

# Menadžment odnosa s javnošću u malom poduzetništvu

---

Miljavac, Kasia

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:762888>

*Rights / Prava:* [Attribution 4.0 International](#)/[Imenovanje 4.0 međunarodna](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management](#)



**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**

**KASIA MILJAVAC**

**Menadžment odnosa s javnošću u malom poduzetništvu**

**Management of public relations in a small business**

Završni rad

Opatija, 2024.

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**  
**Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**  
**Sveučilišni prijediplomski studij**  
Studijski smjer: Menadžment održivog razvoja

**Menadžment odnosa s javnošću u malom poduzetništvu**

**Management of public relations in a small business**

Završni rad

Kolegij: **Menadžment odnosa s javnošću i  
protokola**

Student: **Kasia MILJAVAC**

Mentor: **Prof. dr. sc. Ines MILOHNIĆ**

Matični broj: **25502/20**

Opatija, rujan 2024.



SVEUČILIŠTE U RIJECI UNIVERSITY OF RIJEKA  
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU  
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT  
OPATIJA, HRVATSKA CROATIA

## IZJAVA O AUTORSTVU RADA I O JAVNOJ OBJAVI OBRANJENOG ZAVRŠNOG RADA

---

Kasia Miljavac

25502MO20

---

---

### Menadžment odnosa s javnošću u malom poduzetništvu

---

Izjavljujem da sam ovaj rad samostalno izradila/o, te da su svi dijelovi rada, nalazi ili ideje koje su u radu citirane ili se temelje na drugim izvorima, bilo da su u pitanju knjige, znanstveni ili stručni članci, Internet stranice, zakoni i sl. u radu jasno označeni kao takvi, te navedeni u popisu literature.

Izjavljujem da kao student–autor završnog rada, dozvoljavam Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci da ga trajno javno objavi i besplatno učini dostupnim javnosti u cjelovitom tekstu u mrežnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci.

U svrhu podržavanja otvorenog pristupa završnim radovima trajno objavljenim u javno dostupnom digitalnom repozitoriju Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Sveučilišta u Rijeci, ovom izjavom dajem neisključivo imovinsko pravo iskorištavanja bez sadržajnog, vremenskog i prostornog mog završnog rada kao autorskog djela pod uvjetima *Creative Commons* licencije CC BY Imenovanje, prema opisu dostupnom na <http://creativecommons.org/licenses/>.

U Opatiji, rujan 2024.

---

Potpis studenta

## Sažetak

Menadžment odnosa s javnošću predstavlja vrlo bitan aspekt u današnjem poslovanju, neovisno o veličini poduzeća. Kako bi poduzeće bilo uspješno mora razvijati dobre odnose sa unutarnjim i vanjskim javnostima iz razloga što upravo oni pridonose njegovom uspjehu. Mala poduzeća često nemaju potrebne resurse poput velikih korporacija, no pravilno vođene PR strategije mogu im donijeti značajne koristi i pomoći im u rastu. Ovaj rad istražuje ulogu menadžmenta odnosa s javnošću u kontekstu malog poduzetništva, fokusirajući se na primjer uljare Chiavalon. Cilj rada je analiza ključnih aspekata menadžmenta odnosa s javnošću te njihova važnost i svrha u poslovanju malih poduzeća koja se pokušavaju probiti na tržištu i postići konkurentnost. Provedenim istraživanjem na primjeru uljare Chiavalon prikazane su strategije vođenja menadžmenta odnosa s javnošću te su utvrđeni primjeri dobre prakse poslovanja. Zaključci istraživanja pokazuju kako je uz pomoć dobro izabranih marketinških strategija, suradnika, iskorištavanja prilika i načina vođenja cjelokupnih odnosa s javnošću poduzeće Chiavalon u samo nekoliko godina postalo globalno prepoznatljiv brend.

Ključne riječi: menadžment; odnosi s javnošću; malo poduzetništvo; Chiavalon.

# Sadržaj

<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
<b>1. Temeljne odrednice menadžmenta odnosa s javnošću .....</b>	<b>3</b>
1.1. Oblici odnosa s javnošću .....	5
1.2. Interni odnosi s javnošću .....	8
1.3. Eksterni odnosi s javnošću.....	10
<b>2. Ključne karakteristike poduzetništva .....</b>	<b>11</b>
2.1. Povijesni razvoj poduzetništva .....	12
2.2. Značajke malog poduzetništva.....	13
<b>3. Važnost menadžmenta odnosa s javnošću u malom poduzetništvu .....</b>	<b>19</b>
3.1. Strategije menadžmenta odnosa s javnošću.....	19
3.2. Prednosti i nedostaci menadžmenta odnosa s javnošću unutar poduzeća .....	20
<b>4. Značaj menadžmenta odnosa s javnošću u malom poduzetništvu: studija slučaja.....</b>	<b>22</b>
4.1. Poslovni profil uljare.....	22
4.2. Ponuda i proizvodi uljare „Chiavalon“ .....	23
4.3. Analiza ključnih odrednica menadžmenta odnosa s javnošću uljare Chiavalon .....	24
<b>Zaključak.....</b>	<b>29</b>
<b>Bibliografija.....</b>	<b>30</b>
<b>Popis slika .....</b>	<b>34</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>34</b>

## Uvod

Menadžment odnosa s javnošću (PR) predstavlja ključni segment u poslovanju suvremenih organizacija, bez obzira na njihovu veličinu ili djelatnost. Odnosi s javnošću obuhvaćaju širok spektar aktivnosti usmjerenih na izgradnju i održavanje pozitivne percepcije organizacije u očima javnosti, klijenata, zaposlenika i ostalih dionika. S druge strane, malo poduzetništvo, kao vitalni segment gospodarstva sve više privlači pažnju zbog svoje inovativnosti i sposobnosti prilagodbe tržišnim promjenama. Ono igra ključnu ulogu u gospodarskom sustavu, često se smatrajući temeljem lokalnih ekonomija. Poduzetnici su često osnivači novih poslovnih pothvata, nudeći inovativne proizvode ili usluge te pružanje mogućnosti zapošljavanja. U kontekstu odnosa s javnošću, mala poduzeća imaju nekoliko ključnih karakteristika i izazova, a neki od njih su osobni pristup, ograničeni resursi te manjak obrazovanja u tom području.

Predmet ovoga rada je menadžment odnosa s javnošću u malom poduzetništvu, a problem se odnosi na nedovoljno znanja i informacija o istom. Svrha i cilj rada su isticanje glavnih odrednica navedene teme te stjecanje predodžbe o dobrobitima pravilnog vođenja menadžmenta odnosa s javnošću kroz studiju slučaja uljare Chiavalon. Rad također nastoji identificirati ključne prednosti i izazove s kojima se mala poduzeća suočavaju te kako pravilna primjena strategija može pozitivno utjecati na rast i razvoj poslovanja. U ovom radu korištene su analitička metoda i metoda studije slučaja, te sekundarni izvori podataka prikupljeni iz knjiga, znanstvenih i stručnih članaka i internet izvora.

U prvom dijelu rada definiraju se osnovni pojmovi i temeljne odrednice menadžmenta odnosa s javnošću, uključujući razne oblike interne i eksterne komunikacije. Naglašava se kako upravljanje odnosima s javnošću omogućava učinkovitu komunikaciju s ciljanim skupinama čime se osigurava povjerenje i uspjeh. Rad nadalje istražuje poduzetništvo, uključujući povijesni razvoj, značajke malog poduzetništva te njegove prednosti, nedostatke i specifičnosti malih poduzeća u obiteljskom kontekstu. Treći dio rada istražuje konkretne strategije menadžmenta odnosa s javnošću u malim poduzećima, s naglaskom na prednosti i nedostatke upravljanja ovim procesima unutar organizacije. Rad se posebno fokusira na uljaru Chiavalon, koja je postala prepoznatljiva po svojim visokokvalitetnim proizvodima. Analiziraju se kanali komunikacije i prodaje koje Chiavalon koristi kako bi dosegao i zadržao svoje tržište, kao i

kritički osvrt na njihov pristup javnosti. U zaključku rada sumirati će se glavne odrednice ovog završnog rada, ističući ključne odrednice i preporuke za praksu. Na kraju rada nalaziti će se bibliografija, popis slika i grafikona koji će dodatno obogatiti rad.



# 1. Temeljne odrednice menadžmenta odnosa s javnošću

U okviru ove cjeline detaljno su prezentirane temeljne odrednice menadžmenta odnosa s javnošću. Evolutivni put menadžmenta odnosa s javnošću (eng. PR - Public Relations Management) odražava različite interpretacije i perspektive ove funkcije u kontekstu organizacija i društva. Razvoj pojma menadžmenta odnosa s javnošću navodi se prema definiciji koja ističe važnost uspostavljanja i održavanja uzajamno korisnih odnosa između organizacija i njihovih različitih javnosti.<sup>1</sup> Ova definicija promatra menadžment odnosa s javnošću kao ključni aspekt upravljanja, temeljen na moralnim i etičkim načelima, te postavlja smjernice za razumijevanje uloge i funkcije menadžmenta odnosa s javnošću u suvremenom društvu.

Kada je riječ o definiranju menadžmenta odnosa s javnošću dolazi do nekoliko izazova, posebno jer ova disciplina crpi svoje korijene iz različitih područja poput marketinga, komunikologije, psihologije, sociologije i menadžmenta.<sup>2</sup> Ostali izazovi proizlaze iz činjenice da se odnosima s javnošću često pristupa iz različitih perspektiva i shvaća ih se na različite načine. Primjerice, neki autori definiraju odnose s javnošću kao interaktivni koncept, naglašavajući važnost dvosmjerne komunikacije i odgovornog poslovanja, a ostali kao funkciju menadžmenta koja se bavi procjenom javnih stavova i planiranjem programa za stjecanje razumijevanja i prihvaćanja. Neki smatraju da su moderne definicije previše usmjerene na konkretnu praksu odnosa s javnošću dok zanemaruju šire funkcije ove discipline. Primjerice, akademske definicije često ne spominju manipulaciju javnim mišljenjem iako je to često sastavni dio prakse menadžmenta odnosa s javnošću.<sup>3</sup>

Naravno, u pitanje se dovodila i etičnost samog pojma te su postojala i negativna mišljenja. Menadžment odnosa s javnošću bio je uspoređivan sa zlonamjernom propagandom zbog prikrivanja istine, manipulacije javnim mišljenjem i nepoštenim ponašanjem organizacija. Međutim, menadžment odnosa s javnošću ne bi se trebao smatrati zlonamjernim jer je njegova svrha obično pozitivna, a odnosi se na gradnju i održavanje povjerenja između organizacije i njezine javnosti. U postizanju svojih ciljeva on ne smije manipulirati netočnim

---

<sup>1</sup> Cutlip, Center, i Broom, *Odnosi s javnošću*, 1.

<sup>2</sup> Tkalac Verčić, *Odnosi s javnošću*, 19.

<sup>3</sup> Ibid., 20.

percepcijama određenih skupina javnosti, koristeći se prisilnim i neetičkim metodama te ne smije izbjegavati bijelu, sivu ili crnu propagandu u praksi.<sup>4</sup>

Menadžment odnosa s javnošću često je zamijenjen s pojmom marketinga, što je i razjašnjeno u knjizi Cutlipa, Centera i Brooma „Odnosi s javnošću“ u kojoj je navedeno da se marketing može definirati na sličan način kao i odnosi s javnošću. Marketing se bavi prepoznavanjem potreba i želja ljudi te nudi proizvode i usluge kako bi zadovoljio te potrebe, a cilj mu je potaknuti transakciju u kojoj se proizvodi i usluge mijenjaju za određenu vrijednost. Odnosi s javnošću, s druge strane, usredotočeni su na izgradnju i održavanje povjerenja između organizacije i njezine publike što uključuje komunikaciju s javnošću putem različitih kanala kako bi se promovirala pozitivna slika organizacije, razumijevanje njezinih ciljeva i vrijednosti te upravljanje kriznim situacijama.<sup>5</sup>

Prema priloženoj slici, vidljivo je da odnosi s javnošću obuhvaćaju niz disciplina i vještina koje su ključne za njihovo učinkovito provođenje. U samom centru ove multidisciplinarne aktivnosti nalaze se temeljna znanja o teoriji i praksi odnosa s javnošću, koja se nadograđuju specifičnim znanjima o teoriji i procesu komunikacije, medijskom zakonu i etici, analizi medija, te oglašavanju. Kako bi stručnjaci za odnose s javnošću bili potpuno kompetentni, moraju posjedovati znanja i iz drugih, široko rasprostranjenih disciplina. To uključuje razumijevanje poslovne administracije, ekonomije, državne organizacije, političkih nauka, te javne uprave. Osim toga, stručnjaci moraju biti upućeni u područja kao što su grafička komunikacija, istraživanje, statistika, jezici, prirodne nauke, društvene usluge i humanistika.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Tomić, *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*, 37.

<sup>5</sup> Cutlip, Center, i Broom, op.cit. 7.

<sup>6</sup> Pejaković, “Oblici odnosa s javnošću u suvremenom poslovanju,” 129.

**Slika 1.** Obrazovna ljestvica u primjeni odnosa s javnošću



Izvor: Kreacija autora prema: Pejaković (2015.)

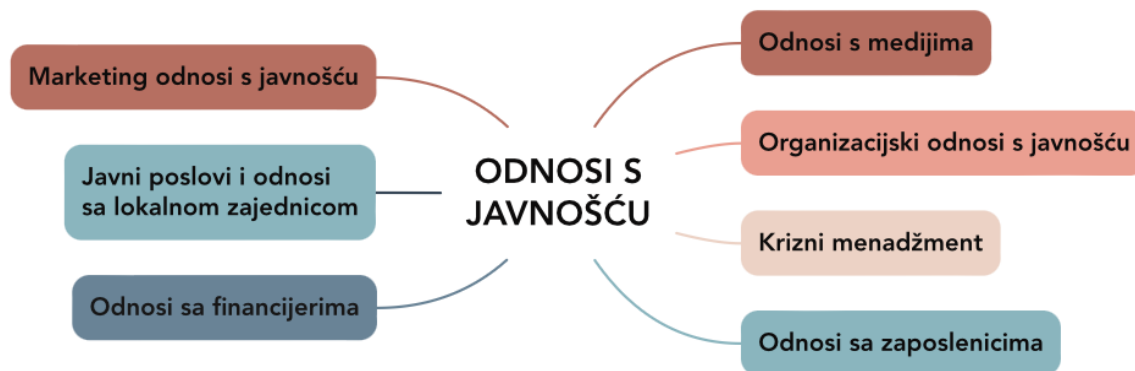
Menadžment odnosa s javnošću usmjeren je na izgradnju uzajamno korisnih odnosa između organizacija i javnosti te je temeljen na etičkim načelima. Ključna je dvosmjerna komunikacija i povjerenje, iako je PR kritiziran zbog mogućnosti manipulacije. Za razliku od marketinga, PR se fokusira na odnose, a ne na prodaju, te ima ulogu u promociji vrijednosti organizacije i upravljanju kriznim situacijama.

### 1.1. Oblici odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću doprinose jačanju reputacije i veza organizacije s javnošću, koji su ujedno glavna tema ovoga poglavlja. Odnosi s javnošću mogu se podijeliti na nekoliko specifičnih oblika, a oni uključuju odnose sa medijima, organizacijske odnose s javnošću, krizni menadžment, odnose sa zaposlenicima, odnose sa financijerima, javne poslove i odnose sa lokalnom zajednicom te marketing odnosa s javnošću. Ove podgrupe predstavljaju različite

aspekte odnosa s javnošću, svaku sa svojim specifičnim ciljevima i strategijama unutar šire discipline.<sup>7</sup>

Slika 2. Podjela oblika odnosa s javnošću



Izvor: Kreacija autora prema: Pejaković (2015.)

Odnosi s medijima ključna su funkcija odnosa s javnošću, odgovorna za upravljanje publicitetom organizacije. Stručnjaci za odnose s medijima uspostavljaju i održavaju veze s novinarima, pružajući informacije kroz saopćenja, priče i ostale relevantne materijale. Odnosi između medija i PR stručnjaka mogu biti kooperativni ili suprotstavljeni jer novinari često izazivaju lojalnost PR stručnjaka prema organizaciji. Uspješan rad temelji se na izgradnji imidža, uz ključne vrijednosti kao što su iskrenost, točnost, preciznost i profesionalizam.<sup>8</sup>

Organizacijski odnosi s javnošću bave se savjetovanjem visokog menadžmenta o očuvanju i unaprjeđenju imidža poduzeća među njenim različitim suradnicima. Ova praksa uključuje upravljanje važnim pitanjima (issue management), što podrazumijeva planiranje odgovora na izazove koji mogu utjecati na uspjeh organizacije. Stručnjaci za organizacijske odnose pomažu organizaciji da se prilagodi očekivanjima svojih javnosti, prenoseći njihove brige i bitne teme menadžmentu. Također, koriste organizacijsko oglašavanje za kreiranje pozitivnog imidža poduzeća, ističući njene vrijednosti i doprinos društvu, umjesto promoviranja određenih proizvoda ili usluga.

Krizni menadžment uključuje planiranje i upravljanje komunikacijom tijekom kriznih situacija poput ekoloških katastrofa, nesreća ili problema unutar poduzeća. Stručnjaci za

<sup>7</sup> Pejaković, op. cit. 133.

<sup>8</sup> Brkić, *Upravljanje marketing komuniciranjem*, 369.

odnose s javnošću pripremaju krizne planove kako bi organizacija bila spremna za takve događaje, a ponekad se i angažiraju vanjske agencije specijalizirane za krizni menadžment. Tijekom krize, PR timovi identificiraju potencijalne rizike, razvijaju strategije za pravodobno i transparentno informiranje javnosti te imenuju glasnogovornika koji će prenijeti ključne informacije u javnost. Ovaj proces uključuje i logističku podršku za medije, a krizni menadžment često čini neizostavan dio osiguranja poslovanja.<sup>9</sup>

Odnosi sa zaposlenicima ključni su za uspjeh svake organizacije, jer zadovoljni i motivirani zaposlenici doprinose pozitivnom poslovanju. Stručnjaci za odnose sa zaposlenicima smišljaju programe i komunikacijske alate, poput newslettera, oglasnih ploča i video materijala, koji imaju za cilj povećati moral i produktivnost zaposlenika. Fokusiraju se na ključne aspekte kao što su sigurnost, poštovanje, sudjelovanje, prepoznavanje i mogućnosti za napredovanje. Kada su odnosi sa zaposlenicima učinkoviti, poduzeća imaju veće šanse za postizanje visokih performansi, što se pozitivno odražava na odnose s kupcima i ostalim dionicima.

Odnosi s financijerima vrlo su važni za stabilnost i rast poduzeća, oni uključuju komunikaciju s bankama, osiguravajućim društvima, burzama, revizorima i ostalim financijskim institucijama. Ovi odnosi obuhvaćaju pravilno vođenje financijske dokumentacije, usklađivanje s relevantnim zakonima i regulativama te učinkovitu prezentaciju financijskog stanja i poslovnih planova poduzeća investitorima. Osim osiguravanja zakonitosti, kvalitetni odnosi s financijerima omogućuju poduzeću lakši pristup kapitalu, povoljnije uvjete financiranja i povećavaju povjerenje sadašnjih i potencijalnih ulagača, što doprinosi dugoročnoj održivosti i uspjehu poslovanja.<sup>10</sup>

Javni poslovi i odnosi s lokalnom zajednicom uključuju uspostavljanje i održavanje komunikacije između poduzeća i vladinih institucija, agencija te drugih relevantnih tijela na svim razinama vlasti. Ovi odnosi su od presudne važnosti za osiguranje sukladnosti poslovanja s propisima, ali i za aktivno sudjelovanje poduzeća u zajednici. Kroz organizaciju događanja, sudjelovanje u lokalnim projektima i izradu strateških dokumenata, poduzeće doprinosi razvoju zajednice dok istovremeno jača svoju reputaciju i povjerenje među lokalnim

---

<sup>9</sup> Brkić, op. cit. 370.

<sup>10</sup> Pejaković, op. cit. 136.

stanovništvom. Takva suradnja donosi obostranu korist, podiže kvalitetu života u zajednici i osigurava stabilnost poslovanja.<sup>11</sup>

Marketing odnosi s javnošću usmjereni su na stvaranje pozitivnog publiciteta za proizvode ili usluge poduzeća. Ova vrsta odnosa s javnošću ključna je pri lansiranju novih proizvoda, jer novost samog proizvoda privlači pažnju i stvara prirodnu platformu za publicitet. Primjeri uspješne provedbe uključuju pozitivne medijske prikaze novog filma, restorana ili knjige. Stručnjaci blisko surađuju s marketinškim timovima kako bi dizajnirali proizvode i strateški ih pozicionirali na tržištu. Također, upravljaju specijalnim događajima i rade u sinergiji s drugim marketing stručnjacima, osiguravajući učinkovit plasman i promociju proizvoda.<sup>12</sup>

Odnosi s javnošću uključuju različite podgrupe dok svaka od njih ima specifične ciljeve i strategije, koje zajedno doprinose pozitivnoj reputaciji organizacije i jačanju njenih veza s javnošću.

## **1.2. Interni odnosi s javnošću**

Interni odnosi s javnošću ključni su za izgradnju međusobnog povjerenja i učinkovite suradnje unutar organizacije te su predstavljeni u okviru ovog poglavlja. Interni odnosi s javnošću obuhvaćaju sve interakcije unutar organizacije, bilo da je riječ o komunikaciji između menadžmenta i zaposlenika u poduzećima, stranačkog vodstva i članstva u strankama, između članova neke organizacije, volontera te čak i obitelji zaposlenika. Kvalitetna interna komunikacija je ključna za uspjeh organizacije jer omogućuje usklađivanje ciljeva, motivaciju zaposlenika te efikasno predstavljanje vrijednosti i ciljeva organizacije javnosti. Komunikacija sa zaposlenicima počinje prije nego što se oni pridruže organizaciji te se nastavlja i nakon što napuste istu.<sup>13</sup> Mnogi autori ističu njenu važnost, smatrajući je često čak važnijom od vanjske komunikacije obzirom na važnost zaposlenika kao ključnog resursa. Internom komunikacijom nastoje se ostvariti promjene u svijesti, stavovima, mišljenjima, osjećajima i ponašanju zaposlenika, koji su ključni za uspjeh organizacije.

---

<sup>11</sup> Ibid.

<sup>12</sup> Brkić, op. cit. 373.

<sup>13</sup> Tkalac Verčić, op. cit. 285.

Svrha interne komunikacije je mnogoznačna i složena, obuhvaćajući širok spektar ciljeva usmjerenih na unaprjeđenje učinkovitosti, produktivnosti i zadovoljstva zaposlenika. Primarni cilj interne komunikacije je osigurati transparentnost i dosljednost informacija unutar organizacije, kako bi se osiguralo da svi zaposlenici budu informirani o važnim događajima, promjenama i ciljevima organizacije. Nadalje, interna komunikacija ima za cilj jačanje zajedništva i timskog rada među zaposlenicima, potičući dijalog, suradnju i međusobno razumijevanje. Ona služi i kao sredstvo motivacije zaposlenika, pružajući im osjećaj pripadnosti, važnosti i uključenosti u organizacijske procese.

Kanali interne komunikacije obuhvaćaju različite alate i platforme koji se koriste za razmjenu informacija unutar organizacije. Tradicionalna komunikacijska sredstva, pisani dokumenti poput pisma, memoranduma, izvještaja, časopisa i glasila za djelatnike, faksevi, dopisi, okružnice, bilteni, brošure te e-mailovi i dalje igraju važnu ulogu u komunikaciji, pružajući zaposlenicima priliku da budu informirani o najnovijim događajima i inicijativama.<sup>14</sup> Međutim, s razvojem tehnologije, pojavom interneta i društvenih medija, organizacije su počele koristiti i digitalne kanale poput internetskih platformi, e-pošte, intraneta i virtualnih sastanaka kako bi omogućile bržu i učinkovitiju komunikaciju. Ovi digitalni kanali ne samo da olakšavaju razmjenu informacija, već i potiču interaktivnost, participaciju i suradnju među zaposlenicima. Suvremeni pristupi internoj komunikaciji uključuju kombinaciju tradicionalnih i digitalnih kanala kako bi se osigurala cjelovita i učinkovita komunikacija unutar organizacije. U nekim okolnostima odabir komunikacijskog kanala bit će prethodno određen, dok će u drugim situacijama postojati sloboda izbora. Kada postoji opcija izbora, važno je uzeti u obzir ciljeve komunikacije, analizu publike i prikladnost kanala za prijenos poruke.

Interni odnosi obuhvaćaju komunikaciju unutar organizacije, usmjerenu na motivaciju zaposlenika, timski rad i transparentnost. Kvalitetna interna komunikacija doprinosi boljoj produktivnosti i osjećaju pripadnosti zaposlenika, koristeći tradicionalne i digitalne kanale.

---

<sup>14</sup> Rouse i Rouse, *Poslovne komunikacije*, 106.

### 1.3. Eksterni odnosi s javnošću

Ovo poglavlje obuhvaća eksterne odnose s javnošću koji igraju ključnu ulogu u povezivanju organizacija s njihovim vanjskim dionicima i oblikovanju javne percepcije. Eksterni odnosi s javnošću sastoje se od širokog spektra aktivnosti koje organizacija provodi kako bi održala komunikaciju s različitim vanjskim dionicima, što uključuje medije, potrošače, dobavljače, investitore, društvene skupine, općenitu javnost i brojne druge subjekte. Ovi odnosi su od velike važnosti jer pomažu u izgradnji i održavanju povjerenja, razumijevanja i pozitivne slike organizacije u očima vanjskih dionika. Osnovni cilj eksternih odnosa s javnošću je uspostaviti i njegovati dugoročne i produktivne odnose s vanjskim javnostima kako bi se osigurala podrška, održala reputacija i stvorile pozitivne percepcije o organizaciji.

Svrha eksterne komunikacije je osigurati da organizacija ima konzistentan i pozitivan identitet u javnosti, a kako bi u tome bila uspješna koristi informiranje, educiranje, uvjeravanje i izgradnju povjerenja među vanjskim dionicima. Kroz eksternu komunikaciju, organizacija šalje poruke o svojim vrijednostima, proizvodima, uslugama, ciljevima i aktivnostima kako bi utjecala na percepciju javnosti. Ciljevi eksterne komunikacije uključuju stvaranje pozitivne reputacije, povećanje svijesti o organizaciji, poboljšanje odnosa s klijentima, održavanje konkurentnosti na tržištu, te podržavanje organizacijskih ciljeva i interesa.

Eksterna komunikacija koristi puno veću količinu različitih kanala u odnosu na internu komunikaciju kako bi dosegla svoju ciljanu publiku. U to spadaju tradicionalni kanali poput tiskanih medija, televizije, radio emisija ali s druge strane i digitalni kanali kao što su društvene mreže, web stranice, e-pošta i internetske platforme za dijeljenje sadržaja. Organizacije također koriste događaje, konferencije, sponzorstva, javne nastupe i druge promotivne aktivnosti kako bi komunicirale s vanjskim dionicima. Odabir odgovarajućih kanala izuzetno je bitan ovisno o ciljevima komunikacije i ciljanoj publici koju se želi privući te karakteristikama poruka koje se žele prenijeti.

Interni i eksterni odnosi s javnošću jednako su ključni su za uspjeh svake organizacije. Eksterni odnosi s javnošću usmjereni su prema vanjskim dionicima, poput medija i kupaca, te grade pozitivnu reputaciju i povjerenje kroz pažljivo odabrane komunikacijske kanale, osiguravajući dugoročne i produktivne odnose s javnošću.



## 2. Ključne karakteristike poduzetništva

U ovoj se cjelini detaljno razmatraju ključne karakteristike poduzetništva te njegova glavna podjela. Poduzetništvo je pojam koji se često koristi ali njegova definicija nije uvijek jasna i jednoznačna. Riječi "poduzetništvo" i "poduzeće" izvorno dolaze od starofrancuske riječi "entreprendre", koja znači "pothvat". Iako se ta riječ koristila i ranije, tek je ekonomist Jean-Baptiste Say početkom 1800-ih godina dao suvremeno značenje riječi "poduzetnik". U engleskom jeziku, izraz "poduzetnik" nije bio u širokoj upotrebi sve do sredine 19. stoljeća. Prije toga, ponekad se koristio izraz "pustolov".<sup>15</sup> Upravo se zbog svojeg imena poduzetništvo poistovjećuje s poduzetnikom no to pojednostavljeno gledanje može dovesti do krivog razumijevanja ovog pojma. Samo poduzetništvo obuhvaća mnogo više od same osobe koja se upušta u poslovne pothvate. Radi se o cjelokupnom procesu koji uključuje prepoznavanje i iskorištavanje poslovnih prilika, inovativnost, kreativnost te spremnost na preuzimanje rizika. Poduzetnici su oni koji pokreću nove poslovne inicijative, a njihova motivacija nije samo stvaranje profita, već i prepoznavanje novih poslovnih prilika. Upravo ta sposobnost uočavanja prilika i odlučnost da se u njih uloži, često i uz visoki rizik, čine srž poduzetničkog ponašanja koje se može očitovati kod pojedinaca ali i institucija koje se bave poduzetničkim aktivnostima.

Postoji širi i uži kut gledišta na poduzetništvo na temelju različitih teorijskih pristupa. U širem smislu, poduzetništvo obuhvaća svaku aktivnost koja uključuje kreativnost, inovativnost, upornost, dosljednost, odgovornost, samostalnost te razumno preuzimanje rizika. U užem smislu, poduzetništvo se odnosi na proces stvaranja vrijednosti kroz kombiniranje resursa s ciljem iskorištavanja prilika, uz preuzimanje umjerenog rizika.<sup>16</sup>

Poduzetništvo je moguće podijeliti u različite kategorije i vrste, ovisno o području djelovanja, a one se klasificiraju kao tradicionalno, korporativno i socijalno ili društveno poduzetništvo.<sup>17</sup> Tradicionalno poduzetništvo obuhvaća mala i srednja poduzeća koja se fokusiraju na profit. Ključne karakteristike ovog tipa uključuju inovativne metode poslovanja, razumno preuzimanje rizika, upornost i samouvjerenost u postizanju ciljeva. Tradicionalni

---

<sup>15</sup> Carlen, *A Brief History of Entrepreneurship*, 1.

<sup>16</sup> Tkalec, "Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja," 38.

<sup>17</sup> Ribić i Pleša Puljić, *Osnove poduzetništva*, 15.

poduzetnici usmjereni su na identificiranje tržišta i dionika, kako bi pravilno planirali investicije koje će omogućiti rast poslovanja.

S druge strane, korporativno poduzetništvo odnosi se na poduzetničko ponašanje unutar već postojećih organizacija, neovisno o njihovoj veličini. Ono uključuje formiranje novih poslovnih prilika unutar poduzeća te transformaciju organizacije kroz stvaranje manjih, samostalnih timova ili poduzeća unutar korporacije.

Društveno je poduzetništvo najnoviji koncept, a usmjeren je na stvaranje društvene vrijednosti. Dok privatni poduzetnici koriste svoje resurse kako bi stvorili materijalnu dobit, društveni su usmjereni na rješavanje društvenih problema i poboljšanje kvalitete života u zajednici što se očituje kroz različite inicijative poput izgradnje škola, bolnica, i drugih infrastruktura koje doprinose općem dobru.

Poduzetništvo je vrlo složen proces, a poduzetnici se razlikuju po motivaciji i pristupu, bilo kroz tradicionalno, korporativno ili društveno poduzetništvo. Glavna svrha poduzetništva nije samo profit, već i stvaranje vrijednosti, bilo u poslovnom ili društvenom kontekstu.

## **2.1. Povijesni razvoj poduzetništva**

U okviru ove cjeline detaljno je prezentiran povijesni razvoj poduzetništva te su izdvojene ključne osobe koje su imale najveći utjecaj na njega. Razvoj poduzetništva ima bogatu i slojevitou povijest koja se proteže kroz različite faze ekonomske misli i društvenih promjena. Od svojih najranijih oblika u antici poduzetništvo je kroz stoljeća evoluiralo i prilagođavalo se promjenama u društvenom i ekonomskom okruženju, a mnogi ekonomski teoretičari doprinijeli su njegovu razvoju i definiranju. Počevši od ranih definicija iz 18. stoljeća, koje se pripisuju ekonomistima kao što su Richard Cantillon i Adam Smith, pojam "poduzetništvo" postao je popularan tek od 1980-ih godina. Prema Cantillonu, uspješni poduzetnici imaju ključnu ulogu u gospodarstvu ublažavanjem neizvjesnošću, time što dopuštaju proizvodnju i razmjenu te postižu tržišnu ravnotežu. Adam Smith koji je ujedno jedan od najvažnijih ekonomista, definirao je poduzetničku aktivnost kroz marljivost, štedljivost, poslovne špekulacije i inovacije, postavljajući temelje za daljnje razumijevanje poduzetništva.<sup>18</sup> Joseph

---

<sup>18</sup> Tkalec, op. cit. 37.

Schumpeter svojim je radom zapečatio prvu polovicu 20. stoljeća, često je nazivan i „ocem poduzetništva“. U svojoj definiciji spominje „kreativnu destrukciju“ koja se javlja kroz poduzetničke inovacije čiji impuls proizlazi iz rivalstva između već postojeće strukture i novosti. Koncept konkurencije je tako aktivan i dinamičan proces u odnosu na klasičan modelom prilagodbe savršeno konkurentnog tržišta.<sup>19</sup> U 20. stoljeću, američki je teoretičar Peter Drucker dodatno unaprijedio pojam poduzetništva. Drucker je naglašavao važnost sustavne inovacije, poduzetničkog upravljanja i poduzetničkih strategija. Njegove ideje usmjerene su na transformaciju inovacija u organiziranu djelatnost čime je postavio najbitnije temelje za moderni pristup poduzetništvu.<sup>20</sup>

Kroz povijest je poduzetništvo prolazilo kroz različite faze razvoja, od antike do modernog doba, a kroz doprinose raznih teoretičara ono je evoluiralo u ključni faktor gospodarskog razvoja. Danas se poduzetništvo ne odnosi samo na pokretanje poduzetničkog pothvata već sve više na razvoj poduzetničkog načina razmišljanja i ponašanja, što je temelj za daljnji razvoj ekonomije u 21. stoljeću.

## 2.2. Značajke malog poduzetništva

Mala poduzeća su važan dio gospodarstva koja imaju ključnu ulogu u održavanju konkurencije na tržištu, što ujedno doprinosi učinkovitijem gospodarstvu i stabilnosti cijena. U ovom ulomku naglašeno je malo poduzetništvo, a u tom je kontekstu fokus rada na njegovim prednostima i nedostacima te na integraciji malog poduzetništva u obiteljsko.

Značajnu ulogu malog poduzetništva na tržištu dokazuje činjenica da mala i srednja poduzeća zajedno čine 99% svih poduzeća u Europskoj uniji. Način određivanja veličine poduzeća provodi se pregledom broja zaposlenih u jednoj godini te pregledom prometa ili ukupne bilance. Mala poduzeća sastoje se s manje od 50 zaposlenika godišnje, a njihovi godišnji prihodi iznose do 10 milijuna eura pa se tako često suočavaju s izazovima koje velika poduzeća ne poznaju.<sup>21</sup>

---

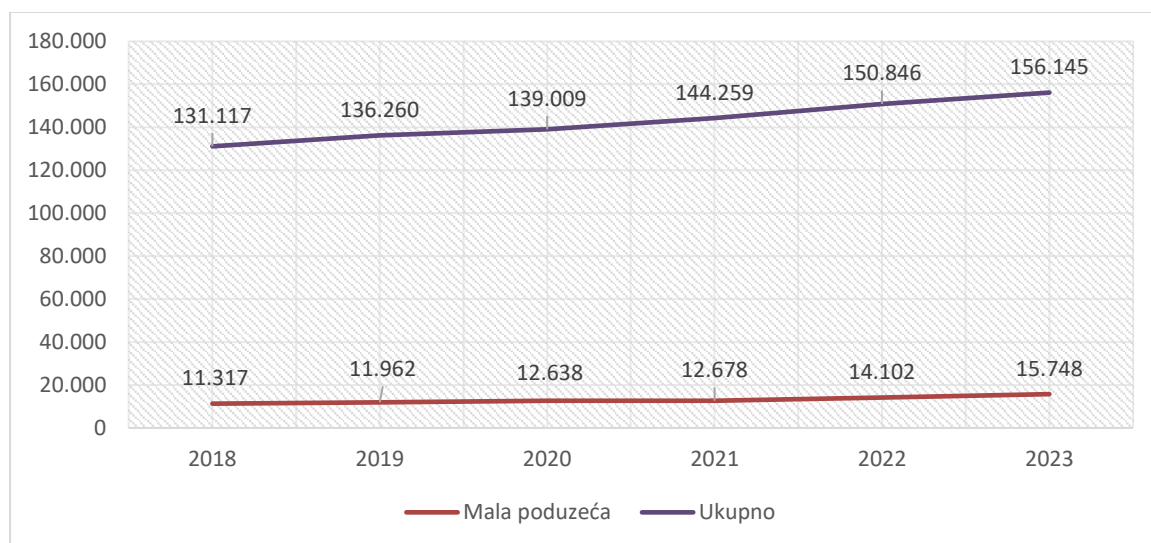
<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid. 38.

<sup>21</sup> Europska komisija. *Definicija MSP-ova*.

Razvrstavanje malog poduzetništva ispisano je nizom kriterija koji se mogu pronaći u Zakonu o računovodstvu, koji je zadnji put stupio na snagu 27. srpnja 2024. godine. Subjekte je moguće razvrstati na mikro, male, srednje i velike.<sup>22</sup> Kada je riječ o pravnim oblicima malog gospodarstva oni su navedeni u Zakonu o poticanju razvoja maloga gospodarstva i u ostalim publikacijama. Također je poslodavcima pušten na slobodu odabir organizacijskog oblika poslovanja, a neki od najčešćih su trgovačka društva, uslužni obrti, zadrugarstva, obiteljsko-poljoprivredna gospodarstva u koja se ubrajaju uljare i vinarije.<sup>23</sup> Mala poduzeća obično imaju linijsku organizacijsku strukturu, što omogućuje bržu komunikaciju i efikasnije donošenje odluka jer postoji manje razina između uprave i zaposlenih. Vlasnik malog poduzeća ne samo da upravlja poduzećem već i izravno sudjeluje u svakodnevnom poslovanju kao menadžer i poduzetnik. Na idućem grafikonu vidljivo je kretanje broja malih poduzeća u Republici Hrvatskoj u odnosu na broj ukupnih poduzeća.

**Grafikon 1.** Kretanje broja malih poduzeća u RH



Izvor: Kreacija autora prema: Fina, Preuzeto sa: <https://www.fina.hr>

Grafikon prikazuje trend rasta broja malih poduzeća i ukupnog broja poduzeća od 2018. do 2023. godine. Godine 2018. broj malih poduzeća iznosio je 11.317, dok je ukupni broj poduzeća bio 131.117. Tijekom sljedećih godina, broj malih poduzeća postepeno raste,

<sup>22</sup> Zakon o računovodstvu, NN 85/24, čl. 5, st. 1.

<sup>23</sup> Ministarstvo turizma. Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu.

dostižući 15.748 u 2023. godini. Ukupni broj poduzeća također pokazuje stabilan rast, prelazeći sa 131.117 u 2018. na 156.145 u 2023. godini. Ovaj trend rasta broja malih poduzeća, iako umjerenim tempom, ukazuje na sve veću ulogu i važnost malih poduzeća u ekonomiji Republike Hrvatske. Podaci naglašavaju važnost malih poduzeća u širem ekonomskom okviru, kako za zapošljavanje, tako i za inovacije i konkurentnost na tržištu.

Mala poduzeća igraju ključnu ulogu u gospodarstvu, održavajući konkurenciju i stabilnost cijena, a njihov rast u Hrvatskoj, iako postepen, ističe njihovu važnost za zapošljavanje, inovacije i ukupnu ekonomsku dinamiku.

### **Prednosti i nedostaci malog poduzetništva**

Kao svaka vrsta poslovanja i malo poduzetništvo ima svoje prednosti i nedostatke. Mala poduzeća nude brojne prednosti koje ih čine atraktivnim izborom za mnoge poduzetnike. Jedna od ključnih prednosti je tako njihova neovisnost. Poduzetnici koji osnivaju mala poduzeća imaju potpunu kontrolu nad svojim poslovanjem, uključujući donošenja većine odluka. Ova autonomija omogućava im da brzo reagiraju na promjene i preuzmu odgovornost za uspjeh ili neuspjeh svojih poduhvata. Još jedan od ključnih aspekata njihovog uspjeha je i sposobnost brze reakcije na probleme, odnosno kraće linije komunikacije. Potrošači cijene promptna rješenja, a u ovom slučaju imaju prednost u pružanju brze i učinkovite usluge, što dodatno jača lojalnost i zadovoljstvo kupaca.<sup>24</sup> Upravljačke strukture u malim poduzećima su jednostavnije, što smanjuje birokraciju i omogućava poduzetniku da brže odrađuje svoj posao. Kao često prisutan menadžer, poduzetnik ima mogućnost da direktno nadzire svaki aspekt poslovanja, od radnih sati pa sve do strategija razvoja. Poduzetnici često uživaju u osjećaju osobnog razvoja i kreativne slobode što ih motivira da u potpunosti izraze svoje ideje i vizije. Isto tako, često traže načine kako povećati svoju ekonomsku stabilnost i smanjiti poslovne rizike, što ih potiče na povezivanje i umrežavanje. Obiteljsko zapošljavanje također je specifična prednost malih poduzeća. Mnoge male firme oslanjaju se na članove obitelji za ključne funkcije, što stvara snažan osjećaj zajedništva i posvećenosti. Takav pristup često donosi dodatnu motivaciju i predanost među zaposlenicima.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Horvat i Tintor, *Poduzetnička ekonomija: kako učiniti prvi korak*, 46.

<sup>25</sup> Ibid.

Mala poduzeća se pored niza prednosti suočavaju i s nizom izazova koji mogu ozbiljno ugroziti njihov rast i razvoj. Jedan od glavnih problema je neodgovarajuće financiranje, koje često ograničava mogućnosti za proširenje poslovanja. Osim financijskih izazova, neki se poduzetnici često susreću sa nedostatkom obrazovanja i manjkom znanja u poslovnoj domeni. Porast odgovornosti kod malih poduzetnika proizlazi iz činjenice da su poduzetnici često prisiljeni preuzeti višestruke uloge u poslovanju, od menadžera do knjigovođe, što povećava rizik i odgovornost za uspjeh poduzeća.<sup>26</sup> Isto tako se mogu javiti problemi sa većom fluktuacijom zaposlenika, ograničenim ljudskim resursima te administracijom koja može ozbiljno ugroziti njihovo poslovanje, posebice u sektorima poput ugostiteljstva i maloprodaje.<sup>27</sup>

Postoje značajne prednosti malih poduzeća poput neovisnosti, personaliziranih usluga i brze reakcije na promjene, čime privlače poduzetnike i jačaju konkurentnost. Međutim, suočavaju se s izazovima kao što su financijske poteškoće, nedostatak obrazovanja i administrativne prepreke, što može otežati njihov rast i uspjeh. Sve ove prepreke čine poslovanje malih poduzeća izuzetno zahtjevnim, unatoč njihovoj fleksibilnosti i prilagodljivosti.

### **Malo poduzetništvo u obiteljskom poslovanju**

Malo poduzetništvo u okviru obiteljskog poslovanja predstavlja važan segment gospodarstva, posebno u zemljama s dugom tradicijom poduzetništva i privatnog vlasništva. Obiteljska poduzeća nisu samo jednostavan način samozapošljavanja, već i ključni pokretač lokalnih i nacionalnih ekonomija. Izvješće Borkovog instituta za obiteljski posao glasi da u Sjedinjenim Američkim Državama postoji oko 13 milijuna obiteljskih tvrtki, što svjedoči o značaju ovakvog oblika poduzetništva na globalnoj razini.<sup>28</sup>

Malo i obiteljsko poduzetništvo neraskidivo su povezani, jer obiteljski posao često počinje kao mali poduzetnički pothvat. Ova vrsta poduzetništva obuhvaća mikro i mala poduzeća gdje su vlasništvo i upravljanje koncentrirani unutar obitelji. Povezanost između

---

<sup>26</sup> Ibid., 47.

<sup>27</sup> Ibid.

<sup>28</sup> Udovičić, "Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo," 411.

malog i obiteljskog poduzetništva proizlazi iz činjenice da većina obiteljskih poduzeća započinje s malim resursima, skromnim kapitalom i oslanja se na rad članova obitelji koji sudjeluju u svim aspektima poslovanja, od upravljanja do operativnih zadataka. Sve ih također veže poseban interes u održavanju poslovanja jer je uspjeh direktno povezan s financijskom sigurnošću obitelji. Istovremeno, mali obiteljski biznisi igraju ključnu ulogu u razvoju lokalnih zajednica, jer često pružaju autohtone usluge ili proizvode specifične za potrebe te zajednice, doprinoseći tako ekonomskom rastu i stvaranju radnih mjesta.

Mala poduzeća, kao što je prethodno spomenuto, karakteriziraju fleksibilnost, brzina odlučivanja i sposobnost prilagodbe tržišnim uvjetima, što ih čini posebno otpornima na promjene i krizne situacije. No kada se ta fleksibilnost spoji s jakim obiteljskim vezama i zajedničkim interesima, stvara se dodatna prednost koja omogućuje stabilnost i dugoročnu održivost poslovanja. Obiteljsko poduzetništvo često gaji vrijednosti poput povjerenja, tradicije i dugoročnog planiranja, što je ključna komponenta uspjeha malih poduzeća, a tu je i relativno jednostavan i učinkovit način samozapošljavanja. Također, obiteljsko poduzetništvo često stvara tradiciju i povjerenje među članovima obitelji, čime se osigurava stabilna i poticajna radna atmosfera.<sup>29</sup>

S druge strane, obiteljski posao nosi sa sobom i određene nedostatke. Manjak objektivnosti može dovesti do smanjenja efikasnosti i kvalitete rada. Visok rizik i često ograničena financijska sredstva mogu otežati poslovanje s kojima lako nastaju konflikti unutar obitelji, koji mogu negativno utjecati na poslovanje. Probleme sa financiranjem dokazuje „Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu“ koja se provodila kroz četiri godine i koja obuhvaća različite aspekte hrvatskog obiteljskog poduzetništva, uključujući spolnu strukturu nositelja projekata, obrazovanje, pravne oblike, jamstva za kredite i područja djelatnosti, s fokusom na projekte koji su tražili poticajne kredite Hrvatske banke za obnovu i razvitak. U analizi kreditiranja projekata obiteljskog poduzetništva primjećuje se značajan nesrazmjer u odnosu na ukupne projekte. Iako projekti obiteljskog poduzetništva čine manji dio ukupnih projekata, njihov udio u ukupnim kreditima znatno je veći. Također, postoji

---

<sup>29</sup> Ibid., 406.

drastična razlika u broju zaposlenih u obiteljskom poduzetništvu u usporedbi s njihovim udjelom u ukupnim projektima.<sup>30</sup>

Iako mala obiteljska poduzeća nude fleksibilnost i dugoročnu stabilnost, suočavaju se s brojnim izazovima poput financijskih ograničenja i unutarnjih konflikata. Ova kombinacija prednosti i nedostataka čini obiteljsko poduzetništvo važnim ali s druge strane i složenim dijelom ekonomskog konteksta.

---

<sup>30</sup> Renko, Kuvačić, i Renko, "Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u republici hrvatskoj," 88.



### **3. Važnost menadžmenta odnosa s javnošću u malom poduzetništvu**

Svako poduzeće koje se želi isticati u svom poslovanju i uspjehu mora voditi uspješne odnose s javnošću. Bez vidljivosti i dobrog imidža, tvrtke ne mogu ostvariti željeni rast i uspjeh u svojoj industriji. Jedna ili više osoba koja se brine za odnose s javnošću ujedno se mora brinuti i o izgradnji, promoviranju i očuvanju reputacije brenda. Velika poduzeća najčešće svoje odnose s javnošću provode unutar organizacije no postoji i mogućnost provedbe putem agencija koje su specijalizirane za menadžment odnosa s javnošću. Mala poduzeća upravo iz tog razloga u puno pogleda zaostaju za velikim korporacijama koje imaju više stručnjaka i više radne snage koja se posvećuje tom određenom dijelu posla. PR nije namijenjen isključivo tvrtkama s velikim financijskim sposobnostima; male i srednje tvrtke također mogu imati značajne koristi od strategija odnosa s javnošću ako se pravilno primijene.<sup>31</sup>

#### **3.1. Strategije menadžmenta odnosa s javnošću**

Kako bi se uspostavile dobre veze sa ciljanim kupcima i raznim medijima bitno je imati dobar PR plan i strategije njegovog provođenja. Strateško planiranje je gotovo najvažnije funkcija menadžmenta odnosa s javnošću iz razloga što tjera poduzeće da odgovori na želje i potrebe javnosti sa kojima se susreće.<sup>32</sup> Na samom početku vrlo je bitno odrediti koja je ciljana publika te koje su njene preferencije i karakteristike kako bi se kasnije moglo izgraditi povjerenje. Proračunski prihvatljive PR taktike ključne su za mala poduzeća koja žele uspjeti unatoč financijskim ograničenjima. Važno je maksimizirati medijsku izloženost bez velikih troškova. Korištenje društvenih medija poput Facebooka, Instagrama i LinkedIna omogućuje dosezanje široke publike uz minimalne troškove. Suradnja s drugim tvrtkama putem unakrsne promocije može također povećati vidljivost bez velikih izdataka. Marketinške kampanje putem e-pošte pomažu u održavanju veze s postojećim kupcima i potiču lojalnost. Suradnja s utjecajnim osobama isto tako može stvoriti dodatnu pažnju i poboljšati reputaciju.<sup>33</sup> Vrlo je bitno i

---

<sup>31</sup> Entrepreneur. *The Impact of PR on Small Businesses*.

<sup>32</sup> Vasilj i Korda, "Uloga i aktivnosti funkcije odnosa s javnošću u menadžmentu poduzeća," 52.

<sup>33</sup> Forbes. *Thrive And Survive: PR Tactics For Small Businesses In A Challenging Economic Climate*.

uključivanje malog poduzeća u lokalnu zajednicu, time se stvara povjerenje kupaca i otvaraju se mogućnosti sudjelovanja u lokalnim događanjima i sponzorstva. Uz uključenje u lokalnu zajednicu dobro je i iskoristiti pogodnost suradnje sa lokalnim medijima te ostvarivanje dobrih odnosa sa novinama i reporterima. Ovo omogućava malim tvrtkama da pruže stručne savjete i mišljenja za lokalne vijesti ili publikacije, čime se profiliraju kao cijenjeni resursi i, kao rezultat, povećavaju svoju vidljivost. Kao zadnja vrijedna strategija spominje se praćenje postignutih rezultata u menadžmentu odnosa s javnošću kako bi se mogao procijeniti učinak uloženog truda. Sve ranije spomenute društvene mreže također mogu pomoći u analizama postignuća jer gotovo svaka od njih ima opciju praćenja i numeriranja broja promjene.<sup>34</sup>

Postoji puno različitih PR strategija ali cilj im je uvijek isti, stvoriti međusobnu vezu poslovnog brenda i javnosti, što će otvoriti put povećanju prodaje, dobiti i povjerenju kupaca. Uspješan menadžment odnosa s javnošću ključan je za rast i uspjeh poduzeća. Iako velika poduzeća često imaju resurse za specijalizirane PR timove, mala i srednja poduzeća mogu također koristiti učinkovite PR strategije kako bi povećala vidljivost i izgradila povjerenje. Pravilno planiranje i praćenje rezultata omogućuju maksimalno iskorištavanje dostupnih resursa za postizanje željenih poslovnih ciljeva.

### **3.2. Prednosti i nedostaci menadžmenta odnosa s javnošću unutar poduzeća**

Odluka o tome hoće li se menadžment odnosa s javnošću provoditi unutar ili izvan poduzeća ključna je za uspjeh jer svaki pristup nosi svoje prednosti i nedostatke. Ovisno o tome provodi li se menadžment odnosa s javnošću izvan poduzeća moraju se uračunati dodatni troškovi koji će pokriti navedenu uslugu. Provođenje PR-a unutar poduzeća financijski je prihvatljivija opcija te je ujedno i „intimnija“ jer se na taj način može voditi više računa o internim i eksternim odnosima s javnošću.<sup>35</sup> Samostalno vođenje odnosa s javnošću može biti izuzetno korisno za male tvrtke jer omogućava personalizirani pristup u kojem poduzetnici sami mogu izgraditi autentičan glas svog brenda i razviti dublje razumijevanje svoje publike. Oni imaju izravan pristup viziji, misiji i kulturi poduzeća što im omogućuje kreiranje autentičnih i

---

<sup>34</sup> Ibid.

<sup>35</sup> Motive. *Is PR worth it for a small business?*.

konzistentnih poruka koje točno odražavaju temeljne vrijednosti tvrtke.<sup>36</sup> Suradnjom sa vanjskim javnostima također porasta usavršavanje govornih sposobnosti pojedinca i povezanost sa kupcima. Interna PR funkcija pruža visoku razinu fleksibilnosti i prilagodljivosti. Interni timovi mogu brzo reagirati na promjene u tržištu, krizne situacije ili nove poslovne prilike, upravo zbog toga što sudjeluju u svakodnevnom poslovanju poduzeća i znaju reagirati na određene problematične krizne situacije.

Vođenje menadžmenta odnosa s javnošću unutar poduzeća ima i svoje nedostatke. Prvi i možda najvažniji nedostatak je manjak stručnosti. Interni PR timovi ili samo jedna osoba često nemaju potrebnu razinu specijaliziranog znanja i iskustva koje mogu ponuditi vanjske PR agencije. Ova problematika može dovesti do manje učinkovite komunikacije, loše izvedenih PR kampanja i propuštenih prilika za poboljšanje brenda. Nadalje, problem leži u ograničenim ljudskim resursima. Mala poduzeća koja sama upravljaju odnosima s javnošću mogu se suočiti s nedostatkom vremena što može utjecati na kvalitetu i dosljednost održavanja odnosa.<sup>37</sup> Također postoji rizik od subjektivnosti i pristranosti zbog bliskosti s brendom te dolazi do mogućnosti teškoća s objektivnim sagledavanjem situacije. Menadžment odnosa s javnošću unutar poduzeća ograničava pristup specijaliziranim alatima i mrežama zato što PR agencije često raspolazu naprednim alatima za analizu medijske prisutnosti, mjerenje učinka kampanja i pristup relevantnim novinarima i influencerima.<sup>38</sup>

Uzimajući u obzir sve prednosti i nedostatke važno je da dobro procijeniti mogućnosti i potrebe svog poduzeća prije odabira vanjskog ili unutarnjeg menadžmenta odnosa s javnošću. Interno vođenje omogućava personalizirani pristup i veću fleksibilnost no može biti ograničeno manjkom stručnosti i resursa. S druge strane, vanjske agencije nude specijalizirano znanje i alate ali uz dodatne troškove. Ključno je da poduzeća pažljivo razmotre svoje potrebe i resurse kako bi odabrala najprikladniji pristup za učinkovito upravljanje.

---

<sup>36</sup> Highwirepr. *The advantages of an independent PR agency.*

<sup>37</sup> Leapfrog. *In House PR or PR Agency – Pros and Cons.*

<sup>38</sup> Prowly. *Hiring a PR Agency vs In-House Public Relations: Pros & Cons.*

## **4. Značaj menadžmenta odnosa s javnošću u malom poduzetništvu: studija slučaja**

Empirijski dio rada usmjeren je na analizu poslovanja obiteljskog poljoprivrednog gospodarstva Chiavalon kao studije slučaja u kontekstu malih poduzeća. Razlog izbora upravo ovog primjera je njeno reprezentativno poslovanje u svim odjelima, a posebice u dijelu menadžmenta odnosa s javnošću. Službeno, poduzeće Chiavalon se vodi kao obiteljsko poljoprivredno gospodarstvo (OPG) no po svakom kriteriju preklapa se s obilježjima malog poduzeća.<sup>39</sup> Obiteljska poljoprivredna gospodarstva često funkcioniraju poput malih poduzeća, pri čemu se njihova organizacija i način poslovanja mogu usporediti s drugim malim tvrtkama. Glavna razlika leži u specifičnostima poljoprivredne proizvodnje, koja donosi jedinstvene izazove, ali i prilike. OPG Sandi Chiavalon trenutno ima 19 zaposlenih, a kroz godinu se zapošljavaju i sezonski radnici, ovisno o berbama njihovih proizvoda. Kao i mala poduzeća, obiteljska poljoprivredna gospodarstva poput Chiavalona moraju se suočavati s izazovima kao što su fluktuacije tržišta, konkurencija, sezonalnost i ograničeni resursi. Međutim, upravo ta fleksibilnost i sposobnost brzog prilagođavanja često im omogućuju da prevladaju te izazove i zadrže stabilnost poslovanja.

Metoda istraživanja korištena u ovom radu je studija slučaja, koja omogućuje detaljno ispitivanje i razumijevanje specifičnih aspekata poslovanja Chiavalona, uključujući njihove operativne i marketinške strategije te prilagodbu na tržišne uvjete i sezonske varijacije. Podaci za istraživanje prikupljeni su putem intervjua s jednim od vlasnika, gospodinom Tedi Chiavalonom kao i analizom dostupnih sekundarnih podataka, uključujući izvještaje o poslovanju i marketinške materijale. Ova kombinacija materijala omogućila je sveobuhvatan uvid u poslovne procese i pružila temelj za razumijevanje njihove uspješnosti.

### **4.1. Poslovni profil uljare**

U ovom poglavlju razrađen je profil uljare te su iznijete opće informacije o poslovanju. Uljara Chiavalon je obiteljsko gospodarstvo te ujedno i malo poduzeće iz Istre koje je specijalizirano

---

<sup>39</sup> CompanyWall. *OPG Chiavalon Sandi*.

za uzgoj maslina i proizvodnju visoko kvalitetnog ekstra djevičanskog maslinovog ulja. Ljubav prema maslinarstvu i predanost kvaliteti prenosi se kroz generacije obitelji, koja osobno jamči izvrsnost svakog proizvoda. Sve je započelo 1997. godine sa skromnim početkom od samo 50 starih maslina, a danas je gospodarstvo naraslo na 12.000 stabala, uključujući autohtone sorte, uz dodatnih 10.000 stabala koje održavaju njihovi obiteljski kooperanti.<sup>40</sup> Uljara danas godišnje proizvede čak 25 tona ulja. Posao je prvi započeo Sandi Chiavalon kojega sada vodi uz pomoć brata Tedija. Sandi je završio Srednju poljoprivrednu školu u Poreču i upisao Agronomski fakultet u Zagrebu pa se tako on brine za proizvodnju, a Tedi je ekonomist koji je zadužen za marketing i prodaju. Nakon dugogodišnjeg rada s maslinama i prodaje svojega ulja otvorena je i uljara Chiavalon u listopadu 2020. godine, nakon šest godina izgradnje. Uljara, trgovina i mjesto za degustaciju nalazi se u stanciji Salveta 50 u blizini grada Vodnjan. Osim proizvodne funkcije, uljara je također i edukativno središte za posjetitelje, a u njoj mogu upoznati proces proizvodnje i uživati u kušanju visoko cijenjenog istarskog maslinovog ulja. Uljara Chiavalon postala je mjesto gdje se spajaju tradicija i inovacija te se ispituje puni potencijal istarskih maslina.

## **4.2. Ponuda i proizvodi uljare „Chiavalon“**

Ova se cjelina odnosi na asortiman ponude i proizvoda koje Chiavalon nudi. Istra je poznata po svojoj specifičnoj crvenoj zemlji, tzv. terra rossi, koja zbog vapnenca i sposobnosti zadržavanja vode omogućuje uzgoj maslina s jedinstvenim okusom i aromom. Ova vrsta tla i geografski položaj Istre ključni su faktor u proizvodnji ulja. Niže temperature u Istri doprinose kasnijem sazrijevanju plodova, što rezultira uljem intenzivnog okusa i složene arome. Nakon berbe maslina koja se održava u listopadu sve se masline prerađuju u njihovoj uljari. Chiavalon je stvorio postrojenje koje osigurava optimalne uvjete za preradu maslina. Korištenje sustava hlađenja i kontrolirane atmosfere bez kisika tijekom obrade garantira stabilnu temperaturu između 19 i 21°C, čime se osigurava kvaliteta ulja.<sup>41</sup> Da bi se očuvala njegova kvaliteta, skladišti se u posudama od nehrđajućeg čelika s inertnim plinom, uz stalnu temperaturu od 16°C čime se sprječava oksidacija. Chiavalon njeguje tradiciju uzgoja autohtonih sorti maslina

---

<sup>40</sup> Chiavalon. *Naša priča*.

<sup>41</sup> Chiavalon. *Ekstra djevičansko maslinovo ulje*.

kao što su Buža, Bianchera (Istarska Bjelica), Carbonazza (Crnica), Moražola i Rožinjola (Rosulja). Buža je aromatično ulje ali sadrži manju gorčinu i pikantno je te pristaje dobro uz ribu, Bianchera je intenzivna, pikantna i gorka pa je bolja uz steakove i meso dok je Rožinjola srednje intenzivna, jako aromatična i paše uz svu hranu.<sup>42</sup> Ove sorte maslina pomiješane ili čiste nalaze se u bocama naziva Istra, Ex Albis, Romano, Mlado, Atilio i Organic.<sup>43</sup> Njihovo ulje nosi oznaku organskog proizvoda i zaštićene izvornosti, što jamči autentičnost i ekološku čistoću. Ujedno se ističe svojom kvalitetom, što potvrđuju brojna međunarodna priznanja i nagrade koje su počeli dobivati 2000. godine.<sup>44</sup> Pored ulja, ostali proizvodi u ponudi su im umak od rajčice, eko polubijelo pšenično brašno, pšenična krupica, pšenične posije i artičoke. U dolini rijeke Raše u Istri na 185,5 hektara zemljišta uzgajaju se rajčice, žitarice poput pšenice, pira, ječma i zobi, te artičoke. Namirnice se kasnije prerađuju u gotove proizvode u njihovom pogonu sa kamenim mlinom. Cijeli proces pokreće se solarnom energijom, što čini ovu proizvodnju održivom i ekološki prihvatljivom.<sup>45</sup>

Chiavalon uspješno kombinira prirodne resurse Istre i modernu tehnologiju za proizvodnju ulja visoke kvalitete, a uz sve to trudi se održati tradiciju i ekološke standarde te proširiti svoju ponudu na veliki broj proizvoda.

### **4.3. Analiza ključnih odrednica menadžmenta odnosa s javnošću uljare Chiavalon**

U ovom poglavlju razjašnjene su ključne odrednice menadžmenta odnosa s javnošću u poslovanju uljare te je posebni značaj pridodan kanalima komunikacije s javnostima i kanalima prodaje. Menadžment odnosa s javnošću u Chiavalonu provodi se unutar poduzeća, a odgovornost je povjerena osobi zaduženoj za marketing i komunikacije, Tediju Chiavalonu. Budući da je riječ o malom obiteljskom poduzeću vlasnici aktivno sudjeluju u upravljanju tim segmentom, što im pruža blisku povezanost s događajima i osobnu uključenost u sve aspekte komunikacije s javnošću.

---

<sup>42</sup> Hrvatski Radio. *Razvojni kod - Gost Tatjane Kaštelan Sandi Chiavalon, poljoprivreda, maslinarstvo, poduzetništvo i tradicija.*

<sup>43</sup> Chiavalon. *Ekstra djevičansko maslinovo ulje.*

<sup>44</sup> Chiavalon. *Međunarodna priznanja.*

<sup>45</sup> Chiavalon. *Eko proizvodnja.*

## Kanali komunikacije s javnostima

U ovom je radu već prethodno spomenuto da postoje interni i eksterni odnosi s javnošću i kanali kojima se poduzeće služi za njihovu komunikaciju te će se u nastavku po toj podjeli pokušati pobliže objasniti menadžment odnosa s javnošću u poduzeću Chiavalon. Kada je riječ o internoj komunikaciji u poduzeću Chiavalon, ona se odvija na temelju bliske suradnje i otvorene komunikacije među članovima obitelji, kroz sastanke sa zaposlenicima i kroz digitalne alate. Redoviti sastanci, kako formalni tako i neformalni, ključni su za usklađivanje njihovih aktivnosti, rješavanje problema i razmjenu ideja unutar tima. Manja struktura omogućava im brzu razmjenu informacija, fleksibilnost u donošenju odluka i visok stupanj međusobnog povjerenja. Kako bi uskladili svoje radno vrijeme i obveze koriste se Google Workspaceom koji sadrži sve alate za što bolju usklađenost poslovanja.

Eksterna komunikacija u poduzeću provodi se kroz razne kanale uključujući plakate, radio, društvene mreže, web stranicu i odlaske na brojna događanja. Kao dio promocije na području Istre su postavljeni brojni plakati, najčešće sa porukom i slikom boce ulja kako bi se što više ljudi uputilo ka posjetu uljari.

Svoju promociju povremeno vrše i putem radijskih kanala te je tako Sandi Chiavalon bio gost na Radio Labinu, Maestralu i Radio Puli u kojemu je gostovao u emisiji Razvojni kod. Sa Tatjanom Kaštelan, autoricom i voditeljicom emisije, razgovarao je o djelatnicima poduzeća, održavanju i orezivanju maslinama te o važnosti poljoprivrede u istarskom turizmu.<sup>46</sup>

Kada su u pitanju društvene mreže poduzeće Chiavalon ima svoju Facebook, Instagram i YouTube stranicu, a Sandi i Tedi su korisnici LinkedIn-a. Na Facebooku i Instagramu su vrlo ažurni te svoje pratitelje konstantno obavještavaju o svojim berbama, novim proizvodima, suradnjama i događanjima u koja se ubrajaju rođendani i vjenčanja. U kreaciji događaja najčešće surađuju sa „Lf“ catering servisom koji ujedno pomaže pri uređenju uljare za događaje. Njihovi suradnici isto tako pomažu u promociji proizvoda i uljare preko svojih društvenih mreža.

---

<sup>46</sup> Hrvatski Radio, op. cit.

Najviše sadržaja o poslovanju, proizvodima i uljari može se pronaći na njihovoj web stranici na kojoj se nalazi i blog sa svim novostima i zanimljivostima. Blog se sastoji od šest recepata i člancima sa temama kao što su izvješća o berbama, zdravstvenim prednostima ulja i novim nagradama. Stranica sadrži listu svih osvojenih međunarodnih priznanja, njih 99 te se klikom na svakoga pojedinačno otvara njihovo značenje i razlog osvajanja nagrade.<sup>47</sup>

Kada je riječ o odnosima s novinarima, priča o njihovom poslovanju ispričana je na Tportalu, Journalu, Jutarnjem listu i brojnim drugim portalima. Tportal spominje Chiavalonov „Ex Albis“, ulje sastavljenog od pet različitih sorti maslina, koje je postiglo izvanredan uspjeh na svjetskoj sceni maslinovih ulja. Organizacija „World Best Olive Oils“ uvrstila je ovo maslinovo ulje među 25 najboljih na svijetu iz ekološkog uzgoja, zauzevši 18. mjesto.<sup>48</sup> Novinarke Journala provele su dan u uljari na degustaciji kako bi iznijele svoje dojmove.<sup>49</sup> Dok je Jutarnji list pisao o dodjeli nagrada koja se održavala u Firenci gdje je uljara Chiavalon proglašena najboljim oleoturizmom u Europi.<sup>50</sup>

Uljaru Chiavalon posjetio je Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, a studenti su se tamo upoznali s njihovom poduzetničkom pričom. Sandi Chiavalon je također sudjelovao na „Inspire Me“ konferenciji na Ekonomskom fakultetu u Rijeci i ITC konferenciji „Let's grow u Puli“.

Menadžment odnosa s javnošću očituje se u dobroj suradnji s partnerima. Chiavalon surađuje sa JRE, organizacijom mladih ugostitelja i kuhara Hrvatske i Australije pa ga je moguće pronaći u nekim od najprestižnijih restorana. Isto tako surađuje s Maistrom koja svojim gostima predstavlja opciju degustacije maslinovog ulja u uljari te oblazak maslinika i priču o uzgoju maslina. Ulje je moguće pronaći u restoranu hotela Ritz-Carlton u New Yorku, a njihova suradnja je jedna od brojnih primjera suradnje sa svjetskim lancima restorana.<sup>51</sup> Chiavalonove ambalaže maslinovih ulja napravljene su u suradnji sa agencijom „Bruketa&Žinić&Grey“ sa kojima konstantno rade na novim idejama, a posljednja je bila inspirirana vodnjanskim grafitima.

---

<sup>47</sup> Chiavalon. *Novosti*.

<sup>48</sup> Tportal. *Istra je najbolja svjetska maslinarska regija*.

<sup>49</sup> Journal. *Bile smo u novoj uljari braće Chiavalon i doznale sve o maslinovom ulju*.

<sup>50</sup> Jutarnji. *Uljara Chiavalon iz istarskog Vodnjana proglašena najboljim oleoturizmom u Europi*.

<sup>51</sup> Večernji list. *Istra u New Yorku*.



Što se tiče povratne informacije, dobivaju je u očitaju brojka prodanoga ulja i svojih proizvoda, u broju pratitelja, lajkova i komentara na društvenim mrežama te u recenzijama i komentarima na Google-u i Tripadvizoru. Kvantitativni rezultati očituju se u brojkama pa je tako prošlogodišnja prodaja u 2023. godini iznosila 48.000 litara. Trenutno na Facebooku broje 10.000 pratitelja i 9.600 lajkova dok na Instagramu imaju 7.827 pratitelja. Google ocjena je 4,9 od moguće 5, koja se temelji na 440 recenzija dok na Tripadvisoru ona iznosi 5,0, a temelji se na 412 recenzija. Kada su u pitanju kvalitativni rezultati, oni se očituju analizom komentara, recenzija i poruka te pohvalama i kritikama.

Chiavalon koristi brojne kanale za promociju svojih proizvoda što rezultira visoko kvalitetnom interakcijom s kupcima i pozitivnim povratnim informacijama. Isto tako, svoju suradnju proširuje uz pomoć dobre suradnje sa poslovnim partnerima i jačanja svoga identiteta na globalnoj razini.

## **Kanali prodaje**

Jedan od ključnih kanala prodaje Chiavalon ulja su degustacije koje provode u prostoru uljare, gdje posjetitelji mogu degustirati i kupiti ulje direktno od proizvođača. Ovaj oblik prodaje omogućava blizak kontakt s kupcima, posebice turistima. Kušaonica u Vodnjanu je tako ne samo prodajni, već i marketinški alat, omogućujući gostima da dožive cijelo iskustvo proizvodnje i kvalitete maslinovog ulja, koje potom prenose dalje u svoje zemlje.

Web stranica Chiavalon ulja sadrži dio za internetsku trgovinu na kojoj su u ponudi sve sorte ulja, pasirana rajčica i poklon paketi. Dostava je moguća za 25 zemalja unutar Europe, od kojih su neke Austrija, Finska, Nizozemska, Portugal i mnoge druge.<sup>52</sup>

Treći važan kanal prodaje su međunarodne degustacije. Takvi događaji omogućuju Chiavalonu da se poveže s vrhunskim chefovima i gastronomima, što dodatno podiže ugled brenda. U New Yorku je Chiavalon ulje predstavljeno na dvije prestižne degustacije, uključujući i onu u hotelu Ritz-Carlton, koji je uvrstio Chiavalon ulje u svoju ponudu 2016. godine. Ovaj hotel predstavlja luksuznu destinaciju, a suradnja s njim osigurava Chiavalonu ulazak na tržište visokog standarda, čime dodatno jača njegovu poziciju među premium proizvodima. Osim Sjedinjenih Američkih Država Chiavalon maslinovo ulje izvozi u 24

---

<sup>52</sup> Chiavalon. *Internet trgovina*.

zemlje svijeta uključujući Japan i Tajvan, gdje je prepoznato po svojoj kvaliteti od strane vrhunskih chefova.<sup>53</sup>

Chiavalon maslinovo ulje predstavlja uspješan primjer hrvatskog proizvoda koji je uspio ostvariti značajan uspjeh na globalnom tržištu kroz pažljivo odabrane kanale prodaje i strateško ciljanje tržišta s visokom potražnjom za kvalitetnim gastronomskim proizvodima.

### **Kritički osvrt na odnose s javnošću u Chiavalonu**

Poslovni model uljare Chiavalon predstavlja primjer uspješnog spoja tradicije i inovacije u suvremenom poslovanju, s posebnim naglaskom na izvrsno vođenje menadžmenta odnosa s javnošću. U kontekstu mikro i malih obiteljskih poduzeća, uspjeh se često temelji na kvaliteti proizvoda, autentičnosti, te sposobnosti komuniciranja tih vrijednosti široj javnosti. Chiavalon je kroz godine predanog rada uspio postati, ne samo prepoznatljiv brend u Hrvatskoj, već i diljem svijeta što se odražava kroz njihove prisutnosti na međunarodnim tržištima i u luksuznim restoranima. Jedan od ključnih elemenata njihovog uspjeha leži upravo u vještom upravljanju odnosima s javnošću. Chiavalon je pokazao kako se i mala obiteljska poduzeća mogu koristiti modernim alatima i strategijama kako bi postigla velike uspjehe. Njihova komunikacija s javnošću ne samo da naglašava kvalitetu proizvoda, već i njihovu povijest, vrijednosti te predanost održivosti i ekologiji. U svijetu gdje potrošači postaju sve svjesniji podrijetla i kvalitete proizvoda koje konzumiraju, takva transparentnost i dosljednost u komunikaciji postaju ključni faktori uspjeha. Veliki značaj predan je izgradnji odnosa s medijima što dokazuju brojni članci i prilozi u uglednim medijima. Pokazao je da male tvrtke, unatoč ograničenim resursima, mogu uspješno implementirati strategije odnosa s javnošću koje su uobičajene za veće korporacije. Chiavalonov pristup menadžmentu odnosa s javnošću je dobar primjer inspiracije i izvanrednog poslovanja koje može poslužiti kao inspiracija drugim mikro i malim poduzećima koja žele ojačati svoju prisutnost na tržištu. Njihova sposobnost da kombiniraju tradiciju s modernim pristupima i u sve to uključe odličan publicitet pokazala se pozitivnom. U vremenu sve veće konkurencije Chiavalon pokazuje da vješt menadžment odnosa s javnošću može biti ključan faktor koji razlikuje uspješno poduzeće od onih koji se bore za opstanak.

---

<sup>53</sup> Večernji list, op. cit.

## Zaključak

Menadžment odnosa s javnošću predstavlja ključnu funkciju unutar organizacija, odgovornu za izgradnju i održavanje odnosa s različitim javnostima. Evolucija ove discipline koja je svoje korijene pronašla u brojnim područjima odražava njezinu složenost i važnost u suvremenom poslovanju. Iako se PR često kritizira zbog mogućnosti manipulacije javnim mišljenjem, njegova primarna svrha leži u etičnom komuniciranju i izgradnji povjerenja. Različiti oblici odnosa s javnošću predstavljaju alate pomoću kojih organizacije mogu učinkovito upravljati svojom reputacijom i osigurati dugoročni uspjeh. Interna komunikacija koja je u poduzeću često podcijenjena, igra ključnu ulogu u motivaciji i koheziji zaposlenika, dok eksterna komunikacija služi kao most prema vanjskim dionicima, osiguravajući podršku i pozitivnu percepciju organizacije.

Povijesni razvoj poduzetništva pokazuje kako su različiti teoretičari i ekonomisti kroz stoljeća pridonijeli njegovom razumijevanju, od ranih ideja o riziku i inovacijama do modernih koncepata korporativnog i društvenog poduzetništva. S druge strane malo poduzetništvo, koje čini većinu poslovnih subjekata u Europskoj uniji, ima ključnu ulogu u poticanju konkurentnosti i ekonomskog rasta. Njegove prednosti uključuju fleksibilnost, brzinu odlučivanja, te sposobnost prilagodbe ali je istovremeno suočeno s izazovima poput ograničenih financijskih resursa i administrativnih prepreka. Obiteljska poduzeća, kao specifičan oblik malog poduzetništva naglašavaju važnost povezivanja poslovanja s obiteljskim vrijednostima. Sve ove dimenzije poduzetništva jasno ukazuju na njegovu ključnu ulogu u modernim ekonomijama ali i na potrebu za kontinuiranim istraživanjem i prilagodbom kako bi se uspješno odgovorilo na promjene u tržišnom i društvenom okruženju.

U konačnici ovog seminarskog rada ističe se ključna važnost menadžmenta odnosa s javnošću za mala poduzeća, naglašavajući da uspješan PR može značajno doprinijeti rastu i prepoznatljivosti brenda, unatoč ograničenim resursima. Mala poduzeća često nemaju mogućnost angažiranja velikih PR agencija ali pravilno primijenjene PR strategije mogu im pomoći da postignu visoku razinu vidljivosti i povjerenja među ciljanom publikom što dokazuje primjer uljare Chiavalon. Uspješno upravljanje PR-om može pomoći malim poduzećima da izgrade čvrste odnose s javnošću, poboljšaju svoju reputaciju i postignu konkurentne prednosti na tržištu čime se stvara dobar put za dugoročni uspjeh.

## Bibliografija

### KNJIGE

Brkić, Nenad. *Upravljanje marketing komuniciranjem*. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2003.

Carlen, Joe. *A Brief History of Entrepreneurship*. Columbia University Press, 2016.

Cutlip, Scott Munson, Allen Harry Center, i Glen M. Broom. *Odnosi s javnošću*. 8. Zagreb: Mate, 2003.

Horvat, Đuro, i Željko Tintor. *Poduzetnička ekonomija : kako učiniti prvi korak*. Zagreb: Trgovačka akademija, 2006.

Ribić, Damir, i Nikolina Pleša Puljić. *Osnove poduzetništva*. Zagreb: Školska knjiga, 2020.

Rouse, Michael J., i Sandra Rouse. *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia, 2005.

Tkalac Verčić, Ana. *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću, 2016.

Tomić, Zoran. *Odnosi s javnošću - Teorija i praksa*. Zagreb: Synopsis d.o.o., 2016.

### ZNANSTVENI I STRUČNI ČLANCI

Pejaković, Goran. "Oblici odnosa s javnošću u suvremenom poslovanju." *Časopis za ekonomiju i politiku tranzicije* 17, br. 36 (2015): 128-138. <https://hrcak.srce.hr/file/233386> (Pristupljeno, svibanj, 2024.)

Renko, Nataša, Dalija Kuvačić, i Sanda Renko. "Analiza empirijskog istraživanja o obiteljskom poduzetništvu u republici hrvatskoj." *Ekonomski pregled* 58, br. 1-2 (2007): 72-90. <https://hrcak.srce.hr/9213> (Pristupljeno, kolovoz, 2024.)

Tkalec, Zdravko. "Definicija i karakteristike poduzetništva kao ključne kompetencije cjeloživotnog učenja." *Učenje za poduzetništvo* 1, br. 1 (2011): 35-43. <https://hrcak.srce.hr/130086> (Pristupljeno, lipanj, 2024.)

Udovičić, Ana. "Malo i srednje poduzetništvo u Hrvatskoj s osvrtom na obiteljsko poduzetništvo." *Učenje za poduzetništvo* 1, br. 1 (2011): 405-416. <https://hrcak.srce.hr/130171> (Pristupljeno, srpanj, 2024.)

Vasilj, Damir, i Izabella Katarina Korda. "Uloga i aktivnosti funkcije odnosa s javnošću u menadžmentu poduzeća." *South Eastern European Journal of Communication* 4, br. 2 (2022): 51-62. <https://doi.org/10.47960/2712-0457.2022.2.4.51> (Pristupljeno, srpanj, 2024.)

## INTERNET IZVORI

Chiavalon. *Eko proizvodnja*. Pristupljeno, srpanj, 2024. <https://chiavalon.hr/hr/eko-proizvodnja>

Chiavalon. *Ekstra djevičansko maslinovo ulje*. Pristupljeno, srpanj, 2024. <https://chiavalon.hr/hr/ekstra-djevicansko-maslinovo-ulje>

Chiavalon. *Internet trgovina*. Pristupljeno, srpanj, 2024. <https://shop.chiavalon.hr>

Chiavalon. *Međunarodna priznanja*. Pristupljeno, srpanj, 2024. <https://chiavalon.hr/hr/nagrade>

Chiavalon. *Naša priča*. Pristupljeno, srpanj, 2024. <https://chiavalon.hr/hr/nasa-prica>

Chiavalon. *Novosti*. Pristupljeno, srpanj, 2024. <https://chiavalon.hr/hr/blog>

CompanyWall. *OPG Chiavalon Sandi*. Pristupljeno, kolovoz, 2024. <https://www.companywall.hr/tvrtka/opg-chiavalon-sandi/MMkIWCC>

Entrepreneur. *The Impact of PR on Small Businesses*. Pristupljeno, kolovoz, 2024. <https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/the-impact-of-pr-on-small-businesses/374848>

Europska komisija. *Definicija MSP-ova*. Pristupljeno, kolovoz, 2024. [https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition\\_en?prefLang=hr&etrans=hr](https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-fundamentals/sme-definition_en?prefLang=hr&etrans=hr)

Forbes. *Thrive And Survive: PR Tactics For Small Businesses In A Challenging Economic Climate*. Pristupljeno, lipanj, 2024. <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2023/08/07/thrive-and-survive-pr-tactics-for-small-businesses-in-a-challenging-economic-climate/>

Gospodarski list. *Sandi Chiavalon: "Poljoprivredu treba živjeti"*. Pristupljeno, srpanj, 2024. <https://gospodarski.hr/rubrike/vocarstvo-rubrike/poljoprivredu-treba-zivjeti/>

Highwirepr. *The advantages of an independent PR agency*. Pristupljeno, lipanj, 2024. <https://www.highwirepr.com/blog/the-advantages-of-an-independent-marketing-and-pr-agency>

Hrvatski Radio. *Razvojni kod - Gost Tatjane Kaštelan Sandi Chiavalon, poljoprivreda, maslinarstvo, poduzetništvo i tradicija*. Pristupljeno, srpanj, 2024. <https://radio.hrt.hr/radio-pula/gospodarstvo/razvojni-kod-gost-tatjane-kastelan-sandi-chiavalon-poljoprivreda-maslinarstvo-poduzetnistvo-i-tradicija-10700316>

Journal. *Bile smo u novoj uljari braće Chiavalon i doznale sve o maslinovom ulju*. Pristupljeno, kolovoz, 2024. <https://www.journal.hr/lifestyle/gastro/chiavalon-uljara-vodnjana-istra/>

Jutarnji. *Uljara Chiavalon iz istarskog Vodnjana proglašena najboljim oleoturizmom u Europi*. Pristupljeno, kolovoz, 2024. <https://www.jutarnji.hr/dobrahrana/price/uljara-chiavalon-iz-istarskog-vodnjana-proglasena-najboljim-oleoturizmom-u-europi-15438938>

Leapfrog. *In House PR or PR Agency – Pros and Cons*. Pristupljeno, kolovoz, 2024. <https://www.leapfrog.uk.com/in-house-pr-vs-agency/>

Motive. *Is PR worth it for a small business?*. <https://www.motivepr.co.uk/blog/is-pr-worth-it-for-a-small-business> Pristupljeno, kolovoz, 2024.

Ministarstvu turizma. *Nacionalni program razvoja malog i srednjeg poduzetništva u turizmu*. Pristupljeno, kolovoz, 2024. [https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA\\_2018\\_c-dokumenti/akcijski%20planovi/008\\_160128\\_akc\\_p\\_msp.pdf](https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi/008_160128_akc_p_msp.pdf)

Prowly. *Hiring a PR Agency vs In-House Public Relations: Pros & Cons*. Pristupljeno, kolovoz, 2024. <https://prowly.com/magazine/pr-agency-vs-in-house/>

Tportal. *Istra je najbolja svjetska maslinarska regija*. Pristupljeno, kolovoz, 2024. [https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/istra-je-najbolja-svjetska-maslinarska-regija-20160711?meta\\_refresh=1](https://www.tportal.hr/lifestyle/clanak/istra-je-najbolja-svjetska-maslinarska-regija-20160711?meta_refresh=1)

Večernji list. *Istra u New Yorku*. Pristupljeno, kolovoz, 2024. <https://www.vecernji.hr/lifestyle/maslinovo-ulje-chiavalon-ritz-carlton-new-york-1224520>

## **OSTALO**

*Zakon o računovodstvu*. Narodne novine, 2024, br. 85. <https://www.zakon.hr/z/118/Zakon-o-računovodstvu> (Pristupljeno, kolovz, 2024.)

## **Popis slika**

Slika 1.	Obrazovna ljestvica u primjeni odnosa s javnošću	5
Slika 2.	Oblici odnosa s javnošću	6

## **Popis grafikona**

Grafikon 1.	Kretanje broja malih poduzeća u RH	14
-------------	------------------------------------	----