikacije tijekom pandemije	19
5.1. Digitalizacija u agencijama za odnose s javnošću u Hrvatskoj tijekom pandemije	21
5.2. Važnost interne komunikacije u agencijama za odnose s javnošću	24
6. Istraživanje promjena u poslovanju agencija odnosa s javnošću u Hrvatskoj uzrokovanih pandemijom bolesti COVID-19	25
6.1. Metodologija istraživanja.....	25
6.2. Rezultati i rasprava.....	28
6.2.1. Općenite promjene i interna komunikacija	28
6.2.2. Ubrzana digitalizacija.....	29
6.2.3. Promjene u zahtjevima klijenata i portfoliju agencija.....	30
6.2.4. Eksterna komunikacija i odnosi s medijima	32
6.2.5. Promjene u profitu, plaći i broju zaposlenika	34
7. Zaključak.....	39
Popis literature.....	41
Popis tablica i grafova	41
Prilozi	49
Pitanja za intervju	49

1. Uvod

Krajem 2019. godine svijet se suočio s bolešću COVID-19, koju uzrokuje koronavirus SARS-CoV-2, a u ožujku 2020. proglašena je pandemija spomenute bolesti (Enciklopedija.hr, 2023). Ona je utjecala na gotovo svaki aspekt društva, interakcije i osobnog blagostanja te na različite industrije mijenjajući njihov način rada, a imala je značajan utjecaj i na područje odnosa s javnošću. Hrvatske agencije za odnose s javnošću suočile su se s nizom promjena u strategijama, praksi i uslugama, stoga je cilj ovog rada istražiti je li i u kojoj je mjeri raslo značenje interne komunikacije unutar agencija, utvrđivanja usluga za koje su klijenti pokazali najveće zanimanje te otkriti kako je kriza utjecala na profit agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj.

S ciljem da se virus suzbije i prestane širiti u što kraćem roku, Stožer za civilnu zaštitu Republike Hrvatske¹ donio je niz epidemioloških mjera poput fizičkog distanciranja, karantene i prelaska na rad na daljinu, odnosno na rad od kuće u svim djelatnostima u kojima je to bilo moguće. Smanjenjem fizičkog kontakta, povećala se ovisnost o digitalnim platformama, video sadržajima i suradnji na daljinu (Samways, 2023). Zaposlenici agencija za odnose s javnošću rad i komunikaciju licem u lice, zamijenili su komunikacijom na digitalnim platformama (Samways, 2023). Potreba za transparentnom i brzom internom i eksternom komunikacijom, potaknula je agencije za odnose s javnošću da preispitaju tradicionalne prakse i istraže inovativna rješenja. Digitalni kanali i platforme postali su ključni alat u održavanju veza s publikom tijekom strogih epidemioloških mjera (González-Padilla, 2020).

Ovaj diplomski rad istražuje promjene koje je izazvala snažna digitalizacija u pandemijskom razdoblju te prilagodbe koje su agencije za odnose s javnošću usvojile kako bi ostale povezane s klijentima i publikom te postigle određene rezultate. Pandemija je izazvala niz kriza i izazova za organizacije, što je dovelo do povećane potražnje za stručnom komunikacijom u kriznim situacijama i upravljanja internom komunikacijom. Hrvatske agencije za odnose s javnošću imale su zadatak adresirati javne probleme i zaštititi reputaciju svojih klijenata (Poslovnifm.com, 2020a). Rad na daljinu pokazao se kao velik izazov tijekom pandemije.

¹ Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske je „stručno, operativno i koordinativno tijelo koje usklađuje djelovanje operativnih snaga sustava civilne zaštite u pripremnoj fazi prije nastanka posljedica izvanrednog događaja i tijekom provođenja mjera i aktivnosti civilne zaštite u velikim nesrećama i katastrofama“ (Civilna-zastita.gov.hr, 2023).

Razumijevanje promjena koje su hrvatske agencije za odnose s javnošću doživjele tijekom pandemije uzorkovane bolešću COVID-19, ključno je za procjenu njihove otpornosti, prilagodljivosti i učinkovitosti u suočavanju s izazovima.

2. Kratak prikaz povijest razvoja djelatnosti odnosa s javnošću

Sadržaj i pojam djelatnosti odnosa s javnošću mijenjali su se razvojem ljudskog društva te se u svakoj svojoj fazi tumače drugačije (Tomić, 2008). Zajedno s razvojem ove djelatnosti, brojni stručnjaci i autori predlagali su razne definicije kako bi se odredio predmet odnosa s javnošću te su pokušali objasniti smisao prakse kojom se bave (Tomić, 2008).

Korijeni odnosa s javnošću sežu u drevnu Grčku kada su Sokrat, Plato i Aristotel koristili komunikaciju za persuaziju (marshallpr.com, 2022). Tijekom industrijske revolucije u 18. stoljeću, odnosi s javnošću javljaju se kao zasebno zanimanje (Carroll, 2022). Organizacije su se našle pod povećanim nadzorom zbog radničkih sporova, nesigurnih radnih uvjeta i drugih društvenih problema, stoga su angažirale komunikacijske stručnjake kako bi održavali odnose s medijima, strateški reagirali na javne kritike te pomogli organizaciji u poboljšanju imidža (Carroll, 2022). Svjetski ratovi također su imali utjecaj na djelatnost odnosa s javnošću. Sukobljene vlade koristile su propagandnu komunikaciju za oblikovanje javnog mišljenja, a stručnjaci za odnose s javnošću, tad propagandu², imali su ključnu ulogu u širenju informacija, upravljanju ratnim moralom, i utjecanju na javnu podršku ratnim naporima (Nartya, 2022).

Sredinom 20. stoljeća industrija odnosa s javnošću naglo se razvija, a formiraju se i prve agencije za odnose s javnošću. Odnosi s javnošću u tom razdoblju postaju strateški usmjereni s fokusom na izgradnju kvalitetnih odnosa s medijima, dionicima i javnostima (Harasta, 2014). Stručnjaci za odnose s javnošću počinju koristiti istraživačke metode i tehnike društvenih znanosti kako bi jasnije razumjeli javno mišljenje, pravilnije određivali specifičnu ciljnu skupinu i stvarali uvjerljive poruke (Harasta, 2014). U tom razdoblju Edward Bernays izdaje prvu knjigu u sferi odnosa s javnošću. *Crystallizing Public Opinion* tiskana je u New Yorku 1923. godine, a u knjizi se prvi put spominje termin savjetnik za odnose s javnošću, te odnosi s

² Edward Bernays bio je prvi teoretičar koji je odnose s javnošću prestao izjednačavati s propagandom. (Tye, 1998)

javnošću kao dvosmjerna komunikacija i protuteža jednosmjernoj koncepciji publiciteta (Holy, 2019).

U Hrvatskoj je šezdesetih godina 20. stoljeća otvorena prva pozicija PR menadžera u hotelu Esplanade, a svrha pozicije bila je izvršavanje zadataka s ciljem poticanja odnosa između hotela i okružja (Tomić, 2008). Autor prve hrvatske knjige o odnosima s javnošću *Odnosi s javnošću – Public relations* je Eduard Osredečki, koji se ujedno i smatra utemeljiteljem hrvatskih odnosa s javnošću (Holy, 2019). Kako navodi Zoran Tomić (2008), na prijedlog Eduarda Osredečkog 1994. godine sastali su se komunikacijski stručnjaci Božica Brkan, Marija Majoli, Josip Gojak, Mihovil Marković, Željko Jelić i Mladen Hrgarek te osnovali prvo nacionalno udruženje za odnose s javnošću pod nazivom Hrvatsko društvo za odnose s javnošću (danas Hrvatska udruga za odnose s javnošću). Udruga je službeno registrirana 1998. godine, a 2002. u Budimpešti postala je članica međunarodne profesionalne organizacije za odnose s javnošću potpisavši Sporazum o suradnji s IPRA-om (eng. *International Public Relations Association*) (Tomić, 2008).

Nove promjene i prilagodbe u djelatnosti odnosa s javnošću donijelo je digitalno doba. Uspon društvenih mreža, internetskih medijskih izdanja i pojava novih komunikacijskih formata (*Podcast, Reels*) u potpunosti su promijenili način na koji se informacije šire i plasiraju (Swetta, 2022). Društveni mediji stručnjacima pružaju bolji analitički uvid i angažman publike (Swetta, 2022). S druge strane, digitalno doba nosi i negativne učinke poput širenja lažnih vijesti, dezinformacija i manipulacija na društvenim medijima. Negativni učinci otežavaju stručnjacima kontrolu narativa i upravljanje javnim mišljenjem (EU Science HUB, 2018).

Može se zaključiti kako su se odnosi s javnošću razvili iz jednosmjerne komunikacije u interaktivniju, digitalno fokusiranu disciplinu koja za svoju djelatnost koristi i istraživačke podatke.

2.1. Razvoj agencija za odnose s javnošću

Biro za publicitet bila je prva tvrtka za odnose s javnošću, a osnovali su je 1900. godine. bivši novinari G. V. S. Michaelis, H. Small i T. O. Marvin (Tomić, 2008). Biro za publicitet bio je osnovan u cilju „obavljanja agenture za najveći mogući broj klijenata“ (Tomić, 2008: 590). Agencija *Smithe-Walmer* osnovana je 1902. u Washingtonu, dok je dvije godine kasnije osnovana Parker-Lee (Tomić, 2008). Bernays je 1923. godine počeo predavati o etici i praksama odnosa s javnošću na Njujorškom sveučilištu, a u tom su razdoblju utemeljene jedne od najpoznatijih agencija za odnose s javnošću bile *Ketchum* (osnovana 1923.), *Knowlton* (osnovana 1927.) i *Carl Byoir&Associates* (osnovana 1930.) (Watson, 2012).

Od pozitivnih komunikatora iz tog razdoblja spominje se američki predsjednik Theodore Roosevelt koji je ulagao u odnose s medijima te ga mnogi autori često navode kao prvog državnika koji je cijenio potrebu za kvalitetnim odnosima s javnošću (Holy, 2019). Također, Henry Ford je bio prvi biznismen koji se bavio vlastitim publicitetom, jednako kao i promocijom tvrtke (Holy, 2019). Zanimljivo je spomenuti kako su Clem Whitaker i Leone Baxter 1933. godine osnovali prvu specijaliziranu agenciju za političko komuniciranje te u prvih 20 godina njezina djelovanja pobijedili u čak 74 kampanje od ukupnih 80, što je pozitivno djelovalo na ugled agencije (Cutlip i sur., 2003).

Bolji ugled agencije izravno se odražava i na visinu agencijskih naknada. Ana Tkalac Verčić (2015) objašnjava kako je taj trend prisutan globalno, a u Sjedinjenim Američkim Državama agencije se nastoje približiti „zanimanjima poput odvjetnika, računovodstvenih savjetnika ili savjetnika u menadžmentu“ (Holy 2019: 19).

Skepticizam i sumnjičavost prema agencijama za odnose s javnošću prisutni su u Hrvatskoj, ali i ostatku svijeta (Wynne, 2013). Javnosti mnogih drugih država, čak i javnosti Sjedinjenih Američkih Država (koje se smatraju *kolijevkom odnosa s javnošću*), nisu dovoljno upoznate pravim poslom agencija za odnose s javnošću (Wynne, 2013). Agencije za odnose s javnošću: ne kupuju oglase, ne pišu priče za novinare, ne postavljaju plakate i ne osmišljavaju privlačne fraze kako bi ljudi kupili više proizvoda nego im je potrebno (Holy, 2019). Robert Wynne tvrdi „kako agencije za odnose s javnošću, za razliku od reklamnih agencija, promoviraju tvrtke ili pojedince putem uredničkih izvješća što naziva zarađenim ili besplatnim publicitetom, a podrazumijeva neplaćene priče koje se pojavljuju na *web* stranicama, u novinama, časopisima i TV emisijama“ Holy (2019: 22, prema Wynne, 2013). Ono što agencije za odnose s javnošću

i reklamne agencije razlikuje su ciljevi: prezentacija klijenta i njegovog djelovanja kao poštenog, važnog, relevantnog i društveno odgovornog (Holy, 2019). Wynne (2013) tvrdi kako neplaćeni tekstovi u uglednim publikacijama i TV nastupi u popularnim emisijama imaju prednost od plaćenih jer se smatraju utjecajnijim te imaju prednost provjere valjanosti treće strane. Nastavlja kako bi nakon ovog opisa samo neupućen čitatelj mogao steći dojam da se agencije za odnose s javnošću bave samo taktičkim komunikacijskim poslovima (Wynne, 2013).

Organizacija može imati odnose s javnošću unutar strukture ili angažirati agenciju za odnose s javnošću (Holy, 2019). Prednosti angažiranja agencija su u tome što agencije mogu pružiti dublju i širu ekspertizu (Holy, 2019). Uz navedeno, agencije za odnose s javnošću nepristrane su i neovisne, pa tako klijentu pružaju perspektivu s treće strane o uslugama, poslovanju ili dobrima klijenta (Holy, 2019). Agencije za odnose s javnošću pružaju opsežan izbornik komunikacijskih usluga: odnosi s tržištem, specijaliziranim i poslovnim institucijama, strategije e-poslovanja, odnosi s investitorima i medijima, plasiranje proizvoda, lobiranje, planiranje događaja, interna i korporativna komunikacija, upravljanje društvenim medijima te druge usluge (Holy, 2019). Tkalac Verčić (2015) navodi i sljedeće prednosti: agencija objektivnije razmatra situaciju, posjeduje prethodna iskustava sa sličnim situacijama, agencija je prisutna u centru događanja te reputacija agencije. Ipak, ista autorica navodi i neke nedostatke suradnje s agencijama: velik trošak, sukobi u međuljudskim odnosima, zaposlenici tvrtke ne prihvaćaju agenciju, te moguća nedostupnost agencije (Tkalac Verčić, 2015).

Klijenti agencija za odnose s javnošću mogu biti male i srednje tvrtke, neprofitne organizacije, korporacije, vladine agencije, ali i fizičke osobe poput sportaša, glumca, pjevača, političara tijekom kampanja (ili stalno), te druge slavne osobe (Holy, 2019). Istraživanje koje je provela Hrvatska udruga za odnose s javnošću ispitivalo je u kojoj mjeri kompanije surađuju s agencijama za odnose s javnošću. Istraživanje je provedeno 2019. godine s odjelom korporativnih komunikacija 43 tvrtke (Huo.j.hr, 2023a). Kako je navedeno u rezultatima istraživanja (Huo.j.hr, 2023a), čak 74 % ispitanih kompanija surađivalo je s agencijama za odnose s javnošću u razdoblju od 2017. do 2019. godine, a istraživanje je pokazalo i kako su kriteriji po kojima tvrtke biraju agencije: preporuke, reputacija agencije, referentne liste te medijska vidljivost agencija. Prema navedenom istraživanju, 40 % ispitanih tvrtki surađuje s istom agencijom od jedne do tri godine, 37 % surađuje od tri do pet godina, a samo 14 % surađuje s istom agencijom više od pet godina (Huo.j.hr, 2023a). Najčešći razlozi zbog kojih se

kompanije odlučuju za promjenu agencije su: istek važećeg ugovora, želje da se prilika da drugoj agenciji, nezadovoljstva uslugom ili slabih rezultata (Huoj.hr, 2023a).

Rad agencije razlikuje se u odnosu na druge segmente odnosa s javnošću. Osim što su agencije neovisne, one nisu dio organizacijske strukture klijenta, kao što su odjeli odnosa s javnošću u kompaniji/organizaciji (Tomić, 2008). Tomić (2008) rad agencije uspoređuje s pravnom strukom. Objasnjava kako većina pravnikā žele biti samostalni odvjetnici, umjesto raditi unutar organizacije. Rad u agenciji zahtjeva posebne vještine te postavlja jedinstvena etička pitanja (Tomić, 2008). Stručnjaci za odnose s javnošću imaju široku sferu zapošljavanja jer se odnosi s javnošću danas mogu primijeniti u gotovo svim područjima (Tomić, 2008). Prema istraživanju spomenutom ranije u radu dominantna područja u odnosima s javnošću su: politika, korporacije, neprofitni sektor, sport, industrija zabave i mediji (Huoj.hr, 2023a).

Anamarija Hrvoić Đurić (Znatko, 2021) ističe kako u agencijama za odnose s javnošću ne postoji jedinstven cjenik. Tvrdi kako agencije svoje usluge naplaćuju po satu, kroz paušal ili po ostvarenju i uspješnosti rezultata.

„Prednost paušala za klijente je što u takvoj vrsti suradnje u pravilu dobiju više savjetničkih sati, ili drugačije rečeno - istu količinu savjetničkih sati skuplje bi platili da imaju dogovor naplate po satu. Također, agencija u paušalnim suradnjama klijentu stoji na raspolaganju cijelo vrijeme ugovornog razdoblja te kroz takvu, dugoročnu suradnju, kvalitetnije upoznaje klijenta (a time i bolje obavlja posao), nego što je to kod jednokratnih suradnji“ (Znatko, 2021).

Scott Cutlip, Allen Center i Glen Broom (2010) dijele praksu odnosa s javnošću u četiri uloge: savjetnik, pomoćnik u komunikacijama, pomoćnik u procesu rješavanja problema i komunikacijski tehničar (Cutlip i sur., 2010). Savjetnik ima višegodišnje iskustvo savjetovanja u menadžmentu, što podrazumijeva rješavanje retoričkih problema s kojima se menadžment suočava. Iskusni savjetnici razvili su dobru reputaciju te po satu naplaćuju tisuće dolara za svoje usluge (Cutlip i sur., 2010). Glavni cilj pomoćnika u komunikacijama jest povećanje kvalitete i kvantitete protoka informacija od organizacije prema javnosti, odnosno pojačanje i održavanje dvosmjerne simetrične komunikacije između aktera, dok pomoćnik u procesu rješavanja problema surađuje s izvršnim dužnosnicima na određivanju retoričkog problema i razmatranju rješenja (Cutlip i sur., 2010). U tom se procesu procjenjuju i uspoređuju različita rješenja te se donosi odluka koja se u konačnici i primjenjuje. Komunikacijski tehničar je osoba koja tek ulazi u svijet odnosa s javnošću, a bavi se pisanjem priopćenja za medije, biltena za zaposlenike, govora, reportaža, a često se bave produkcijom i video snimanjem (Cutlip i sur., 2010).

2.2. Agencije za odnose s javnošću u Hrvatskoj

Kao što je spomenuto ranije, najviše agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj osnovano je devedesetih godina prošlog stoljeća. Ipak, većina hrvatskih agencija nije specijalizirana za određena područja djelovanja (npr. telekomunikacije, estrada, prehrambena industrija), što je posljedica ograničenog opsega hrvatskog tržišta (Holy, 2019).

Zbog gospodarske krize 2008. godine nekolicina agencija prestala je postojati (Holy, 2019). Luka Kraljević (2022) je napravio popis svih agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj prema kojem su zabilježene 93 agencije na hrvatskom tržištu. Popis donosi i pregled poslovanja hrvatskih agencija za odnose s javnošću do 2019. do 2020., a uključuje sve agencije koje većim dijelom pružaju usluge vezane uz odnose s javnošću i koje su imale prihode najmanje 130 000 eura u 2020. godini. Dio popisa prikazan je u Tablici 1 (Kraljević, 2022).

Tablica 1. *Popis agencija za odnose s javnošću s najvećim prihodima u 2019. i 2020. godini*

PR agencije u Hrvatskoj	Prihod (mil. EUR)		Rast/pad prihoda (mil. EUR)	
	2019. god.	2020. god.	19./20. god.	razlika u %
Agencija				
404 d.o.o.	7,73	7,03	-5,28	-9,06 %
Millenium promocija d.o.o.	4,82	3,69	-8,48	-23,35 %
Media val d.o.o.	2,44	2,11	-2,50	-13,58 %
Alert d.o.o.	2,22	1,60	-4,62	-27,65 %
Sintagma media d.o.o.	1,52	1,38	-1,02	-8,91 %
I to nije sve d.o.o.	1,03	1,35	2,43	31,27 %
Manjgura d.o.o.	0,61	1,23	4,68	101,52 %
Komunikacijski laboratorij d.o.o.	1,57	1,02	-4,19	-35,33 %
ABECEDA komunikacije	0,38	0,45	-0,49	17,01 %
Conor komunikacije d.o.o.	1,69	0,84	-6,44	-50,49 %

2.3. Hrvatska udruga za odnose s javnošću

Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ) „strukovna je udruga koja okuplja stručnjake u odnosima s javnošću i druge komunikacijske stručnjake s ciljem izobrazbe, stručnoga usavršavanja i informiranja svojih članova te s ciljem unapređenja standarda struke odnosa s javnošću i njezina ugleda među općom javnosti te među ključnim javnostima“ (Huoj.hr, 2023b). Osnovana je 1994. godine, a 2023. godine broji 62 člana (Huoj.hr, 2023i).

HUOJ provodi projekte kao što su KOMferencija o komunikacijama, *Carpe Diem* te *Grand PRix* (Huo.j.hr, 2023b).

HUOJ čine Upravni odbor, Nadzorni odbor i Sud časti, dok se sekcijски HUOJ dijeli na: Korporacijsku sekciju, Sekciju za javni sektor, Studensku sekciju te Sekciju za društveno odgovorno poslovanje (Huo.j.hr, 2023). Upravni odbor sastavlja godišnji plan rada i prijedlog financijskog proračuna Udruge te zauzima stajalište o raznim pitanjima i događanjima u sferi odnosa s javnošću (Huo.j.hr, 2023c). Nadzorni odbor nadzire prava i izvršavanje obveza članova, financijsko poslovanje i provedbu Statuta (Huo.j.hr, 2023d). Sud časti je neovisno tijelo HUOJ-a, a bavi se pitanjima Etičkog kodeksa i ima značajnu ulogu u zaštiti struke (Huo.j.hr, 2023d).

HUOJ je 1999. godine pokrenuo projekt pod nazivom Konferencija, a 2018. godine projekt je preimenovan u KOMferencija o komunikacijama (Biberović, 2018). KOMferencija je dvodnevno događanje s ciljem okupljanja komunikacijskih stručnjaka, a potiče otvoren dijalog i raspravu o nužnim pitanjima za razvitak uspješnog dijaloga između organizacija i njihovih javnosti (Huo.j.hr, 2023e). KOMferencija se 2020. i 2021. godine nije održala zbog pandemije (Komferencija.hr, 2023).

Carpe Diem je još jedan projekt HUOJ-a koji okuplja članove, ali i ostale komunikacijske stručnjake s ciljem upoznavanja međusobnog rada u domeni komunikacijskih odjela i predstavljanja novih aktivnosti (Huo.j.hr, 2023f). U prosincu 2020. godine održavan je *Carpe Diem* u kojem je sudjelovao i Hrvatski Crveni križ. Hrvatski Crveni križ predstavio je projekte koji su od društvenog značaja, s naglaskom na potrebnu potporu i poslovnog sektora (Huo.j.hr, 2020g). Za razliku od KOMferencije, *Carpe Diem* održavao se i tijekom pandemije, putem digitalnih platformi.

Hrvatska udruga za odnose s javnošću 2007. godine pokrenula je *Grand PRix*, prestižnu nagradu koja se dodjeljuje u kategorijama za koje organizacije prijavljuju komunikacijske projekte te u tri posebne kategorije koje ovise o odluci žirija (Huo.j.hr, 2023h). Kategorije na *Grand PRixu* 2023. godine bile su: odnosi s javnošću u ustanovama, udrugama i nevladinim organizacijama, odnosi s javnošću za velika, mala i srednja trgovačka društva, društveno odgovorno poslovanje, unutrašnja komunikacija, politička komunikacija, digitalna komunikacija, komunikacija događanja, razvoj struke, najbolja agencija, Komunikator godine (osoba koja nije stručnjak za odnose s javnošću, a istakla se u javnoj komunikaciji) te

Antikomunikacija godine (primjer koji ukazuje na neprofesionalnu i neprihvatljivu komunikaciju u javnosti) (Huo.j.hr, 2023g).

2.4. Hrvatska udruga društava za tržišno komuniciranje (HURA!)

Hrvatska udruga društava za tržišno komuniciranje jedna je od najvećih strukovnih udruga u području tržišnih komunikacija u Hrvatskoj čije su članice hrvatske agencije (Hura.hr, 2023a). HURA! se bavi poboljšanjem industrije odnosa s javnošću, tržišnih uvjeta, pregovaranja sa zakonodavcem, savjetovanja, promocijom struke i lobističkih aktivnosti te organizacijom raznih događaja s ciljem povezivanje industrije (Hura.hr, 2023b).

Obzirom da se u Republici Hrvatskoj više od 3000 organizacija deklarira kao agencija za tržišno komuniciranje, potencijalnim klijentima može biti izazovno odabrati agenciju i partnera (Hura.hr, 2023b). Prema podacima Ipsosa iz 2019. godine svaki drugi klijent smatra kako je članstvo agencije u Udruzi pokazatelj uspješnosti i kvalitete (Hura.hr, 2023b). Kako bi postala član Udruge, agencija mora zadovoljiti niz uvjeta od kojih su neki: visoka razina stručnosti, neovisnost, poštivanje normi i financijska stabilnost (Hura.hr, 2023d). HURA! u 2023. godini broji 61 agencija, a procjenjuje se kako one zastupaju čak 75 % agencijskih budžeta u Republici Hrvatskoj te organiziraju gotovo sve najvažnije inicijative kojima je cilj promocija i napredak (Hura.hr, 2023a). Neke od inicijativa koje organizira HURA! su: Dani komunikacija, HURA CEO, HOWtoWOW Akademija, Effie Awards Croatia i IdejaX tržišta (Hura.hr, 2023c).

Prema britanskoj udruzi *Excellence Awards* Dani komunikacija su jedna od najboljih konferencija na svijetu u domeni odnosa s javnošću (Danikomunikacija.com, 2023). Cilj Dana komunikacija je educirati posjetitelje, potaknuti na kreativno razmišljanje i na diskusiju o provokativnim temama iz prakse (Danikomunikacija.com, 2023). Na Danima komunikacija dodjeljuju se i razne nagrade iz struke, a kampanje se ocjenjuju prema strategiji, kreativnosti, izvedbi, korištenju medija i postignutim rezultatima (Hura.hr, 2023c).

Effie Awards Croatia je „marketinško-poslovna inicijativa u Hrvatskoj i svijetu koja promiče nezaobilaznu povezanost između marketinških aktivnosti i uspješnosti – utemeljene na brojkama i analize pomaka na tržišnim rezultatima“ (Hura.hr, 2023c). Inicijativa je nastala 1968. godine, a *Effie* nagrade su međunarodni simbol marketinške kvalitete (Effie.hr, 2023). *Global Effie* i *Euro Effie* se dodjeljuju na nacionalnoj razini u 49 zemalja, a Hrvatska je postala

dio zajednice 2009. godine (Effie.hr, 2023). Nagradu dobivaju najbolje agencije i oglašivači za tržišno komuniciranje u kategorijama kreativnosti, postignutih rezultata i strategije (Effie.hr, 2023).

HOWtoWOW Akademija je edukacijski projekt HURA!-e, a polaznici mogu prisustvovati raznim radionicama međunarodnih stručnjaka u cilju povećanja organizacije, razvoja brenda i stvaranja novih prilika (Hura.hr, 2023c). Radionice pružaju uvid u najnovije prakse iz različitih sektora oglašavanja i odnosa s javnošću (Hura.hr, 2023c). Neke od tema radionica *HOWtoWOW* Akademije su: „Održiva inovacija“ (eng. *Sustainable Innovation*), „Kako razmišljati strateški“ (eng. *How to think strategically*) i „Kako ujediniti ljude na društvenim mrežama“ (eng. *How to bring people together through social media*) (Hura.hr, 2023d).

2.5. *Razlike između malih i velikih agencija za odnose s javnošću*

Agencije za odnose s javnošću mogu biti male tvrtke sa samo jednim zaposlenikom ili višenacionalne kompanije koje djeluju globalno, na svim kontinentima i imaju više od par tisuća zaposlenika (Holy, 2019). Tomić (2008) analizom strukture objašnjava kako malu agenciju mogu činiti vlasnik, pomoćnik i tajnik, dok veće agencije imaju i složeniju strukturu. Tako, na primjer, predsjednik može obavljati poslove u središtu agencije (npr. New York), a izvršni dopredsjednici su raspoređeni po drugim većim gradovima (Tomić, 2008). U velikim agencijama potpredsjednici često nadgledaju poslovanje s nekim klijentima, koordiniraju specijalne projekte te se bave prodajom agencijskih usluga (Tomić, 2008). Kako bi agencija opstala i rasla, nužno je povećavati broj klijenata i poslova te širiti spektar usluga (Tomić, 2008).

Na hrvatskom tržištu, struktura je drugačija. Prema Tomiću (2008) postoje dvije najčešće strukture funkcija u hrvatskim agencijama. Učestali nazivi funkcija su: direktor, zamjenik direktora, stariji savjetnik, savjetnik, mlađi savjetnik i asistent (Tomić, 2008). Stariji savjetnici samostalno mogu voditi projekte i klijente koji su ključni za agenciju. Mlađi savjetnici i savjetnici većinom su pod koordinacijom starijeg savjetnika, osim u slučajevima kada su u pitanju manji projekti koji ne uključuju izradu planova i strategija (Tomić, 2008). Osoba na savjetničkoj funkciji može samostalno voditi manje složene projekte i timove, dok mlađi savjetnik nema samostalnost u radu (Tomić, 2008). Za razliku od mlađih savjetnika, nužno je

da osoba na savjetničkoj poziciji osim znanja o odnosima s javnošću, ima razvijene kompetencije u prezentacijskim vještinama, prodaje, vođenju projekta i timova (Tomić, 2008).

Veće agencije za odnose s javnošću u radu na projektima podijeljene u timove koji uključuju pozicije od starijeg savjetnika do asistenta, u manjim agencijama najčešće se uključuju svi zaposlenici (Tomić, 2008). Napredak s jedne savjetničke pozicije na višu, u agencijama za odnose s javnošću nije vremenski definiran te ne postoje određeni prioriteti koji se trebaju službeno ispuniti, a najbolji savjet za napredak, kako ističe Tomić (2008), jesu predan rad, učenje, motiviranost i rezultati.

3. Pandemija uzrokovana bolešću COVID-19

Koronavirus prvi put je primijećen šezdesetih godina 20. stoljeća kao uzročnik bolesti kod ljudi; od lakših prehlada do težih upala dišnog sustava (Zzjzdnz.hr, 2022). Sljedeće se pojavljuje 2003. godine i prelazi sa životinja na ljude (ptičja gripa, kravlje ludilo), pa 2002. godine u Kini te 2012. godine na Bliskom istoku (Zzjzdnz.hr, 2022). Novi koronavirus pojavio se u Kini 2019. godine te je potaknuo znatiželju svih relevantnih svjetskih zdravstvenih organizacija (Zzjzdnz.hr, 2022). Kako ističe Hrvatski zavod za javno zdravstvo (Zzjzdnz.hr, 2022), Svjetska zdravstvena organizacija odredila je služben naziv virusa SARS-CoV-2 (*SARS-coronavirus-2*). Bolest koju virus uzrokuje zove se COVID-19 (eng. *coronavirus disease*).

Prve zaražene osobe javljaju se krajem prosinca 2019. godine u kineskom gradu Wuhan, te se epidemiološki vežu s boravkom na gradskoj veleprodajnoj tržnici živih životinja (Who.int, 2023). Samo 24 dana nakon pojave prvih zaraženih, Wuhan broji 400 zaraženih te 17 smrtno stradalih osoba (Who.int, 2023). Početkom 2020. godine bolest se proširila na sve kontinente. U ožujku 2020. godine, Svjetska zdravstvena organizacija proglašava pandemiju bolesti COVID-19 (Enciklopedija.hr, 2023). Pandemija, prema Hrvatskoj enciklopediji, dolazi od grčke riječi *πανδημία* što u prijevodu znači sav narod, a označava široku rasprostranjenost neke bolesti (Enciklopedija.hr, 2023). Bolest koja je bila proglašena pandemijom prije ove je svinjska gripa 2009. godine (Enciklopedija.hr, 2023).

3.1. COVID-19 u Hrvatskoj

Hrvatski zavod za javno zdravstvo u službenom priopćenju za medije 25. veljače 2020. godine potvrdio je prvi slučaj zaraze koronavirusom u Hrvatskoj (Hzjz.hr, 2020). U priopćenju stoji kako je oboljeli mladić doputovao iz talijanske Lombardije, u kojoj je došlo do naglog povećanja broja oboljelih osoba (Hzjz.hr, 2020). Sukladno tome „Nacionalni krizni stožer i Krizni stožer Ministarstva zdravstva i službe za epidemiologiju zaraznih bolesti Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo i ostalim zdravstvenim i drugim nadležnim službama s mrežom zavoda započeli su provođenjem preventivnih mjera prema kontaktima oboljelog radi smanjenja rizika širenja infekcije“ (Hzjz.hr, 2020). Da se bolest uzorkovana koronavirusom brzo širila u Hrvatskoj, dokazuje činjenica kako je Stožer za civilnu zaštitu 19. ožujka 2020. godine uveo niz mjera kako bi se spriječilo širenje zarazom. Odlukama su se zabranila sva javna okupljanja, sportski događaji, okupljanja više od pet osoba na jednom mjestu, obustavljen je rad u ugostiteljskim objektima i prodavaonica (osim prehrambenih i ljekarni), te su obustavljena i vjerska okupljanja (Hzjz.hr, 2020). Također, privremeno je zabranjeno kretanje osoba preko graničnih prijelaza (uz nekoliko iznimaka). Samo četiri dana nakon, zabranjeno je napuštanje mjesta prebivališta i stalnog boravka, osim za vitalne i poslovne aktivnosti (Hzjz.hr, 2020)³. Kako i u svijetu, tako se i u Hrvatskoj počeo upotrebljavati pojam *lockdown*. Svrha *lockdowna* jest smanjiti broj oboljelih kako se ne bi opteretio bolnički sustav (Pandemijskirealizam.net, 2023).

3.2. Kriza u poslovanju uzrokovana pandemijom bolešću COVID-19

Pojavom koronavirusa smatralo se da će problem ostati lokaliziran u Kini (Elliott, 2020). Ova se situacija uspoređuje s inflacijom u Sjedinjenim Američkim Državama 2007. godine kada se pretpostavljalo da je hipotekarna kriza manji problem koji pogađa samo SAD, a na kraju se odrazila na svjetski financijski sustav (Elliott, 2020). Pandemija bolesti COVID-19 itekako se odrazila na svjetsku ekonomiju i međunarodno poslovanje. Julia Horowitz (2020) navodi kako globalna recesija više nije prijatna, već realnost. Svijet je bio u *lockdownu*, ljudima se savjetovalo da ne izlaze iz kuće kako bi se širenje virusa smanjilo (Horowitz, 2020).

Ekonomske aktivnosti bile su značajno smanjene, negdje i zaustavljene, što je uzrokovalo ekonomsko usporavanje (Alvelda, Thomas, Mallery, 2020).

Kako ističu Phillip Alvelda, Thomas Ferguson i John C. Mallery (2020), države i gospodarstva trebale su dogovoriti strategiju za suočivanje s krizom – *save the economy first* ili *save the people first*. Prvoj strategiji fokus je na spašavanju ekonomije, dok se strategija *save the people first* primarno fokusira na sigurnost i zdravlje stanovništva (Alvelda i sur., 2020). Zbog novonastalih okolnosti bilo je nemoguće osigurati sigurnost stanovništva i održati ekonomiju stabilnom, pa su države bile primorane odabrati jednu od strategija, a države koje su se su bile neodlučne u biranju strategije, zahvaćene su najgorim od obje krajnosti (npr. Ujedinjeno Kraljevstvo) (Alvelda i sur., 2020).

3.3. Rad od kuće

Nakon zabrane putovanja, zatvaranja granica i mjera karantene, mnogi radnici nisu mogli putovati i doći do svojih radnih mjesta pa tako ni obavljati svoj posao (Ilo.org, 2023). Poslovanje tijekom pandemije zahtijevalo je mnoge prilagodbe, a jedna od najvećih bila je novi način rada – rad od kuće. Kako bi se ograničili izravni zdravstveni učinci *korona krize* na radnike i njihove obitelji, situacija je zahtijevala brze i učinkovite odgovore (Poulson, 2022). Stoga su se mnoge tvrtke suočile s implementacijom strategije rada na daljinu kako bi se spriječilo daljnje širenje virusa i smanjili negativni učinci na poslovanje (Poulson, 2022). Model rad od kuće brzo je rastao i tako postao najvećim svjetskim eksperimentom (Ilo.org, 2023).

Za razliku od tradicionalnih uredskih modela, rad o kuće primorao je radnike da nauče nove vještine virtualne radne komunikacije, a što je uključivalo dodatne edukacije (Chen, 2021). Poseban oprez zahtijevalo je rukovanje povjerljivim podacima kako bi se osigurala sigurnost podataka i kako bi se spriječili potencijalni *cyber* napadi (Chen, 2021).

Nadalje, rad od kuće smanjio je komunikaciju licem u lice što je utjecalo na mentalno stanje zaposlenika (Chen, 2021). Novonastala situacija je kod zaposlenika pojačala stres i tjeskobu, a mentalne bolesti radi osjećaja izoliranosti (anksioznost, depresija) bile su u porastu (Chen, 2021). Također, rad od kuće zahtijevao je okupaciju prostora u kućanstvu što je izazvalo neravnotežu između obitelji i posla (Chen, 2021). S druge strane, rad od kuće zaposlenicima je omogućio veću agilnost i fleksibilnost u rasporedu poslova (Nibusinessinfo.co.uk, 2023).

Budući da nisu vezani uz ured, zaposlenici u nekim organizacijama radno su vrijeme mogli prilagoditi – ranije ili kasnije tijekom dana ili čak vikendom, što je velika prednost za određene poslove npr. ako se posluje s klijentima koji žive u različitoj vremenskoj zoni (Nibusinessinfo.co.uk, 2023). Fleksibilnost rada može pomoći radnicima u ispunjavanju potreba za brigom o djeci te im omogućava da usklade svoj posao s osobnim životom (Nibusinessinfo.co.uk, 2023). Rad od kuće povećava razinu povjerenja u poslodavca, što pridonosi lojalnosti osoblja (Nibusinessinfo.co.uk, 2023). Također, rad od kuće eliminira potrebu za putovanjem na posao koje može biti stresno za zaposlenike (Nibusinessinfo.co.uk, 2023). Ovakva ušteda vremena omogućuje radnicima dodatne zdravstvene beneficije kao što je dodatan san, provođenje više vremena s obitelji, vježbanje ili pripremanje zdravijih obroka (Nibusinessinfo.co.uk, 2023).

Sjors Mahler (2023) zaključuje kako je vjerojatno najočitija točka o tome kako će se PR industrija promijeniti povezana s načinom na koji će se raditi. Svakodnevna viđanja i razgovori licem u lice zamijenjeni su zakazivanjem *online* sastanaka i organiziranjem virtualnih druženja (Mahler, 2023). Komunikacija prije korone odvijala se u stvarnom vremenu i od radnika se očekivalo da su uvijek uključeni (Schuller, 2021). Improvizirani i usputni razgovori bili su brzi i česti (Schuller, 2021). Međutim, komunikacija se tijekom korone promijenila. Kako razgovori licem u lice nisu bili mogući zbog fizičkih ograničenja, pisana komunikacija dobila je na značaju, a što je ljudima dalo više vremena da razmisle o odgovorima (Schuller, 2021). Za *online* sastanke često je potrebno više planiranja, što je pomoglo pojedincima da budu organiziraniji u svojoj komunikaciji i rasporedu kako bi imali što više slobodnog vremena (Schuller, 2021). Tehnologija i internet omogućili su osoblju stalnu povezanost s uredom. Alati kao *Skype*, *Zoom* i *Microsoft Teams* znatno su olakšali komunikaciju između kolega i timova (Nibusinessinfo.co.uk, 2023).

Nakon završetka pandemije neke su tvrtke vratile način rada koji je uključivao povratak radnika u urede, a mnoge su nastavile prakticirati rad od kuće (Mahler, 2023). Neovisno o odabranom načinu, upravljanje kulturom tvrtke i jačanje morala osoblja postalo je najvažnije za vlasnike i voditelje agencija, kako bi se osiguralo zadržavanje i privlačenje najboljih talenata odnosa s javnošću (Mahler, 2023).

Od svega što je pandemija promijenila u sferi odnosa s javnošću, najviše se ističe povećana dostupnost, odnosno smanjenje važnosti zemljopisne lokacije (Schuller, 2021). Virtualni

događaji dostupni su ljudima diljem svijeta, a ne samo onima koji mogu doći osobno. Iako je teško replicirati komunikaciju licem u lice, pandemija je uvelike povećala prilike za zbližavanje ljudi i perspektiva. Očekuje se kako će se ti trendovi zadržati i nakon pandemije (Schuller, 2021).

4. Krizno komuniciranje

Damir Jugo (2017) definira krizno komuniciranje kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti prije, tijekom i nakon krizne situacije. Jugo (2017) dijalogom podrazumijeva kreiranje strategija i taktika s ciljem minimalne štete organizacijskog imidža.

Za prevenciju posljedica krize važno je na vrijeme uspostaviti funkcionalnu komunikaciju, koja treba biti isplanirana i spremna prije krize (Mirenić, 2015). Kako ne bi došlo do negativnih promjena u ugledu organizacije za vrijeme krize, organizacija treba komunicirati iskreno, razgovarati s ugroženim skupinama, pravovremeno objavljivati informacije i objasniti ih, iskazati žaljenje te predstaviti moguća rješenja problema (Mirenić, 2015). Najčešće greške u komuniciranju u kriznim situacijama su nepripremljenost na krizu, izbjegavanje odgovornosti i medija, izostanak brze reakcije te dvosmislene ključne poruke (Mirenić, 2015).

Pravilno krizno komuniciranje ima bitnu ulogu u upravljanju kriznim situacijama (Čemerin i sur., 2014). Pravilna i učinkovita komunikacija odnosi se na kontinuirani protok relevantnih informacija u cijeloj organizaciji te kroz komunikaciju, organizacija postaje otvoreni interaktivni sustav s unutarnjim i vanjskim okruženjem. Komunikacija treba biti nedvosmislena, dosljedna te prilagođena dionicima i medijima (Čemerin i sur., 2014).

Thomas Bauer (Poslovnifm.com, 2022a) navodi kako je tijekom pandemije bilo ključno plasirati točne informacije u javnost. U digitalnom dobu vrlo je lako provjeriti točnost informacije (Poslovnifm.com, 2022a). Ukoliko se objavi netočna informacija, utoliko nastupa krizna situacija (Poslovnifm.com, 2022a). Iskrenost, transparentnost i relevantnost su ključni u komunikaciji bilo koje usluge ili proizvoda, jer u suprotnom može doći do štete (Poslovnifm.com, 2022a). Uz pomoć agencije, organizacija može negativnu informaciju pretvoriti u pozitivnu. Kreativnim pristupom i dobrom prezentacijom čak i negativna činjenica organizaciji može ići u korist, što ujedno i je cilj agencija za odnose s javnošću (Poslovnifm.com, 2022a).

Ankica Mamić (Poslovnifm.com, 2020b) komunikaciju u ranoj fazi pandemije opisuje kao vrlo dobrom. Kako je vrijeme prolazilo, komunikacija postajala lošija iz različitih razloga (Poslovnifm.com, 2020b). Nastavlja kako je situacija bila iznimno zahtjevna radi različitih oprečnih stavova struke te ističe kako su mikrobiolozi, epidemiolozi i sve uključene struke, često iznosile različite stavove o situaciji. Uz to, prema Ankici Mamić (Poslovnifm.com, 2020b) svijet se prvi puta suočio s novonastalom situacijom koja je prouzročila zaustavljanje svih gospodarskih djelatnosti, što nikad prije nije bio slučaj.

Obzirom da je nepoznanica bilo mnogo, a točnih informacija je manjkalo, komunikacijski prostor bio je pun neformalnih informacija odnosno lažnih vijesti (*fake news*) (Poslovnifm.com, 2022). Mamić (Poslovnifm.com, 2020b) napominje kako formalna i neformalna komunikacija u teoriji postoje odavno, no neformalna se komunikacija zahvaljujući digitalizaciji naglo popularizirala. Kako dodaje Mamić (Poslovnifm.com, 2020b), neadekvatna podjela između formalnih i neformalnih informacija dovodi do širenja lažnih vijesti, nedostatak formalne komunikacije može dovesti do nastanka teorija zavjera i gubitka povjerenja, a kao rezultat toga organizacije se mogu suočiti s padom reputacije (Poslovnifm.com, 2022). Na primjer, početkom ljeta proglašena je „pobjeda“ nad bolešću COVID-19 i javnozdravstveni sustav je prozvan odličnim, unatoč činjenici da je virus tada bio u početnoj fazi koja je bila uspješno kontrolirana potpunim zatvaranjem, odnosno *lockdownom* (Poslovnifm.com, 2020b). Nedostatkom primjerene komunikacije i upozoravanja građana na probleme, broj zaraženih je rastao i stanje se pogoršavalo (Poslovnifm.com, 2020b). Mamić (Poslovnifm.com, 2020b) dodaje da su mediji bili zasićeni različitim stavovima i informacijama, a institucije koje su imale kredibilitet, ili nisu komunicirale, ili im je komunikacija bila nekonzistentna, što je pravi razlog lošeg kriznog komuniciranja u kasnijoj fazi pandemije.

Iz ovih informacija može se zaključiti da je krizno komuniciranje ključno za održavanje ugleda organizacije tijekom kriznih situacija. Stvaranje dijaloga s javnošću, transparentnost, pravovremena i precizna informiranost te prilagodba poruka različitim dionicima i medijima iznimno su važni kako bi se minimalizirale negativne posljedice. Pandemija bolesti COVID-19 je dodatno naglasila važnost brze i točne komunikacije, ali i izazove u suočavanju s obiljem informacija, uključujući i neformalne. Dosljedna i odgovorna komunikacija ključna je za očuvanje povjerenja javnosti i uspješno upravljanje krizama.

4.1. *Interna i eksterna komunikacija u krizi*

Prema Davidu Slatteru i Stuartu Lovettu (2011), interna komunikacija je sastavni dio komunikacijskog koncepta, a označava korištenje komunikacijskih alata kako bi se sustavno utjecalo na stavove, znanja i ponašanja internih sudionika. Interna komunikacija smanjuje nesigurnost zaposlenika pružanjem podataka i činjenica, a komunikacija mora biti usmjerena ka svakom zaposleniku kako ne bi došlo do osjećaja da tim zadužen za krizno komuniciranje nešto skriva i taji (Slatter i Lovett, 2011). Takva komunikacija podiže moral zaposlenika te sprječava glasine (Slatter i Lovett, 2011).

Uspostava snažnog unutarnjeg komunikacijskog okvira ključna je za održavanje produktivnosti u uvjetima rada na daljinu pod globalnim utjecajem (Trapani, 2023). Transparentno adresiranje koraka koje tvrtka poduzima u suočavanju s pandemijom uzrokovanom bolešću COVID-19 pomaže ublažiti opravdane strahove zaposlenika i potiče rasprave unutar internih kanala (Trapani, 2023). Cilj strategije interne komunikacije jest ohrabriti zaposlenike da iznesu svoje stavove o stvarima koje se tiču ugleda organizacije (Bilić i sur., 2011). Razvojem interne komunikacije dolazi do kvalitetnije interakcije i razumijevanja između zaposlenika i menadžera (Bilić i sur., 2011).

Eksterna komunikacija, odnosno komunikacija izvan organizacije podrazumijeva kontakt između menadžera i djelatnika organizacije s poslovnim partnerima i društvenom zajednicom (Garača i Kadlec, 2011). Najčešće se očituje putem oglašavanja, odnosa s javnošću, izravnom komunikacijom i publicitetom (Garača i Kadlec, 2011).

Zaposlenici zaduženi za eksternu komunikaciju uspostaviti će komunikaciju s javnošću putem komunikacijskog centra (Tomić i Spahić, 2016). U takvim je situacijama ključno reagirati odmah prema javnosti, a preporuča se reagirati na medijske upite radi izbjegavanja informacijske praznine (Tomić i Spahić, 2016). Ne dobiju li brzu informaciju, mediji mogu izvijestiti javnost na temelju glasina, a alati koje mogu iskoristiti su: izjave, priopćenja, intervjui, konferencije za novinare, informacije o poduzeću (Tomić i Spahić, 2016).

Povezanost interne i eksterne komunikacije najviše dolazi do izražaja u kriznim situacijama. Ukoliko je narušeno povjerenje u organizaciju, utoliko se povećava utjecaj interne komunikacije u odnosu na eksternu (Bilić i sur., 2011). Rizična interna situacija vrlo lako postaje vanjska prijetnja i pretvara se u krizni događaj, a svaka krizna situacija, osim što utječe

na financijsku nestabilnost, utječe i na smanjenje ugleda tvrtke i na slabljenje pozicije na tržištu (Bilić i sur., 2011).

Mnogi se krizni menadžeri koriste kombinacijom strategija, što je dopušteno dokle god ne postoji kontradiktornosti (Tomić i Milas, 2019). Isti autori (2019) ističu kako krizni menadžeri u svojoj komunikaciji trebaju koristiti poučne i prilagodbene informacije. Poučne informacije pomažu organizaciji i njezinim javnostima da se fizički nose s krizom, dok prilagodbene informacije pomažu u psihičkom aspektu (Tomić i Milas, 2019).

5. Važnost komunikacije tijekom pandemije

Pandemija uzrokovana bolešću COVID-19 izazvala je paradoks: prvi puta u povijesti digitalne informacije dosegle su rekordne publiku, dok se u isto vrijeme pada fokus na oglašavanje radi smanjenih marketinških proračuna koji su pod povećanim nadzorom (Dickes, 2023). Ipak, od prvih dana krize, vlade, organizacije i brendovi oslanjaju se na publicitet kako bi prenijele svoje poruke ciljanim skupinama (Dickes, 2023). Unatoč padu ulaganja u oglašavanje, publicitet je u porastu, što ide u korist agencijama za odnose s javnošću (Dickes, 2023).

Komunikacija nikada nije bila bitna organizacijama kao tijekom pandemije uzorkovane koronavirusom. Autentična i iskrena komunikacija bila je ključna (O'Leary, 2023). Brendovi su se fokusirali na rješenja umjesto na prodaju te su uvodili komunikacijske kanale i kampanje kako bi se iskreno povezali s publikom (O'Leary, 2023). Potrošači su od organizacija očekivali da svojim radom podrže zajednicu u cjelini (O'Leary, 2023). U istraživanju *Trust and Brands* tvrtke Edelman, 44 % ispitanika je izjavilo da su počeli koristiti pratiti ili kupovati novi brend jer je na inovativan ili suosjećajan način odgovorio na pandemiju (O'Leary, 2023).

Potrošači su promijenili i smanjili svoje navike trošenja te su preferirali autentične organizacije koje nude stvarnu vrijednost u teškom razdoblju (O'Leary, 2023). Organizacije koje su pokušavale iskoristiti krizu za promoviranje novih proizvoda i ponuda, uglavnom su pretrpjele negativne promijene u imidžu (O'Leary, 2023). Primjer je lanac brze hrane *Subway* koji se bio prisiljen ispričati nakon što je jedna od njihovih trgovina ponudila besplatne maske kupcima koji su kupili dva ili više sendviča (O'Leary, 2023). Mnogi su taj potez smatrali oportunističkim i vrlo neprimjerenim u doba kada zaštitne opreme nije bilo dovoljno niti za zdravstvene radnike

(O'Leary, 2023). S druge strane, škotska destilerija *Brewdog* je, unatoč nepovoljnom utjecaju krize, krenula proizvoditi sredstvo za dezinfekciju ruku u svojoj destileriji kako bi na bilo koji način doprinijeli sigurnosti zajednice (O'Leary, 2023). Razlika između dva pristupa je golema. Zaključuje se kako je autentična i smisljena komunikacija tvrtke s empatičnim pristupom bila vrlo važna (O'Leary, 2023).

Kako su javna okupljanja bila zabranjena, agencije za odnose s javnošću ostale su bez važnih alata pomoću kojih komuniciraju sa svojim javnostima – konferencija, događaja i festivala. Iz tog razloga, fokus je bio na poboljšanju digitalne komunikacije (Samet, 2020). Prema *Business Insideru*, 51 % odraslih Amerikanaca povećalo je vrijeme korištenja društvenih mreža (Samet, 2020). Društveni mediji su prije pandemije bili sastavni dio društva, no tijekom pandemije postali su važan alat za suzbijanja osjećaja izoliranosti i pomogli su ljudima da ostanu zajedno kada to nije fizički bilo moguće (Schuller, 2021). Aplikacije poput *TikTok*-a bilježile su velik rast zbog svoje sposobnosti da ponude kratak i zanimljiv sadržaj prilagođen korisniku (Schuller, 2021).

Mnoge su agencije evoluirale iz tradicionalnih agencija za odnose s javnošću u agencije za digitalnu komunikaciju s uslugama odnosa s javnošću (Mahler, 2023). Mahler (2023) tvrdi kako će diversifikacija biti ključna za opstanak agencija u godinama koje dolaze. S druge strane, društvene mreže uzrokovale su brzo širenje lažnih vijesti (O'Leary, 2023). Od samog početka krize, stotine objava na društvenim mrežama širile su dezinformacije o *korona krizi*, a samo neki od primjera su da češnjak sprječava zarazu, podatak da je Vladimir Putin pustio lavove na ulice Moskve kako bi uvjerio stanovnike da ostanu u kućama te da je 5G mreža odgovorna za širenje virusa (O'Leary, 2023). Ekspanzija na društvenim mrežama ponovno je oživjela i tradicionalne medije s neprestanim lažnim vijestima kojima narušavaju povjerenje i to u vrijeme pandemije kada su jasnoća i točnost informacija bili od iznimne važnosti (O'Leary, 2023).

Pandemija uzrokovana bolešću COVID-19 uzrokovala je povećanje u konzumaciji medija (Dickes, 2023). Podaci pokazuju kako je značajno porasla konzumacija radija (22 %), podcasta (25 %), pa čak i novina (14 %) i časopisa (9 %) (Dickes, 2023). Najveći porast bilježi pretraživanje na internetu (52 %), televizija (48 %), te praćenje portala i blogova (44 %) (Dickes, 2023). Povećana konzumacija multimedije prisiljava agencije za odnose s javnošću i komunikacijske stručnjake da svoje poruke i komunikaciju prilagode različitim vrstama medija,

ali i da preispitaju svoja očekivanja u pogledu povratka ulaganja za svaku kategoriju medija i publike (Dickes, 2023).

Kada se dogodi nešto po prvi puta, poput pandemije uzrokovane bolešću COVID-19, u jeziku se pojavljuju nove riječi i izrazi (Schuller, 2021). Tijekom pandemije, izrazi poput socijalnog distanciranja, karantene, izolacije i *lockdowna* dobili su potpuno različito značenje i težinu (Schuller, 2021). „Novo normalno“ ima univerzalno značenje koje predstavlja promjenu u svijetu uzrokovanu *korona krizom* (Schuller, 2021). Vrlo je važno da stručnjaci da odnose s javnošću pažljivo biraju riječi kada komuniciraju s publikom u vezi pandemije i da se nove fraze ne koriste pretjerano (Schuller, 2021).

5.1. Digitalizacija u agencijama za odnose s javnošću u Hrvatskoj tijekom pandemije

Prema komunikacijskom stručnjaku Ivanu Horvatu (Lidermedia.hr, 2020), u vrijeme pandemije točne i transparente informacije i podaci postaju ključ i osnova odnosa s javnošću, a specijalizacija određenih usluga odnosa s javnošću postaje sve prisutnija. Mirela Polić, za razliku od Horvata, smatra kako je trenutno najvažniji povratak *interpersonalne* komunikacije koja je važna za izgradnju i održavanje odnosa organizacije i njezinih javnosti (Lidermedia.hr, 2020).

Ankica Mamić objašnjava kako digitalizacija ima velik utjecaj u komunikaciji i praksi odnosa s javnošću navodeći kako je digitalizacija najveći izazov za stručnjake odnosa s javnošću zbog brzine kojom se informacije šire (Lidermedia.hr, 2020). Iz tog razloga, vijesti i sadržaj ponekad dođu u javnost prije nego što budu adekvatno oblikovani za istu (Lidermedia.hr, 2020). Boška Trbojević kao najveći izazov digitalizacije navodi stvaranje i oblikovanje velike količine informacija na razumljiv, jednostavan i zabavan način (Lidermedia.hr, 2020). Enea Hasukić objašnjava kako se komunikacija za javnost često kreira u vrlo kratkom periodu, što zahtjeva brzu reakciju stručnjaka, znanje i iskustvo (Lidermedia.hr, 2020). Hasukić također tvrdi kako je digitalizacijom uzrokovan velik priljev informacija te zasićenost medija (Lidermedia.hr, 2020). Upravo radi zasićenosti, sadržaj za publiku treba biti jasan i jednostavan, što je po njemu najveći izazov ubrzane digitalizacije (Lidermedia.hr, 2020).

Horvat digitalizaciju vidi kao prednost odnosa s javnošću te mogućnost unapređenja poslovanja unutar struke (Lidermedia.hr, 2020). Navedeno potvrđuje i Polić referirajući se na podatke

istraživanja *European Communication Monitora* u kojem 87,6 % ispitanika društvene medije smatra najvažnijim kanalima u komunikaciji s javnostima (Lidermedia.hr, 2020). Polić smatra kako digitalizacija donosi nove mogućnosti odnosima s javnošću, ali jednako tako zahtijeva brzu povratnu reakciju od istih (Lidermedia.hr, 2020).

Polić kao prednost digitalizacije ističe preciznije metrike, što uvelike pomaže stručnjacima za odnose s javnošću u njihovoj komunikaciji (Lidermedia.hr, 2020). Nikoleta Lučin objašnjava kako metrike pomažu i organizacijama koje tako mogu bolje upoznati svoje javnosti, lakše definirati probleme koje je potrebno riješiti te izgraditi čvršći odnos sa svojom publikom (Lidermedia.hr, 2020).

Horvat naglašava kako je ciljana publika sve zahtjevnija, pa će pisani tekst rijetko probuditi interes publike u digitalnom dobu (Lidermedia.hr, 2020). Smatra kako je video uvelike promijenio pristup i način slanja poruke, stoga samim time kvalitetne fotografije i video sadržaj postaju svakodnevni dio u poslovanju agencija za odnose s javnošću (Lidermedia.hr, 2020). Mamić za usporedbu koristi izreku „slika govori više od 1000 riječi“ (Lidermedia.hr, 2020). Mamić također tvrdi kako su prije pandemije postojali timovi s posebnom opremom za snimanje video sadržaja, a nakon pandemije svatko može snimiti video ili emitirati sadržaj uživo putem pametnog telefona (Lidermedia.hr, 2020). Polić tvrdi kako je video sadržaj doprinio boljem *engagementu*, odnosno angažmanu javnosti (Lidermedia.hr, 2020). Ipak, neovisno o sredstvu kojim se komunikacija šalje smatra kako je pristup pri slanju uvijek jednak – kratko i jasno (eng. *KISS – Keep it short & simple*) (Lidermedia.hr, 2020). Petar Ćuk zaključuje kako zbog digitalizacije dolazi do većih zahtjeva klijenata i publike, što podrazumijeva jaču tehničku potkovanost stručnjaka za odnose s javnošću (Lidermedia.hr, 2020). Može se zaključiti kako su video sadržaj i fotografije postale ključan alat za komunikaciju s javnostima te se sada smatraju standardnim alatima agencija za odnose s javnošću. Pandemija je transformirala način stvaranja sadržaja, omogućujući svima da putem pametnih telefona snimaju video ili emitiraju uživo.

Bauer napominje kako su *online* prodaja i digitalizacija bili u porastu i prije pandemije, a *korona kriza* je bila samo faktor koji je dodatno ubrzao digitalizaciju (Poslovnifm.com, 2020a). Na većim tržištima poput britanskog, oglašavanje na televiziji i vanjsko oglašavanje je palo za 20 % u 2020. godinu, dok su digitalni marketing i prodaja putem interneta rasli tijekom pandemije (Aukofer, Bauer, Butt, Rammohan, 2021). Bez obzira na porast digitalnih

platformi i medija, Bauer navodi kako ne predviđa nestanak tradicionalnih medija i televizije jer ni pojava televizije nije ugasila tradicionalne medije (Poslovnifm.com, 2020a).

Pojavom digitalizacije, agencije za odnose s javnošću suočile su se s obradom velikih količina sadržaja (Poslovnifm.com, 2021a). Krešimir Macan objašnjava kako je iskustvo u pričanju priča uvelike pomoglo stručnjacima za odnose s javnošću u digitalnoj transformaciji (Poslovnifm.com, 2021a). Prema Macanu (Poslovnifm.com, 2021a), stručnjak u marketinškoj agenciji u izvedbi kampanje ne mora i ne može osmisliti dobru priču zbog čega agencije za odnose s javnošću i marketing počinju surađivati. Na društvenim medijima veći publicitet dobivaju reklame s pričom, što je specijalnost stručnjaka za odnose s javnošću te ih tako čini nositeljima *storytellinga* (Poslovnifm.com, 2021a).

Storytelling se tijekom *korona krize* uspostavio kao učinkovito sredstvo za izgradnju interne i eksterne komunikacije u suvremenom poslovanju (Lammertink, 2023). Priče su dio ljudskog života te služe kao alat za razumijevanje, prenošenje iskustva i vrijednosti (Lammertink, 2023). Ovaj format komunikacije je prirodan, zabavan i fleksibilan način interakcije s publikom. Racionalnim komponentama dodaju se emocije, što povećava memoriju primljenih informacija i postaje dio iskustva slušatelja (Lammertink, 2023).

Može se zaključiti da je digitalizacija imala dubok utjecaj na polje odnosa s javnošću. Specijalizacija usluga, preciznije metrike, povratak interpersonalnoj komunikaciji, upotreba fotografija i video sadržaja te izazovi brze reakcije na informacije i prezentiranje informacija na razumljiv i zanimljiv način sve su ključni aspekti digitalne komunikacije. Pandemija je dodatno ubrzala proces digitalizacije, potičući promjene u načinima komunikacije, uključujući i jači fokus na *online* kanale i sadržaj. *Storytelling* se također ističe kao učinkovit alat za povezivanje s publikom i prenošenje važnih poruka. U tom smislu, agencije za odnose s javnošću i marketinški stručnjaci moraju se prilagoditi novim zahtjevima i praksama kako bi uspješno komunicirali u digitalnom dobu.

5.2. Važnost interne komunikacije u agencijama za odnose s javnošću

Mario Aunedi Medek (Huo.j.hr, 2020i) istaknuo je kako se na pandemiju gleda kao na ugrozu što ukazuje na stanje permanentne krizne situacije. Ističe kako je u pandemiji komunikacija bila povijesno važna, kako eksterno, tako i interno (Huo.j.hr, 2023i). Media val je u lipnju 2020. godine proveo istraživanje o privikavanju javnosti na „novo normalno“, a rezultati su pokazali kako ljudi od kompanija očekuju veću brigu o zaposlenicima, preferiraju kupovinu lokalnih namirnica te najisplativijom investicijom smatraju znanje koje postaje najvažnija svjetska valuta (Huo.j.hr, 2020i).

Kada je riječ o internim odnosima, Zoran Tomić i Besim Spahić (2008) ističu kako se podrazumijeva jaka identifikacija s organizacijskom misijom i vizijom te na jačanje osjećaja pripadnosti među članovima. Interna komunikacija je sve više u centru pozornosti komunikacijskih timova, baš zbog njene važnosti (Tomić i Spahić, 2016).

Prema Tomiću i Spahiću (2016), interna komunikacija dijeli se u dva pravca: vertikalnu (komunikacija od vrha prema dolje) i horizontalnu komunikaciju (od dolje do vrha) (Tomić i Spahić, 2016). Kako bi vladala uspješna komunikacija u oba pravca, bitno je stvoriti okružje u kojem je dozvoljeno izražavati kreativnost te mehanizam za slobodno slanje ideja od baze do vrha. Poteškoće nastaju kada članovi međusobno ne komuniciraju (Tomić i Spahić, 2016). Ukoliko strateški važne informacije ne dolaze do svakog člana, utoliko uprava ne ispunjava svoje obveze ili označuje nisku razinu organizacijske kulture (Tomić i Spahić, 2016).

Interna komunikacija u agencijama za odnose s javnošću je od velike važnosti jer održava timove organiziranima i osigurava dosljednost cijele tvrtke (Pryros, 2020). Pravilna interna komunikacija smanjuje stres koji se stvara između zaposlenika u slučaju loše komunikacije te povećava motivaciju pojedinaca (Pryros, 2020). Motivacija i volja za radom zaposlenika raste jer se osjeća cijenjeno i u tijeku s poslovanjem agencije, stoga interna komunikacija utječe na rad agencija i iskustvo zaposlenika te se njezini učinci očituju i u interakciji s klijentima, i na kraju, na ugled same agencije (Pryros, 2020).

Učinkovita interna komunikacija u odnosima s javnošću održava angažiranost zaposlenika i njihovu predanost poslovanju na dugoročnoj razini (Prsuperstar.co.uk, 2023). Brza promjena talenata predstavlja teret za tvrtke, kako financijski, tako i kreativno (Prsuperstar.co.uk, 2023). Interna komunikacija u odnosima s javnošću trebala bi biti dio ukupne komunikacijske strategije i odražavati vrijednosti i poslovne ciljeve na isti način kao i eksterna komunikacija

(Prsuperstar.co.uk, 2023). Kao i kod eksterne strategije dosljednost poruke, učestalost poruke i kanal ključni su za i uspješnu internu komunikaciju (Prsuperstar.co.uk, 2023). Kada su zaposlenici informirani, postaju produktivniji, pružaju bolju uslugu klijentima, dolaze s više ideja i vjerojatnije je da će ostati raditi za tvrtku (Prsuperstar.co.uk, 2023).

Polić tvrdi kako je tijekom pandemije, veliku ulogu u internoj komunikaciji imala digitalizacija (Lidermedia.hr, 2020). U novonastalim okolnostima, vodeće osobe organizacije su umjesto intervjua ili pisma uprave zaposlenicima odabrali video intervju ili video govor (Lidermedia.hr, 2020).

6. Istraživanje promjena u poslovanju agencija odnosa s javnošću u Hrvatskoj uzorkovanih bolešću COVID-19

6.1. Metodologija istraživanja

Kako bi se istražile promjene u poslovanju agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj, provedeno je istraživanje s ciljem:

- utvrđivanja promjena u radu agencija za odnose s javnošću tijekom pandemije bolesti COVID-19
- je li i u kojoj mjeri rastao značenje interne komunikacije unutar agencija za odnose s javnošću
- utvrđivanja za koje su komunikacijske usluge klijenti pokazali najveće zanimanje
- utvrđivanja kako je kriza utjecala na profit agencija za odnose s javnošću.

U odgovaranju na ciljeve, postavljene su sljedeće istraživačke hipoteze:

H1: Pandemija bolesti COVID-19 ukazala je na potrebnu snažniju digitalizaciju PR agencija u Hrvatskoj

H2: Klijenti agencija za odnose s javnošću pokazali su veći interes za usluge uz internu komunikaciju

H3: Pandemija bolesti COVID-19 utjecala je na smanjenje profita agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj

H4: Pandemija bolesti COVID-19 utjecala je na smanjenje broja zaposlenika u agencijama za odnose s javnošću

H5: Pandemija bolesti COVID-19 utjecala je na smanjenje plaća u agencijama za odnose s javnošću.

Kako bi se došlo do relevantnih podataka korištena je metoda dubinskog intervjua. Intervju je kvalitativna istraživačka metoda koja se oslanja na postavljanje pitanja radi prikupljanja podataka (Bhandari, 2023). Intervju uključuje dvije ili više osoba, od kojih je jedna osoba koja postavlja pitanja. Prema strukturi, intervjui se dijele na: strukturirani, nestrukturirani i polustrukturirani intervjui (Bhandari, 2023). U strukturiranom intervjui, pitanja se postavljaju istim redoslijedom svim ispitanicima (Slišković, 2020). Pitanja su obično zatvorenog tipa. Strukturirani intervjui spada u kvalitativne metode znanstvenog istraživanja. (Slišković, 2020). Nestrukturirani intervjui je fleksibilniji te pitanja nisu unaprijed pripremljena. U polustrukturiranom intervjui ispitivač ima ključne točke koje se trebaju ispitati, ali intervjui nema određeni redoslijed (Slišković, 2020).

Prema Ani Slišković (2020), kvalitativno istraživanje provodi se radi boljeg razumijevanja određenog slučaja, koji je u ovom radu utjecaj nepredvidive pandemije na poslovanje agencija za odnose s javnošću u Republici Hrvatskoj. U kvalitativnim metodama prikupljanje podataka odvija se na prirodne načine te pružaju detaljne opise iskustva i percepcija ljudi koji se mogu koristiti u dizajniranju, testiranju ili poboljšanju proizvoda ili usluge (Bhandari, 2023). Također, otvoreni odgovori pružaju istraživačima uvid u nove probleme ili promjene do kojih inače ne bi došli (Bhandari, 2023). Dubinski intervjui je jedna od najstarijih kvalitativnih metoda za istraživanje tržišta, a najveća prednost dubinskog intervjua za razliku od ankete jest zadiranje u žarište problema što rezultira detaljnijim podacima koji se mogu koristiti i kasnije.

Dubinski intervjui provedeni su s četiri odabrana predstavnika s liste najvećih agencija prema ostvarenom prihodu u 2020. u Hrvatskoj tjednika Lider objavljenoj u studenom 2021. godine, a to su agencije: 404, Manjgura, Millenium promocija te ABECEDA komunikacije.

Kako je navedeno na službenoj internetskoj stranici agencije, 404 agencija je ,zajedno sa sestrinskom agencijom SHAPE, dio MYTY grupe (404.agency, 2023). Osnovani su je Nikola Vrdoljak i Martina Pintarić 2014. godine, a u domeni odnosa s javnošću pružaju usluge: strateškog planiranja komunikacija i upravljanje reputacijom, izrade i realizacije

komunikacijskih planova, kriznoga komuniciranja, javnih poslova (eng. *public affairs*) te edukacijskih medijskih treninga (404.agency, 2023). Do svibnja 2023. godine osvojili su 16 nagrada, te broje više od 80 klijenata iz Hrvatske, ali i šire među kojima su: *adidas*, Atlantic Grupa, *bonbon*, *Coca-Cola*, *Uber*, *Huawei* (404.agency, 2023).

Manjgura je agencija za odnose s javnošću koju je 1997. godine osnovao Krešimir Macan (Manjgura.hr, 2023a). U sferi odnosa s javnošću agencija pruža usluge: kriznog komuniciranja, odnosa s medijima, komunikacijske pomoći stranim investitorima u Republici Hrvatskoj, digitalnog marketinga, političkih odnosa s javnošću, društveno odgovornog poslovanja, stručnih edukacija, a specijalizirani su za strateški komunikacijski menadžment (Manjgura.hr, 2023b). Samo neki od njihovih klijenata su: Grad Šibenik, Željko Burić, Stjepan Kožić (politički odnosi s javnošću) (Manjgura.hr, 2023).

Millenium promocija je utemeljena 1999. godine te se deklarira kao jedna od najuspješnijih regionalnih agencija za integriranu komunikaciju (Mpr.hr, 2023). Osnovali su je Mario Petrović i Božo Skoko (Skoko, 2023). Usluge koje agencija nudi klijentima u području odnosa s javnošću su: strateško i komunikacijsko savjetovanje, komunikacijske strategije i planovi, korporativna komunikacija (interna i eksterna), odnosi s medijima, upravljanje komunikacijom prema dionicima, kreiranje komunikacijskog sadržaja, prekriveno oglašavanje (eng. *product placement*), osobni odnosi s javnošću, analiza medijskog okruženja i medijskih objava, analiza korporativne komunikacije te aktivnosti dionika, kao i analiza tržišnog okruženja i konkurencije (Mpr.hr, 2023). Samsung, L'Oreal Adria, Dell Technologies i PBZ samo su neki od njihovih klijenata, a dobitnici su i 17 nagrada struke do 2023. godine (Mpr.hr, 2023).

ABECEDA komunikacije agencija je za odnose s javnošću osnovana 2012. godine, a u domeni odnosa s javnošću pruža usluge: korporativnih odnosa s javnošću, brend *PR-a*, odnosa s medijima, krizne komunikacije, interne komunikacije i brendinga poslodavca, eksterne komunikacije, stvaranje kreativnog sadržaja i produkcija, digitalne komunikacije, organizacije događaja i promocija, te analize tržišta (Abeceda-komunikacije.hr, 2023). Fokus im je na balkanskom tržištu te broje više od 100 klijenata, a ovo su neki: Jamnica, Kaufland, *JYSK*, Zvečevo i Libertas (Abeceda-komunikacije.hr, 2023).

6.2. Rezultati i rasprava

Dubinski intervju bio je proveden putem elektroničke pošte u razdoblju od 1. ožujka do 15. travnja 2023. godine s predstavnicima četiriju navedenih agencija za odnose s javnošću, a koji se u daljnjem radu navode kao ispitanik 1 (I1), ispitanik 2 (I2), ispitanik 3 (I3) i ispitanik 4 (I4).

6.3. Općenite promjene i interna komunikacija

Pojašnjavajući prilagodbu agencije pandemiji I1 ističe kako su „odnosi s javnošću i tržišno komuniciranje relativno mlada struka u Hrvatskoj“ koja kontinuirano prolazi kroz razne procese prilagodbe prema potrebama tržišta te podizanju kvalitete usluga. I2 navodi kako je agencija čiji je član specijalizirana za krizno komuniciranje, zbog čega su svojevrsno bili i u prednosti. I2 napominje kako je razdoblje pandemije i potresa bilo dinamično razdoblje u agenciji. Kako ističe I2, osim što su se trebali prilagoditi radu od kuće, većina klijenata je imala potrebu za zaokretom u komunikaciji kao i u cijeloj poslovnoj strategiji. I2 dodaje kako je u takvoj situaciji u fokusu bilo sačuvati fizičko i mentalno zdravlje zaposlenika, a onda i ispuniti obveze prema klijentima: „Gledajući unatrag, najizazovnije je bilo organizirati timove u kontekstu prijenosa znanja i razmjene iskustva. Iako smo cijelo vrijeme bili u kontaktu, drugačije je kad se razmjena znanja, *brainstorming* i mentoriranje odvija uživo u uredu, nego kad se desetak puta razmijeni dokument s *track changesima*.“ I2 ističe kako je agencija u kojoj je zaposlen u mnogočemu postala fleksibilnija, no najvažnije što su osvijestili jest vrijednost slobodnog vremena, budući da se tijekom pandemije i rada od kuće lako gubila granica.

Referirajući se na prilagodbu pandemiji, I3 objašnjava kako je krizno komuniciranje dio svakodnevnog posla te da je stalna mogućnost prilagodbe ključ ove industrije. I3 ističe da je *korona kriza* bila specifična za cijeli svijet „jer se nitko od nas nije susreo s nečim sličnim“, a najteže su se prilagodili na promjene vezane uz rad od kuće. Ipak, I3 zaključuje kako nakon pandemije znaju da mogu prebroditi i ovakvu vrstu prepreke koja im je poslužila kao novo dragocjeno iskustvo.

„S kriznim situacijama se često susrećemo, tako da nam ovo nije bilo nepoznato područje“, objašnjava I4. Dodaje kako je „pandemija COVID-19 utjecala na život i poslovanje svakog pojedinca i kompanije, kako interno, tako i eksterno.“ Prema I4, velik naglasak u doba krize bio je na internoj komunikaciji te praćenju najnovijih vijesti o virusu. I4 dodaje kako je najveći

izazov bio nemogućnost održavanja događaja i sastanaka uživo. Na temelju prijašnjih iskustva agencijski tim čiji je I4 član bio je svjestan važnosti pravovremene komunikacije, kao i pružanja podrške svim dionicima.

I1 ističe kako agencija u kojoj radi kontinuirano osigurava visoku razinu agilnosti u redovitom poslovanju, što se očituje i u mogućnosti prilagodbe na tržišne okolnosti. Kako navodi I1, učestalost promjena u uobičajenim okolnostima, doprinijela je i lakšoj prilagodbi na novonastalu situaciju, a rad od kuće uspješno je prebrođen postavljanjem jasnih procesa komunikacije i pravovremenim informiranjem unutar timova. „Obzirom na dinamičnost samog posla, veliku količinu informacija koje se svakodnevno razmjenjuju te prirodu samog posla koji zahtjeva interakciju uživo, najveći izazov bio je osigurati uspješne procese razmjene informacija. Kako među članovima tima, tako i između agencije i klijenta“, ističe I1 te naglašava kako je agencija „uspješno prebrodila prve mjesece nakon pojave koronavirusa, pružajući podršku klijentima u provođenju komunikacijskih procesa prema svim, za njih ključnim javnostima.“ I1 nastavlja kako je „svaka kriza prilika za jačanje internih procesa, fokusiranje na *core business*“ te za dodatne iskorake na tržištu. *Korona kriza* je između ostaloga pokazala kako je kvalitetna, pravodobna te proaktivna komunikacija neminovna za uspješno poslovanje (...) te kvalitetan odnos s internom javnošću.“

Sve četiri ispitane agencije uspješno su se prilagodile *korona krizi* uspostavljanjem jasnih komunikacijskih procesa te biranjem strategije *save the people first*. Pandemija bolesti COVID-19 predstavila je značajne izazove agencijama, uključujući prijelaz na rad od kuće. Ispitane agencije za odnose s javnošću pokazale su agilnost i fleksibilnost, te uspješno implementirale mjere sigurnosti kako bi osigurale nesmetano funkcioniranje u novonastaloj situaciji. Odgovori ispitanika naglašavaju nužnost kontinuirane prilagodbe na zahtjeve tržišta i potrebe klijenata. Jasni procesi komunikacije, pravovremeno dijeljenje informacija i fokus na očuvanju dobrobiti zaposlenika pokazali su se ključnim faktorima u uspješnoj prilagodbi na *korona krizu*.

6.3.1. Ubrzana digitalizacija

Hipoteza 1 (H1) pretpostavlja da je pandemija bolesti COVID-19 ukazala na potrebnu snažniju digitalizaciju u hrvatskim agencijama za odnose s javnošću. Tri od četiri ispitanika (I1, I2 i I4) naveli su kako je rad od kuće bio jedan od najvećih izazova u prilagodbi novonastaloj situaciji, dok I4 kao najveći izazov spominje nemogućnost održavanja sastanka uživo. Svi ovi

problemi uspješno su prebrođeni prelaskom na digitalnu komunikaciju, koja se prije *korona krize* nije koristila u ovolikoj mjeri.

Objašnjavajući promjene u internoj komunikaciji I1 navodi kako je za uspješnu internu komunikaciju bilo ključno ojačati sustav praćenja rada te omogućiti kvalitetnu razmjenu informacija unutar timova agencije. „U tom smislu uvedeno je korištenje *online* platformi koje su redovite korištene za svakodnevne sastanke *uživo* kako bi se održao osjećaj direktne komunikacije“, ističe I1.

I4 objašnjava da se „interna komunikacija odvijala digitalno, putem raznih alata – internih pisama, *newslettera*, internih aplikacija, videa, te *Zoom*, *Skype* i *Teams* sastanaka. (...) U agenciji imamo multidisciplinarni tim stručnjaka koji razumiju kako funkcionira današnji digitalni svijet, stoga smo klijentima pružali brojna inovativna rješenja, kako interno, tako i eksterno“.

I1 ukazuje kako je *korona kriza* zasigurno ubrzala proces digitalizacije poslovnih procesa, ali i jačanje značaja digitalnih platformi. Prilagodba koja je bila nužna tijekom *korona krize* jest prelazak na *online* komunikaciju. I2 ističe kako su sve konferencije i planirani *offline* događaji morali biti prebačeni u digitalni format ili otkazani te dodaje kako su za neke klijente kreirali nove formate koji su omogućili distribuciju definiranih poruka. „Interna komunikacija većim je dijelom obavljana putem digitalnih kanala, tako da su se i neki predsjednici upravo odvažili na video obraćanja kolegama, što im je dotad bilo strano“, navodi I2.

Na pitanje „Što ste naučili u krizi što možete primijeniti u nastavku poslovanja?“ I1 ističe kako je to upravo korištenje novih alata za kvalitetniju i bržu razmjenu informacija, te ubrzanje određenih procesa, što je sve posljedica digitalizacije.

6.3.2. Promjene u zahtjevima klijenata i portfoliju agencija

Hipoteza dva (H2) ispituje jesu li klijenti agencija za odnose s javnošću pokazali veći interes za uslugama vezanim uz internu komunikaciju. Kao što je I2 već naglasio, tijekom pandemije „većina klijenata imala je potrebu za zaokretom u komunikaciji i cijeloj poslovnoj strategiji“.

I1 ističe kako su se agencija i klijenti trebali prilagoditi novim okolnostima. Prilagodba je bila vidljiva i u promjeni fokusa kada su u pitanju promotivne aktivnosti, redovna komunikacija

usluga i projekti. „Prije svega, za velike kompanije sa značajnim brojem zaposlenika, to je značilo povećanje potrebe za kvalitetnom provedbom procesa interne komunikacije, odnosno jačanje veze sa samim zaposlenicima“, navodi I1. I1 objašnjava kako je u prvim mjesecima novonastale situacije, usluga upravljanje internom komunikacijom bila u porastu. „Svakodnevne promjene, neizvjesnost situacije te paralelna potreba za održavanjem stabilnosti u poslovanju stavljani su u fokus velikih sustava, pa je sustavna i jasna komunikacija u takvim situacijama od presudne važnosti“, ističe I1. I1 tvrdi kako je komunikacija bila od posebnog značaja u nastalim okolnostima zato što jedna zakašnjela ili kriva informacija može izazvati veliku štetu. I1 navodi kako se fokus s komunikacijskih aktivnosti prebacio s promocije vlastitih proizvoda i usluga na aktivnosti kojima se izravno i neizravno doprinosi društvu. Prema I1, u porastu je bila i usluga društveno odgovornog poslovanja, pokretanje donatorskih i humanitarnih aktivnosti kao i njihova priprema i provedba, uz popratnu komunikaciju s isticanjem važnosti brige o zdravlju.

I4 objašnjava kako je velik naglasak bio na internoj komunikaciji i praćenju novosti vezanih uz bolest COVID-19. I4 dodaje kako je potreba za internom komunikacijom porasla, posebice u uvjetima kada su klijenti počeli uvoditi rad od kuće. I4 objašnjava kako je to razdoblje bilo veoma neizvjesno, zaposlenici su bili dislocirani i bilo je nužno osigurati jasnu komunikaciju, pokazati brigu te podijeliti ključne informacije o poslovanju. „Za klijente smo odmah po dolasku krize izradili strategije kako da što jasnije i bolje komuniciraju sa svojim zaposlenicima, što im je uvelike pomoglo da strukturirano vode svoje kompanije“, navodi I4. Agencija čiji je zaposlenik, objašnjava I4, uvela je i posebne *newslettere* o najaktualnijim epidemiološkim mjerama na hrvatskom i susjednim tržištima, kako bi klijenti prvi imali informacije koje mogu direktno utjecati na njihovo poslovanje. „Svi smo bili suočeni s nizom lažnih vijesti“, što je uzrokovalo šum u informacijama koje su bile prisutne u javnosti, stoga je glavni cilj *newslettera* bio da klijenti dobiju što jasniju viziju stvarne situacije. I4 ističe kako su klijentima bili i partner i oslonac, što su klijenti znali prepoznati i cijeniti.

Na pitanje „Koje su usluge postale najtraženije tijekom pandemije?“ I3 ističe kako je najviše porasla usluga *monitoringa* tržišta. I2 ističe kako agencija čiji je zaposlenik bilježi veću potražnju za internom komunikacijom, poboljšanjem korisničkog iskustva krajnjih korisnika određenog brenda, kriznom komunikacijom te strateškim savjetovanjem. I2 objašnjava kako su se neki sektori „zbog *lockdowna* preko noći našli u potpunoj obustavi poslovanja i tu smo ih vodili kroz procese, kako interne, tako i u odnosima s donositeljima odluka. Kod klijenata koji

su B2C (eng. *business to customer*) orijentirani, sudjelovali smo u razradi strateških aktivnosti prema krajnjim korisnicima, s ciljem očuvanja ili podizanja kvalitete korisničkog iskustva.“

Prema navedenim podacima, potvrđena je druga hipoteza (H2). Predstavnicima svih četiriju agencija za odnose s javnošću primjećuju porast usluga vezanih uz internu komunikaciju. Porast nije iznenađujući obzirom na novonastalu situaciju. Interna komunikacija, koja je u svakodnevnim situacijama ponekad zapostavljena, u pandemiji je postala vrlo važna: zaposlenici korporacija bili su dislocirani, broj zaraženih je rastao, epidemiološke mjere su bile sve strože te je bilo nužno omogućiti pravovremen i jasan tijek informacija, kao i pokazivanje brige i podrške zaposlenicima. Korporacije koje nemaju odjel interne komunikacije *in house*, bile su primorane zaposliti agenciju kako bi interna komunikacija imala sustavan i ispravan pristup i tijek. U kriznim situacijama vrlo je važno komunicirati relevantne informacije kako se ne bi stvarao strah među zaposlenicima ili glasine.

6.3.3. Eksterna komunikacija i odnosi s medijima

Događanja su vrlo važan komunikacijski alat industrije odnosa s javnošću. Događaji pružaju priliku stručnjacima za odnose s javnošću da izgrade i njeguju odnose s klijentima, dionicima i medijima. Interakcija licem u lice pomaže im u uspostavljanju povjerenja i vjerodostojnosti te pruža osobniju i angažiraniju komunikaciju (Wilcow, Cameron, Reber, 2014). Uz to, putem događaja se stvara svijest o brendu kao i generiranje publiciteta za njihove klijente. Organizacijom evenata, agencija može pomoći klijentu u predstavljanju proizvoda ili usluga potencijalnim javnostima (Wilcow i sur., 2014). Stručnjaci za odnose s javnošću također koriste evente u slučaju krize ili negativnog publiciteta. Organizacijom konferencije za medije, ili drugog javnog događaja, može se riješiti situacija izravnom komunikacijom s javnostima (Wilcow i sur., 2014). Događaji pružaju stručnjacima u odnosima s javnošću mogućnost umrežavanja (eng. *networking*) s drugima u industriji. Sudjelovanjem ili organizacijom konferencija, sajмова i drugih događaja, ostaju ažurni u trendovima i najboljim praksama u industriji, dok se istovremeno stvaraju i vrijedne veze (Wilcow i sur., 2014).

Pojavom koronavirusa, Stožer za civilnu zaštitu postavio je niz sigurnosnih mjera kako bi se širenje virusa spriječilo. Obzirom da su javna okupljanja u određenim razdobljima krize bila zabranjena, tradicionalni događaji nisu bili mogući. Stoga ne iznenađuje spoznaja kako u svim ispitanim agencijama najveći pad bilježe usluge vezane uz događaje.

I4 pojašnjava kako su se događaji za vrijeme pandemije odvijali digitalno ili hibridno. Navodi kako su i ranije imali iskustva s *online* i hibridnim događajima što im je uvelike pomoglo. „Stalno smo osmišljavali neke nove načine kako da budu što zanimljiviji i bliži onim fizičkim“, navodi I4. I2 ističe kako je agencija čiji je član također fizičke događaje zamijenila *online* događajima te produkcijom video sadržaja koji je bio distribuiran ciljanim publikama.

I1 navodi kako agencija u kojoj radi također u portfelju ima uslugu organizaciju događaja, koje je u novim okolnostima bilo potrebno osmisлити te provesti hibridnim putem, osiguravajući prenošenje ključnih poruka ciljnim javnostima. I1 dodaje kako su u prvih nekoliko tjedana svi događaji bili u potpunosti zaustavljeni i odgođeni, dok se nakon određenog perioda započelo s aktivnostima osmišljanja, pripreme i provedbe događaja u skladu s postojećim restrikcijama koje su bile na snazi. I3 navodi kako je agencija u kojoj je zaposlen održavala najprije *online* događaje, a potom hibridne, prilagođene propisanim mjerama.

I1 tvrdi kako se eksterna komunikacija također većinom odvijala u digitalnom obliku, budući da je to bio jedini dostupni format bez ograničenja distribucije. *Lockdown* i česte promjene mjera od strane stožera svakako su otežavale svakodnevni rad te donošenje dugoročnih komunikacijskih i strateških planova. I2 ističe kako je agencija u kojoj radi, planirala kratkoročne planove i *ad hoc* aktivnosti.

I1 objašnjava kako je komunikacija prema eksternoj javnosti bila prilagođena društveno relevantnim temama. Savjetodavne usluge komunikacijskih stručnjaka bile su usmjerene prilagođavanju eksterno komuniciranih tema, kako se ne bi izazvale neželjene i kontraproduktivne reakcije javnosti. Fokus komunikacijskih aktivnosti, kako navodi I1, bio je na aktivnostima društveno odgovornog poslovanja, dok je cilj bio osigurati nesmetano poslovanje te smanjiti moguć pritisak i strah samih zaposlenika, kao i krajnjeg korisnika. I3 ističe kako se u eksternoj komunikaciji nije mijenjao tijek, već teme i fokus. I1 ističe kako su svi klijenti agencije bili fokusirani na pomoć zajednici i prije pandemije, „no za vrijeme COVID-19 pandemije to je bilo još vidljivije. Od donacija, do prilagodbe svojih usluga i proizvoda, (...) klijenti su ponovo pokazali svoje veliko srce.“

I4 tvrdi kako se eksterna komunikacija odvijala digitalno, putem *online* platformi te društvenih medija i mreža. „Otegotna okolnost bile su epidemiološke mjere, koje su klijentima zaustavile fizičku prisutnost kod potrošača.“ Ipak, pokazalo se kako digitalni kanali mogu ostvariti iste ili čak i bolje rezultate.

I2 smatra da je komunikacija s medijima bila vrlo pozitivna, obzirom da su svi imali jednak cilj – doći do relevantnih i pravovremenih informacija, kao i afirmirati „pozitivne poteze i agilnost domaćih tvrtki.“ Komunikacija je bila podjednako proaktivna, ali i reaktivna (odgovaranje na upite). I3 tvrdi kako je komunikacija s medijima bila identična kao i prije korone.

I4 navodi kako su brifinzi i press konferencije također preuzeli digitalni format, što je bio velik plus za novinare, obzirom da nisu gubili vrijeme na putovanje. „Njeguemo dobre odnose s novinarima, tako da se oni nisu promijenili“, zaključuje I4.

I1 objašnjava kako su „mediji jedna od ciljanih javnosti s kojom agencijski predstavnici imaju svakodnevnu komunikaciju“ te su bitan faktor u komunikaciji s javnostima. Tvrdi kako je u kratkom razdoblju povećana potreba „za dobivanjem informacija vezanih uz novonastale okolnosti, njihov utjecaj na poslovanje kompanija, te utjecaj pandemije na isto.“ Iz tih razloga, u navedenom je razdoblju povećana interakcija s medijima, koji su sustavno bili informirani o svim ključnim novostima.

Nakon analize interne i eksterne komunikacije, te odnosa s medijima, klijentima i javnostima četiri hrvatske agencija za odnose s javnošću, hipoteza 1 (H1) je potvrđena. Pandemija bolesti COVID-19 dovela je do ubrzanog usvajanja digitalnih tehnologija u agencijama za odnose s javnošću u Hrvatskoj. Obzirom na epidemiološke mjere, agencije su se morale oslanjati na digitalne kanale za komunikaciju sa svojim klijentima, publikom, a i međusobno. Zaposlenici su bili prisiljeni prilagoditi se radu na daljinu te virtualnim sastancima, što stvara veću poslovnu ovisnost o digitalnim alatima i platformama za komunikaciju. Pandemija je u ovom slučaju bila katalizator digitalne transformacije, što se odrazilo i većim fokusom na društvene medije i mreže, *online* oglašavanju, kao i stvaranju digitalnog sadržaja kao nove usluge agencija za odnose s javnošću. Kao rezultat toga, mnoge agencije za odnose s javnošću sve se više okreću digitalizaciji kao jednom od ključnom sastavnom dijelu svoga poslovanja.

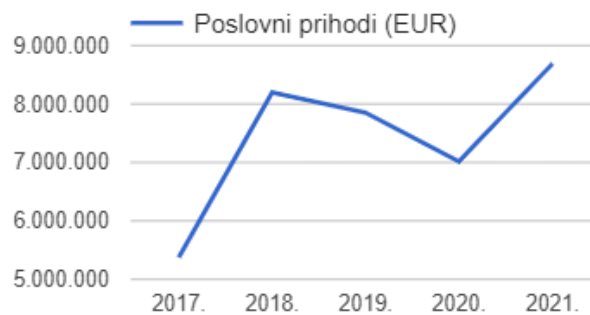
6.3.4. Promjene u profitu, plaći i broju zaposlenika

Pojavom koronavirusa, hrvatske agencije za odnose s javnošću suočile su se s raznim promjenama i prilagodbama. Treća hipoteza (H3) ispituje je li pandemija bolesti COVID-19 utjecala na smanjenje profita agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj.

Prema podacima HURA!-e 2020. godina bila je neizvjesna, no 2021. godina rezultirala je prihodima većim za četvrtinu u odnosu na kriznu 2020. godinu u agencijama koje su članice Udruge (Seebiz.eu, 2022). Zanimljiv je podatak kako su rasli i prihodi iz inozemstva, pa je tako 43 %, odnosno 61,2 milijuna eura bilo fakturirano u inozemstvo (Seebiz.eu, 2022). Ovaj podatak potvrđuje kako su pandemija i digitalizacija maksimalno smanjile bitnost lokacije i geografske granice (Seebiz.eu, 2022).

Odgovarajući na pitanje „Na koji je način kriza utjecala na Vaš profit?“ I4 pojašnjava kako pojava *korona krize* nije utjecala na profit agencije. I1 navodi kako se nakon prvotnog šoka za cijelo tržište, kao i restrikcija u smislu fizičkih događaja i aktivnosti koje su podrazumijevale okupljanja većeg broja ljudi na jednome mjestu, situacija u relativno brzom razdoblju normalizirala i vratila na razinu od prije 2020. godine u agenciji.

Prema podacima s Fininfo.hr (2023), portala koji osigurava visokokvalitetne podatke o financijskom stanju i poslovanju hrvatskih pravnih subjekata, vidljiv je pad prihoda agencija krajem 2019. godine, no već početkom 2020. godine obje agencije, 404 agencija i Millenium promocija, bilježe porast prihoda (Fininfo.hr, 2023).



Graf 1. Poslovni prihodi 404 agencije prema portalu Fininfo.hr (2023a)



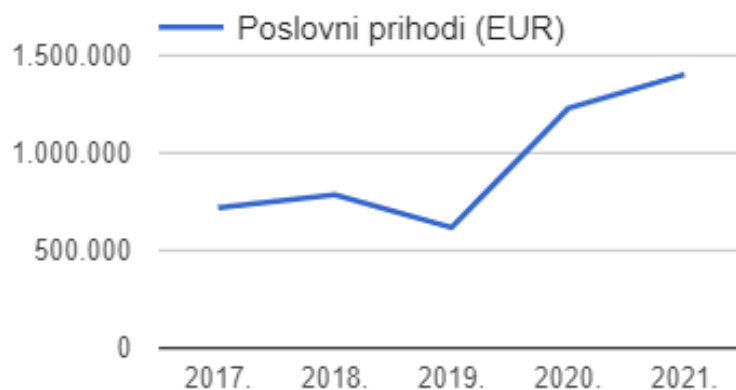
Graf 2. Poslovni prihodi Millenium promocije prema portalu Fininfo.hr (2023b)

Profit agencije ABECEDA komunikacije u *korona krizi* rastao je za 40 %. Razlog tome je proaktivno pristupanje svim klijentima te ponuda novih usluga koje su primjerene promijenjenim uvjetima rada, zaključuje predstavnik navedene agencije.



Graf 3. Poslovni prihodi ABECEDA komunikacije prema portalu Fininfo.hr (2023c)

Manjgurinu kriznu godinu (2020.) obilježio čak stopostotni rast prihoda, od čega je 90 % ostvareno uslugama u privatnom sektoru.



Graf 4. Poslovni prihodi agencije za odnose s javnošću Manjgura prema portalu Fininfo.hr (2023d)

I4 tvrdi kako pandemija nije utjecala na promjene u cijenama usluga agencije. I2 ističe kako agencija čiji je član nije mijenjala cijene usluga i vrijednost savjetničkih sati, „iako su porasle stavke vanjskih dobavljača s kojima surađujemo te na koje nismo mogli utjecati“. I3 objašnjava kako su cijene rasle zbog inflacije.

Treća hipoteza (H3) nije potvrđena. Kao što je prikazano, dvije agencije suočile su se s kratkim padom profita pojavom koronavirusa, krajem 2019. Usprkos tome, sve četiri ispitane agencije

uspješno su se prilagodile novonastaloj situaciji te bilježe rast u kriznoj 2020. godini. Može se zaključiti kako je *korona kriza* pozitivno utjecala na prihode agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj, radi uspješne brze prilagodbe na nove okolnosti te proaktivnom pristupu kriznoj situaciji, i kriznom komuniciranju. Kao što je ranije spomenuto, agencije su prilagodile svoj portfolio usluga te pravim pristupom zadržale povjerenje klijenata te dodatno ojačale odnose.

Četvrta hipoteza (H4) istražuje je li pandemija bolesti COVID-19 utjecala na smanjenje broja zaposlenika u agencijama za odnose s javnošću u Hrvatskoj, dok peta hipoteza (H5) ispituje je li pandemija bolesti COVID-19 utjecala je na smanjenje plaća u agencijama za odnose s javnošću u Hrvatskoj.

Odgovarajući na pitanje „Je li *korona kriza* utjecala na broj zaposlenika, te na plaću istih?“ I4 ističe kako „agencija kontinuirano i organski raste, pa tako i u kriznim godinama“ te dodaje kako je agencija u navedenom razdoblju ostvarila izvrsne rezultate. I2 naglašava kako su plaće rasle sukladno doprinosu na projektima i inflaciji, a agencija koristi i sve zakonom propisane neoporezive stavke kako bi zaposlenicima omogućili što bolja primanja. I4 dodaje kako agencija uvijek zapošljava desetak osoba.

I1 navodi kako se broj zaposlenika u agenciji čiji je zaposlenik nije smanjio, čak se i kontinuirano povećava tijekom proteklih godina, sukladno povećanju potreba. Na temu promjene plaća, I1 objašnjava da se „razvojem tržišta te povećanjem značaja agencije koje nude visoku razinu kvalitete komunikacijskih usluga podiže i standard čitave industrije te sukladno tome i primanja zaposlenika koji rade u ovoj domeni.“ I3 kratko tvrdi kako je u agenciji koju predstavlja rastao i broj zaposlenih i plaće.

Tablica 2. Broj zaposlenih i prosječna bruto plaća po zaposlenom (EUR) u četiri agencije za odnose s javnošću u Hrvatskoj prema portalu *Company Wall business* (2023)

Ime agencije	Broj zaposlenih		Prosječna bruto plaća po zaposlenom (EUR)	
	2019.	2020.	2019.	2020.
404 agencija	75	77	1.446,78	1.315,54
Manjgura	9	10	1.665,29	1.761,10
Millenium promocija	22	21	2.047,23	2.054,92
ABECEDA komunikacije	3	5	512,96	487,65

Hipoteza 4 (H4) nije potvrđena. Prema podacima iz dubinskih intervjua s predstavnicima četiriju hrvatskih agencija za odnose s javnošću, može se zaključiti da pandemija bolesti COVID-19 nije negativno utjecala na broj zaposlenika. Isto se može iščitati iz Tablice 2 i podataka Company Wall business poslovne platforme. U tri od četiri ispitane agencije za odnose s javnošću broj zaposlenih se nije smanjio s 2019. godine na 2020. Štoviše, vidljiv je rast zaposlenika u 404 agenciji, Manjguri i agenciji ABECEDA komunikacije. Kao što je već navedeno, agencije za odnose s javnošću proširile su svoj portfelj usluga tijekom *korona krize*. Obujam posla i povećanje zaposlenika u ovom slučaju su proporcionalni te je ovo još jedna metrika koja potvrđuje odličnu spremnost i prilagodljivost hrvatskih agencija za odnose s javnošću na krizne situacije.

Na pitanje o utjecaju pandemije COVID-19 na plaće zaposlenika u agencijama, u dubinskom intervjuu nijedan od predstavnika nije spomenuo pad plaća. Štoviše, iz odgovora se zaključuje kako se pandemija nije negativno odrazila na njihova primanja. Podaci sa spomenutog poslovnog portala Fininfo.hr (2023) djelomično prate odgovore ispitanika. Millenium promocija i Manjgura bilježe rast plaća u 2020. godini, dok 404 agencija i ABECEDA komunikacije blagi pad. Može se zaključiti kako pandemija jest utjecala na plaće zaposlenih u sve četiri agencije, no da bi se peta hipoteza potvrdila ili opovrgnula, trebala bi se obaviti dodatna analiza koja izlazi iz okvira ovog rada.

7. Zaključak

Pandemija bolesti COVID-19 uzrokovala je značajne promjene u poslovanju hrvatskih agencija za odnose s javnošću. Pandemija je djelovala kao katalizator transformacije, prisiljavajući agencije za odnose s javnošću da se prilagode izazovima koje je kriza donijela.

Jedna od bitnijih promjena koju je uzrokovala pandemija uzrokovana bolešću COVID-19 u hrvatskim agencijama za odnose s javnošću jest ubrzani proces digitalizacije. Obzirom na ograničenja osobnih interakcija i fizičkih okupljanja, agencije za odnose s javnošću trebale su se prilagoditi virtualnim platformama i digitalnim alatima kako bi komunicirale s publikom i klijentima. Osim što su se digitalne platforme koristile za eksternu komunikaciju, novi izazov bio je održavati i internu komunikaciju digitalnim putem. Digitalna transformacija omogućila je komunikaciju unutar timova bez obzira na lokaciju, ubrzala procese i smanjila troškove vezane uz putovanja. Digitalizacija je postala ključna za preživljavanje krizne 2020. godine. Sposobnost agencija za odnose s javnošću da brzo usvoje digitalne alate i strategije omogućila im je kontinuitet poslovanja, održavanje kvalitetne komunikacije s klijentima i unutar tima te brzu prilagodbu u zahtjevima klijenata. Alati poput video konferencija, stvaranja sadržaja za digitalne platforme, i sastanaka putem *Teamsa*, *Zooma* i *Skypea* postali su dio svakodnevnog rada agencija. Osim toga, digitalizacija je nadomjestila nemogućnost održavanja fizičkih događaja.

Osim digitalizacije, agencije za odnose s javnošću trebale su prilagoditi svoj portfolio usluga. Budući da je pandemija izazvala niz kriza u poslovanju organizacija, ne čudi činjenica da je porasla potražnja za uslugom krizne komunikacije. Osim krizne, porasla je i potražnja za uslugom vođenja interne komunikacije. Predstavnici svih četiriju agencija za odnose s javnošću primjećuju značajan porast usluga vezanih uz internu komunikaciju. Taj porast nije iznenađujući s obzirom na novonastale okolnosti. Interna komunikacija, koja se često zanemaruje u normalnim vremenima, poprimila je iznimnu važnost tijekom pandemije. S radom od kuće, velikim brojem zaraženih i sve strožim epidemiološkim mjerama, ključno je bilo osigurati neprekidan i transparentan tijek informacija te pokazati brigu i podršku zaposlenicima. Organizacije koje nemaju internu komunikaciju *in house* bile su primorane angažirati agencije kako bi uspostavile sustavan i učinkovit pristup internoj komunikaciji. U kriznim situacijama, širenje relevantnih informacija ima iznimnu važnost kako bi se umirili strahovi zaposlenika, otklonile neosnovane glasine i spriječilo širenje lažnih vijesti.

Spoznaja da su agencije za odnose s javnošću, radi svoje sposobnosti i spremnosti na prilagodbu, bilježile porast u obujmu posla, proporcionalna je s rastom profita u ispitanim agencijama u kriznoj godini. Sve četiri ispitanе agencije uspješno su se prilagodile novonastalim okolnostima i ostvarile rast tijekom krizne 2020. godine. Može se zaključiti da je pandemija uzrokovana bolešću COVID-19 imala pozitivan utjecaj na prihode agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj, zahvaljujući njihovoj brzоj prilagodbi u novom okruženju, proaktivnom upravljanju krizom i učinkovitoj komunikacijskoj strategiji. Agencije su prilagodile svoju ponudu usluga prema potrebama klijenata, čime su zadržale povjerenje i ojačale odnose.

Pandemija bolesti COVID-19 unijela je značajne promjene u hrvatske agencije za odnose s javnošću. Kriza je ubrzala digitalizaciju, utjecala na promjene u portfoliju agencijskih usluga, istaknula važnost interne komunikacije, potaknula stratešku agilnost te naglasila potrebu za empatijom. Ove promjene postavile su temelje za otporniju i prilagodljiviju industriju u budućnosti.

Popis literature

- Bilić, I., Zavišić, S., Zavišić, Ž. (2011). *Interna komunikacija u kriznim situacijama*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: MATE d.o.o
- Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2010). *Effective Public Relations*. Upper Saddle River: Prentice Hall
- Čemerin, V., Čendo Metzinger, T., Manucci, M. (2014). *Crisis Communication in Croatian Business Organizations*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
- Garača N., Kadlec Ž. (2011). Komunikacija u procesu menadžmenta. *Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 2(2), 118-125
- Holy, M. (2019). *Agencije za odnose s javnošću*. Zagreb: Školska knjiga
- Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga
- Mirenić, A. (2015). Dani kriznog upravljanja. 8. *Međunarodna znanstveno-stručna konferencija*. Stručni rad. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
- Slatter, S., Lovett, D. (2011). *Kako svaku tvrtku izvući iz krize*, Zagreb: Mozaik knjiga
- Slišković, A. (2020). *Znanstveno istraživanje u psihologiji: Vodič za početnike*. Zadar: Sveučilište u Zadru
- Tkalac Verčić, A. (2015). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
- Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa*. Sarajevo: Synopsis
- Tomić, Z. i Milas, Z. (2007). Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*, 44(1), 137-149
- Tye, L. (1998). *Edward L. Bernays i rođenje odnosa s javnošću*. Zagreb: Veleučilište Edward Bernays
- Wilcow, D. L., Cameron, G. T., Reber, B. H. (2014). *Public Relations: Strategies and Tactics*. Upper Saddle River: Prentice Hall

Mrežni izvori

ABECEDA komunikacije, posjećeno 5. travnja 2023. s adrese <https://www.abeceda-komunikacije.hr/>

Alvelda, P., Thomas, F., Mallery, J. C. (2020). *To save the economy, save people first*. Posjećeno 23. siječnja 2023. s adrese <https://www.ineteconomics.org/perspectives/blog/to-save-the-economy-save-people-first>

Aukofer, M., Bauer, T., Butt, C., Rammohan, P. (2021). *Good to great: Boosting the efficiency of your TV spend*. Posjećeno 5. svibnja 2023. s adrese <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/good-to-great-boosting-the-efficiency-of-your-tv-spend>

Bhandari, P. (2023). *What is qualitative research*. Posjećeno 27. kolovoza 2023. s adrese <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>

Biberović, M. (2018). *Ana Tkalac Verčić: Vrijeme je za otvaranje prema drugim komunikacijskim područjima*. Posjećeno 16. lipnja 2023. s adrese <https://www.netokracija.com/ana-tkalac-vercic-komferencija-152947>

Business Info UK, *Employees working from home*. Posjećeno 26. veljače 2023. s adrese <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/advantages-and-disadvantages-employees-working-home>

Carroll, T. (2022). *The history of PR: how the industry has evolved*. Posjećeno 16. lipnja 2023. s adrese <https://www.carrollstrategies.net/blog/the-history-of-public-relations-how-the-industry-has-evolved-carroll-strategies>

Chen, Z. (2021). *Influence of working from home during the COVID-19 crisis and HR practitioner response*. Posjećeno 15. kolovoza 2023. s adrese <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.710517/full>

Company Wall business, *Manjgura*. Posjećeno 23. travnja 2023. s adrese <https://www.companywall.hr/tvrtka/manjgura-doo/MMxE14q>

Company Wall business, *404 agencija*. Posjećeno 23. travnja 2023. s adrese <https://www.companywall.hr/tvrtka/404-doo/MMrDSSY>

Company Wall business, *Millenium promocija*. Posjećeno 23. travnja 2023. s adrese <https://www.companywall.hr/tvrtka/millenium-promocija-doo/MMKjcVD>

Company Wall business, *ABECEDA komunikacije*. Posjećeno 23. travnja 2023. s adrese <https://www.companywall.hr/tvrtka/abeceda-komunikacije-doo/MMx4GSu0>

Danikomunikacija.hr, *About the festival*. Posjećeno 25. svibnja 2023. s adrese <https://danikomunikacija.com/about>

Dickes, C. (2023). *How COVID-19 changed earned media and PR*. Posjećeno 23. kolovoza 2023. s adrese <https://www.kantar.com/uki/inspiration/advertising-media/how-covid-19-changed-earned-media-and-pr>

Effie Awards Croatia, *O natjecanju*. Posjećeno 19. lipnja 2023. s adrese <https://www.Effie.hr/o-effie-natjecanju/>

Elliott, L. (2020). *Prepare for the coronavirus global recession*. Posjećeno 15. siječnja 2023. s adrese <https://www.theguardian.com/business/2020/mar/15/prepare-for-the-coronavirus-global-recession>

Enciklopedija.hr, *COVID-19 bolest*. Posjećeno 14. travnja 2023. s adrese <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=70912>

EU Science HUB (2018). *The digital transformation of news media and the rise of disinformation and fake news*. Posjećeno 18. lipnja 2023. s adrese https://joint-research-centre.ec.europa.eu/publications/digital-transformation-news-media-and-rise-disinformation-and-fake-news_en

Fininfo, *404 agencija*. Posjećeno 23. travnja 2023. s adrese <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/404/Detaljno/552923>

Fininfo, *Millenium promocije*. Posjećeno 23. travnja 2023. s adrese <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/millenium-promocija/Detaljno/8582>

Fininfo, *ABECEDA Komunikacije*. Posjećeno 23. travnja 2023. s adrese <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/abeceda-komunikacije/Detaljno/241648>

Fininfo, *Manjgura*. Posjećeno 23. travnja 2023. s adrese <https://www.fininfo.hr/Poduzece/Pregled/manjgura/Detaljno/28428>

González-Padilla DA, Tortolero-Blanco L. (2021). *Social media influence in the COVID-19*. Posjećeno 26. kolovoza 2023. s adrese <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/32550706/>

Harasta, J. (2014). *PR development in the 20th century*. Posjećeno 15. lipnja 2023. s adrese <https://prezi.com/d7gorfjgwn7n/pr-development-in-the-20th-century/>

Horowitz, J. (2020). *The global coronavirus recession is beginning*. Posjećeno 23. siječnja 2023 s adrese <https://edition.cnn.com/2020/03/16/economy/global-recession-coronavirus/index.html>

Hrvatska enciklopedija mrežno izdanje, *Pandemija*. Posjećeno 30. studenog 2022. s adrese <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=46397>

Hrvatski zavod za javno zdravstvo (2020). *COVID-19 – Priopćenje prvog slučaja*. Posjećeno 15. siječnja 2023. s adrese <https://www.hzjz.hr/priopcenja-mediji/covid-19-priopcenje-prvog-slucaja/>

HURA, posjećeno 25. svibnja 2023a. s adrese <https://Hura.hr/>

HURA, *O nama* Posjećeno 25. svibnja 2023b. s adrese <https://Hura.hr/o-nama/>

HURA, *Što radimo*. Posjećeno 25. svibnja 2023c. s adrese <https://Hura.hr/sto-radimo/>

HURA, *HOWtoWOW*. Posjećeno 25. svibnja 2023d. s adrese <https://Hura.hr/howtowow/workshop-archive/?season-category=9-sezona>

HUOJ (2020). *Naši su savjeti sad traženiji nego prije pandemije korone*. Posjećeno 21. svibnja 2023. s adrese <https://www.Huoj.hr/nasi-su-savjeti-sad-trazeniji-nego-prije-pandemije-korone/>

HUOJ, *Suradnja agencija za odnosa s javnošću i tvrtki u Republici Hrvatskoj*. Posjećeno 2. svibnja 2023. s adrese https://www.Huoj.hr/media/uploads/sa%C5%BEetak_istra%C5%BEivanja_suradnja_agencija_za_odnose_s_javno%C5%A1%C4%87u_i_tvrtki.pdf

HUOJ, *O nama*. Posjećeno 24. travnja 2023a. s adrese <https://www.Huoj.hr/o-nama/>

HUOJ, *Upravni odbor*. Posjećeno 24. travnja 2023b. s adrese <https://www.Huoj.hr/o-nama/upravni-odbor/>

HUOJ, *Nadzorni odbor*. Posjećeno 24. travnja 2023c. s adrese <https://www.Huoj.hr/o-nama/nadzorni-odbor/>

HUOJ, *Sud časti*. Posjećeno 24. travnja 2023d. s adrese <https://www.Huoj.hr/o-nama/sud-casti/>

HUOJ, *KOMferencija*. Posjećeno 24. travnja 2023. s adrese <https://www.Huoj.hr/projekti/komferencija/>

HUOJ, *Carpe diem*. Posjećeno 24. travnja 2023e. s adrese <https://www.Huoj.hr/projekti/carpe-diem/>

HUOJ, *Grand Prix*. Posjećeno 24. travnja 2023f. s adrese <https://www.Huoj.hr/projekti/grand-prix/>

HUOJ, *Carpe Diem: Podrška projektima od društvenog značaja – stvaranje vrijednosti koje nas povezuju*. Posjećeno 5. svibnja 2023g. s adrese <https://www.Huoj.hr/carpe-diem-podrskaprojektima-od-drustvenog-znacaja-stvaranje-vrijednosti-koje-nas-povezuju/>

HUOJ, *Naši su savjeti sad traženiji nego prije pandemije korone*. Posjećeno 6. svibnja 2023h. s adrese <https://www.Huoj.hr/nasi-su-savjeti-sad-trazeniji-nego-prije-pandemije-korone/>

HUOJ, *Članovi*. Posjećeno 6. svibnja 2023i. s adrese <https://www.Huoj.hr/clanstvo/>

International Labour Organization, *COVID-19 and the world of work*. Posjećeno 14. lipnja 2023. s adrese <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--en/index.htm>

Kraljević, L. (2022). *Popis PR agencija za odnose s javnošću*. Posjećeno 3. lipnja 2022. s adrese <https://manjgura.hr/blog/popis-pr-agencija-za-odnose-s-javnosc-u-hrvatskoj>

Komferencija.hr, *O konferenciji*. Posjećeno 18. lipnja 2023. s adrese <https://www.komferencija.hr/o-komferenciji/>

Lammertink, S., *Impactful storytelling during COVID-19*. Posjećeno 21. svibnja 2023. s adrese <https://thecircle.com/blog-post/impactful-storytelling-during-covid-19-how-to-master-the-pivot>

Lidermedia, (2020). *Vodeći hrvatski PR-ovci: Digitalizacija zahtijeva veću razinu stručnosti kod PR-ovaca, a društvene mreže ne opraštaju pogreške*. Posjećeno 19. svibnja 2023. s adrese <https://lidermedia.hr/poslovna-scena/hrvatska/vodeci-hrvatski-pr-ovci-digitalizacija-zahtijeva-vecu-razinu-strucnosti-kod-pr-ovaca-a-drustvene-mreze-ne-oprastaju-pogreske-133054>

Mahler, S. *Ten reasons why PR became more important during COVID-19*. Posjećeno 26. veljače 2023. s adrese <https://www.pr.co/blog/ten-reasons-pr-became-more-important-during-covid-19>

Manjgura, posjećeno 5. travnja 2023. s adrese <https://manjgura.hr>

Manjgura, *Tko smo*. Posjećeno 5. travnja 2023. s adrese <https://manjgura.hr/tko-smo>

Marshallpr.com, *An overview: The history of Public Relations*. Posjećeno 6. svibnja 2023. s adrese <https://marshallpr.com/an-overview-the-history-of-public-relations/>

Mpr.hr, posjećeno 5. travnja 2023. s adrese <https://www.mpr.hr/>

Civilna-zastita.gov.hr, *Operativno djelovanje*. Posjećeno 14. lipnja 2023. s adrese <https://civilna-zastita.gov.hr/operativno-djelovanje/107>

Nartya, D. (2022). *The importance of PR at wartime*. Posjećeno 14. lipnja 2023. s adrese <https://prnews.io/blog/pr-at-wartime.html>

O'Leary, J. *How COVID-19 has changed the PR industry*. Posjećeno 26. veljače 2023. s adrese <https://www.marketingsociety.com/think-piece/how-covid-19-has-changed-pr-industry>

Pandemijski realizam (2022). *Kratka povijest pandemije u Hrvatskoj*. Posjećeno 17. lipnja s adrese <https://pandemijskirealizam.net/povijest-pandemije>

Poslovni FM (2020a). *Uspješni projekti i zadovoljni klijenti obvezuju na još veću kreativnost i izvrsnost*. Posjećeno 14. lipnja 2023. s adrese <https://www.poslovni.hr/domace/uspjesni-projekti-i-zadovoljni-klijenti-obvezuju-na-jos-vecu-kreativnost-izvrsnost-4264628>

Poslovni FM (2020b). *U COVID krizi, mi smo jedina država bez ozbiljne komunikacijske strategije*. Posjećeno 21. svibnja 2023. s adrese <https://www.poslovnifm.com/podcast-emisija/mjesecne-emisije/kuka-kultura-komuniciranja/mamic-u-covid-krizi-mi-smo-jedina-drzava-bez-ozbiljne-komunikacijske-strategije/>

Poslovni FM (2021a). *Medek: Uloga PR-ovaca postat će sve odgovornija u budućnosti*. Posjećeno 20. svibnja 2023 s adrese <https://www.poslovnifm.com/podcast-emisija/mjesecne-emisije/kuka-kultura-komuniciranja/medek/>

Poslovni FM (2021b), *Društvene mreže postale su čudovište koje nitko ne kontrolira*. Posjećeno 19. svibnja 2023). s adrese <https://www.poslovnifm.com/podcast-emisija/mjesecne-emisije/kuka-kultura-komuniciranja/drustvene-mreze-postale-su-cudoviste-koje-nitko-ne-kontrolira>

[emisije/kuka-kultura-komuniciranja/macan-drustvene-mreze-postale-su-cudoviste-koje-nitko-ne-kontrolira/](#)

Poslovni FM (2022). *Kao što TV nije „ubila“ radio, tako ni digitalija neće „ubiti“ TV*. Posjećeno 23. svibnja 2023. s adrese <https://www.poslovnifm.com/podcast-emisija/mjesečne-emisije/kuka-kultura-komuniciranja/bauer/>

Poulson, E. (2022). *Redefining business as usual*. Posjećeno 24. siječnja 2023. s adrese <https://www.nutanix.com/forecastbynutanix/business/redefining-business-as-usual>

PR Superstar, *What is internal communication in public relations?*. Posjećeno 20. svibnja 2023. s adrese <https://prsuperstar.co.uk/internal-communication-in-public-relations/>

Pryros, H. (2020). *How your PR team can improve internal communications*. Posjećeno 19. svibnja 2023. s adrese <https://www.publicrelay.com/blog/how-your-pr-team-can-improve-internal-communications/#:~:text=Why%20is%20Internal%20Communications%20in,or%20miscommunication%20may%20cause%20employees>

Samet, A. (2020). *US Social Media Usage: How The Coronavirus Is Changing Consumer Behavior*. Posjećeno 26. veljače 2023. s adrese <https://www.businessinsider.com/2020-us-social-media-usage-report>

Schuller, H. (2021). *Six ways COVID-19 has changed the PR industry*. Posjećeno 26. veljače 2023. s adrese <https://inspireprgroup.com/insights/6-ways-covid-19-has-changed-the-public-relations-industry/>

SEEBiz (2022). *HURA: Prihod agencija za tržišno komuniciranje u 2021. porastao na 2,2 mlrd kn*. Posjećeno 14. lipnja 2023. s adrese <https://www.seebiz.eu/tvrtke/hura-prihod-agencija-za-trzisno-komuniciranje-u-2021-porastao-na-2-2-mlrd-kn/282713/>

Skoko, B., *Tržišni iskorak Millenium promocije*. Posjećeno 14. svibnja 2023. s adrese https://www.bozoskoko.com/hrvatski/detalji-vijesti_14/trzisni-iskorak-millenium-promocije_317/

Swetta, T. (2022). *Digital tranformation in the PR industry over the years*. Posjećeno 18. lipnja 2023. s adrese <https://startuptalky.com/pr-industry-transformation-tanya-swetta-id8-media-solutions/>

Šutalo, V. (2017). *Odnosi s javnošću*. Lektorska skripta. Posjećeno: 20. svibnja 2022. s adrese <https://www.scribd.com/document/371087367/%C5%A0utalo-Vera-Odnosi-s-Javno%C5%A1%C4%87u>

Samways, S., *Has COVID changed the way the PR industry works?*. Posjećeno 19. svibnja 2023. s adrese <https://www.prca.org.uk/Has-COVID-changed-way-PR-industry-works>

Trapani, A., *Internal communications and COVID-19*. Posjećeno 19. svibnja 2023. s adrese <https://identitypr.com/blog/internal-communications-and-covid-19/>

Watson, T. (2012). *A (very brief) history of PR*. Posjećeno 15. lipnja 2023. s adrese <https://www.communication-director.com/issues/b2b-or-not-b2b/very-brief-history-pr/#:~:text=The%20US%20historian%20Scott%20Cutlip,American%20Telephone%20%26%20Telegraph%20in%201903>

World Health Organization (2023). *Coronavirus disease*. Posjećeno 30. studenog 2022. s adrese <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19#:~:text=symptoms>

Wynne, R. (2013). *What does a public relations agency do*. Posjećeno 31. svibnja 2022. s adrese <https://www.forbes.com/sites/robertwynne/2013/04/10/what-does-a-public-relations-agency-do/?sh=31b3818e75d9>

Zavod za javno zdravstvo Dubrovačko-neretvanske županije, *Novi koronavirus i bolest koju uzrokuje COVID-19*. Posjećeno 24. studenog 2022. s adrese <https://www.zzjzdnz.hr/hr/zdravlje/prevencija-zaraznih-bolesti/1369>

Znatko (2021). *Kolike su cijene agencija za odnose s javnošću u Hrvatskoj?*. Posjećeno 18. lipnja 2023. s adrese <https://znatko.com/20227/kolike-su-cijene-agencija-za-odnose-s-javnoscu-u-hrvatskoj>

404 agencija, *O nama*. Posjećeno 5. travnja 2023. s adrese <https://www.404.agency/hr/o-nama>

Popis tablica i grafova

Tablice

Tablica 1. Popis agencija za odnose s javnošću s najvećim prihodima u 2019. i 2020. godini

Tablica 2. Broj zaposlenih i prosječna bruto plaća po zaposlenom (EUR) u četiri agencije za odnose s javnošću u Hrvatskoj prema portalu Company Wall business

Grafovi

Graf 1. Poslovni prihodi 404 agencije prema portalu Fininfo.hr (2023a)

Graf 2. Poslovni prihodi Millenium promocije prema portalu Fininfo.hr (2023b)

Graf 3. Poslovni prihodi ABECEDA komunikacije prema portalu Fininfo.hr (2023c)

Graf 4. Poslovni prihodi agencije za odnose s javnošću Manjgura prema portalu Fininfo.hr (2023d)

Prilozi

Pitanja za intervju

1. Kako se kriza odrazila na agenciju?
2. Je li došlo do kakvih promjena u zahtjevima klijenata? Jesu li klijenti imali neke posebne zahtjeve? Jeste li, potaknuti krizom, razvili dodatne usluge ili trendove kojih još nije bilo u Hrvatskoj do tada?
3. Koje prilagodbe su Vam najteže pale?
4. Što ste naučili u krizi što možete primijeniti u nastavku poslovanja?
5. Je li se poslovanje dvije godine nakon pandemije vratilo na razinu predpandemijskog razdoblja?

6. Postoje li razlike u poslovanju trenutno i na kraju 2019.?
7. Je li *korona kriza* utjecala na broj zaposlenika, te na plaću istih?
8. Na koji je način kriza utjecala na Vaš profit? Je li uzrokovala promjene u cijeni Vaših usluga? Ako jest, možete li približiti kako?
9. Jeste li se već susreli s nekom kriznom situacijom prije pandemije koja Vam je pomogla u prilagodbi i rješavanju *korona krize*? Jeste li znanja iz te krize primijenili na *korona krizu*?
10. Koje su usluge postale najtraženije, a koje su klijenti najviše otkazivali?
11. Je li porasla potreba za internom u odnosu na eksternu komunikaciju?
12. Jeste li prilagodili internu komunikaciju? Kako je tekla? Je li se promijenila i na koji način? Jeste li uveli neke nove alate za poboljšanje interne komunikacije? Jeste li imali interne kampanje? Je li interna komunikacija dobila na većem značaju?
13. Kako se odvijala eksterna komunikacija tijekom pandemije? Je li bilo kakvih promjena? Što je najviše otežavalo normalan tijek eksterne komunikacije?
14. Obzirom da se zbog pandemijskih mjera nisu mogli održavati fizički događaji, jeste li ih zamijenili drugom vrstom komunikacije? Kojom?
15. Kako je izgledala komunikacija s medijima?