

# Planiranje i upravljanje učinkovitim komunikacijskim programima

---

**Bagarić, Ena**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:452595>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**ENA BAGARIĆ**

**PLANIRANJE I UPRAVLJANJE UČINKOVITIM**  
**KOMUNIKACIJSKIM PROGRAMIMA**

**DIPLOMSKI RAD**

**Zagreb, 2023. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zagreb**

**Stručni diplomski studij**  
**Menadžment javnog sektora**

**DIPLOMSKI RAD**

**PLANIRANJE I UPRAVLJANJE UČINKOVITIM**  
**KOMUNIKACIJSKIM PROGRAMIMA**

**Mentor:**  
**dr. sc. Stjepan Lacković, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**  
**ODNOSI S JAVNOSTIMA**

**Studentica:**  
**Ena Bagarić**

**JMBAG studenta:**  
**0058193565**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>3</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>2. ODNOSI S JAVNOŠĆU</b> .....	<b>6</b>
2.1 Pojam i razvoj odnosa s javnošću.....	6
2.1.1 Definiranje pojma u praksi .....	7
2.1.2 Razvoj odnosa s javnošću u Republici Hrvatskoj .....	10
2.1.3 Hrvatska perspektiva odnosa s javnošću .....	11
2.2 Funkcije odnosa s javnošću .....	12
2.3 Vrste javnosti i javno mnijenje .....	15
2.3.1 Javno mišljenje (mnijenje) .....	17
2.3.2 <i>Stakeholderi</i> (dionici) .....	18
2.3.3 <i>Opinion makers (leaderi)</i> .....	20
2.4 Proces upravljanja u odnosima s javnostima .....	21
2.4.1 Koraci i alati za analizu, istraživanje i planiranje u odnosima s javnostima.....	22
2.5 Postupak definiranja komunikacijskog problema ili prilike.....	31
2.5.1 Istraživanje kao dio definiranja i opisa problema .....	31
<b>3. PLANIRANJE I PROGRAMIRANJE KOMUNIKACIJSKOG PROGRAMA</b> .....	<b>35</b>
3.1 Strateško razmišljanje i upravljanje.....	35
3.2 Planiranje provedbe programa.....	37
3.3 Pisanje programa - elementi .....	38
<b>4. PROVEDBA TAKTIKA (AKCIJA I KOMUNIKACIJA) I VREDNOVANJE PROGRAMA</b> .....	<b>42</b>
4.1 Akcija i komunikacija - razlike .....	42
4.1.1 Akcijska komponenta strategije .....	43
4.1.2 Komunikacijska komponenta strategije .....	45
4.2 Analiza učinka - vrednovanje programa i smjernice za vrednovanje.....	46
4.3 Razine programskog ocjenjivanja i Macnamarin model/metoda .....	48
4.4 Obilježja dobrog i učinkovitog plana programa .....	52
4.5 Okvir/ obrazac komunikacijskog plana .....	53

4.6	Prikaz slučaja: Komunikacijska strategija Veleučilišta Baltazar Zaprešić.....	56
4.7	Analiza prikaza slučaja.....	62
4.7.1	Zaključci analize prikaza slučaja.....	67
<b>5.</b>	<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>71</b>
<b>6.</b>	<b>IZJAVA.....</b>	<b>73</b>
<b>7.</b>	<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>74</b>
7.1	KNJIGE I RADOVI .....	74
7.2	INTERNETSKI IZVORI.....	77
<b>8.</b>	<b>POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....</b>	<b>78</b>
	<b>ŽIVOTOPIS.....</b>	<b>79</b>

## SAŽETAK

Praksa korištenja komunikacije u svrhu utjecanja na javnost stara je stotinama godina. Javnost je mozaik formiran od različitih etničkih, rasnih, vjerskih, političkih, zemljopisnih, socijalnih, profesionalnih i drugih grupacija. Svaku od navedenih potrebno je uzeti u obzir u stvaranju interakcija i planiranog nastojanja da se dobrim karakternim osobinama te odgovornim nastupom i pristupom utječe na tuđe mišljenje koje će biti zasnovano na uzajamnoj zadovoljavajućoj dvosmjernoj komunikaciji. U današnjem vremenu odnosi s javnošću (OSJ) postali su sastavni dio procesa poslovnog upravljanja, planiranja i odlučivanja koji uspostavljaju i održavaju uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti o kojima ovisi njen uspjeh ili neuspjeh. Odnosi s javnošću unutar organizacije imaju pet glavnih funkcija: strateško planiranje, istraživanje, publicitet, promociju i donošenje odluke kroz suradnju. Prema brojnim stručnjacima, najvažnija funkcija OSJ je strateško planiranje koje dovodi organizaciju u položaj da odgovara potrebama, željama i mišljenjima drugih. Planiranje i upravljanje učinkovitim komunikacijskim programima ključni su elementi uspješne komunikacijske strategije. U tu svrhu praktičari OSJ koriste istraživanja za prikupljanje korisnih podataka koji pomažu dotjerivanju odluka koje se tiču planiranja, promocije i publiciteta, ali i konačne evaluacije uspješnosti komunikacijskog programa. Istraživački posao pomaže u detektiranju mogućih kriznih situacija koje predstavljaju prijetnju organizaciji. Sam proces planiranja komunikacije uključuje analizu stanja, potencijalnih tema, publike, poruka, kanala komunikacije i evaluaciju. Komunikacija je važna, ali nije dovoljna te se mora poduzeti i podupirati planirana akcija, ostvariva putem taktičkih alata. Taktike se koriste kako bi se ostvarili ciljevi određeni planom, to jest kako bi se realizirala postavljena strategija. Strategija nije isto što i cilj(evi) i treba je imati prije selektirane taktike odnosno pomno planiranih koraka; ona objašnjava kako se dolazi do željenog cilja te obuhvaća smjernice i teme za cjelokupni program strategije. Svrha komunikacija je pomoć pri ostvarivanju poslovnih ciljeva organizacija, a strateški komunikacijski program povezuje komunikacije i poslovne strategije te time omogućuje ostvarivanje mjerljivih rezultata. Planiranje i upravljanje učinkovitim komunikacijskim programima podrazumijeva: postavljanje jasnih programskih ciljeva, razumijevanje ciljne publike, definiranje poruke, odabir pravih kanala komunikacije, planiranje vremenskog okvira i resursa, budžetiranje te praćenje i mjerenje učinkovitosti metodama evaluacije kojima se ocjenjuje djelotvornost kampanje i budući pravci djelovanja. Dobar plan definira: mjerljive rezultate, daje točan vremenski okvir, usmjeren je na ciljeve (specifične, organizacijske i poslovne), realističan, poštuje vrijednosti svih ključnih ciljanih javnosti,

prilagodljiv je te sadržava „win-win“ prijedlog. Dokaz vrijednosti plana je njegov poslovni rezultat.

**Ključne riječi:** komunikacijski program, učinkovitost, planiranje, upravljanje, odnosi s javnošću

## **Title in English: PLANNING AND MANAGEMENT OF EFFECTIVE COMMUNICATION PROGRAMS**

### **ABSTRACT**

The practice of using communication to influence the public is hundreds of years old. The public is a mosaic formed by different ethnic, racial, religious, political, geographical, social, professional and other groups. Each of the above needs to be taken into account in the creation of interactions and a planned effort to influence other people's opinions with good character traits and a responsible performance and approach, which will be based on mutually satisfactory two-way communication. In today's time, public relations (PR) have become an integral part of business management, planning and decision-making processes that establish and maintain mutually beneficial relationships between the organization and the various publics on which its success or failure depends. Public relations within an organization have five main functions: strategic planning, research, publicity, promotion and decision-making through collaboration. According to many experts, the most important function of PR is strategic planning which puts the organization in a position to respond to the needs, wishes and opinions of others. Planning and management of effective communication programs are key elements of a successful communication strategy. For this purpose, PR practitioners use research to collect useful data that help refine decisions regarding planning, promotion and publicity, as well as the final evaluation of the success of the communication program. Research work helps in detecting possible crisis situations that pose a threat to the organization. The communication planning process itself includes analysis of the situation, potential topics, audience, messages, communication channels and evaluation. Communication is important, but it is not enough, and planned action must be taken and supported, achievable through tactical tools. Tactics are used to achieve the goals set by the plan, that is, to realize the set strategy. The strategy is not the same as the goal(s) and should be had before the selected tactics or carefully planned steps; it explains how to reach the desired goal and includes guidelines and themes for the entire strategy program. The purpose of communications is to help organizations achieve their business goals, and a strategic communications program connects communications and business strategies, thereby enabling the achievement of measurable results. Planning and managing effective communication programs entails: setting clear program goals, understanding the target audience, defining the message, choosing the right communication channels, planning the time



frame and resources, budgeting, and monitoring and measuring effectiveness with evaluation methods that assess the effectiveness of the campaign and future directions of action. A good plan defines: measurable results, gives an exact time frame, is focused on goals (specific, organizational and business), is realistic, respects the values of all key target audiences, is adaptable and contains a "win-win" proposal. The proof of the value of the plan is its business result.

**Key words:** communications program, effectiveness, planning, management, public relations

## 1. UVOD

Možda se ni u jednoj društvenoj pojavi i procesu ne krije toliki mogući izvor problema kao što je to u komunikaciji. Za osobe koje se profesionalno bave odnosima s javnostima i komunikacijskim menadžmentom od vitalne je važnosti prepoznati ograničenja komunikacije jer one ne mogu riješiti probleme koji nisu komunikacijski. Sve vrste organizacija, bilo privatnog ili javnog sektora, imaju potrebu za dugoročnim korisnim i dobrim odnosima s dionicima i javnostima što su organizacijske komunikacije oduvijek zagovarale. Organizacije djeluju u okruženju u kojem djeluje i konkurencija, a javnosti često ostaju lojalne onim organizacijama koje pridobivaju njihovo povjerenje konzistentno i kontinuirano. Većina javnosti je podigla ljestvicu očekivanja glede transparentnosti i kvalitete te strateška komunikacija doprinosi ugledu organizacije istinitim prikazivanjem rezultata i učinka organizacije.

S obzirom na to da je komunikacija sastavni dio svakodnevnog poslovanja, razumijevanje kako planirati i upravljati komunikacijskim programima, a istovremeno osigurati njihovu učinkovitost i usklađenost s ciljevima organizacije, predstavlja ključnu vještinu za uspješno vođenje organizacije. Učinkovita komunikacija predviđa partnerstvo između funkcija marketinga i organizacijskih komunikacija, a upravljanje i planiranje učinkovitih komunikacijskih programa su ključni elementi uspješne komunikacijske strategije. U današnjem globaliziranom i konkurentnom poslovnom okruženju, sama komunikacija i učinkovito upravljanje komunikacijskim programima imaju izravan utjecaj na poslovni uspjeh. Učinkovito upravljanje i planiranje komunikacijskih programa osigurava da organizacija ostvari svoje ciljeve te stvori dugoročni i održivi uspjeh.

Tema ovog diplomskog rada fokusira se na važnost upravljanja i planiranja učinkovitim komunikacijskim programima te ima za cilj istražiti strategije i taktike koje se koriste u upravljanju i planiranju komunikacijskih programa s naglaskom na postizanje visoke razine učinkovitosti. Namjera je istražiti najbolje prakse u planiranju i upravljanju komunikacijama, kako bih se usvojilo dublje razumijevanje procesa i izazova u stvaranju učinkovitih komunikacijskih programa. Također, identificirati će se i analizirati važne čimbenike koji doprinose uspjehu u planiranju i upravljanju komunikacijskim programima. Diplomski rad će obuhvatiti temeljna znanja o planiranju, razvoju i evaluaciji komunikacijskih programa te analizu navodeći strategije i metode koje se koriste u svrhu njihovog stvaranja.

## 2. ODNOSI S JAVNOŠĆU

Tijekom povijesti čovječanstva, pojedinci i grupe oduvijek su uspostavljali odnose s drugima kako bi zadovoljili obostrane želje i potrebe. Kako su u modernom društvu rasli odnosi međuzavisnosti, rasle su i sve kompleksnije društvene, političke i ekonomske interakcije. Zato je formiranje, reguliranje, praćenje i održavanje odnosa na svim razinama društvenih sustava postalo je bitnim područjem znanstvenih istraživanja i profesionalne aktivnosti.

Brojni ljudi nažalost još uvijek gledaju na odnose s javnošću kao na nastojanje da se prikrije prava istina ili da se lošim vijestima pridoda pozitivan predznak. Percepcija mnogih je da pojam ima različito značenje za različite ljude, a često je u smislu negativne konotacije (Cutlip i sur., 2003).

### 2.1 Pojam i razvoj odnosa s javnošću

Postoje različiti aspekti prema odnosima s javnošću koji reflektiraju razvitak ove funkcije u organizacijama i društvu. Ti pogledi upućuju na traganje nove profesije za vlastitim identitetom - u smislu funkcije upravljanja unutar organizacije. U ranim godinama dvadesetog stoljeća su moćni poslovni interesi stvorili odnose s javnošću u cilju obrane svojih monopola od novinara-istraživača i zakonske regulacije. Te inicijalne forme odnosa s javnošću bavili su se iznošenjem „našeg pogleda na stvar“ i „kreiranjem protuudaraca s kojima je trebalo utjecati na javno mnijenje i spriječiti zahtjeve za većom regulacijom poslovanja“ (Cutlip i sur., 2003: 2).

Najranije spoznaje o začecima nerazvijenih oblika odnosa s javnošću mogu se pronaći u opisima različitih događaja koje su opisivali špijuni kraljeva u staroj Indiji. Njihova glavna zadaća, uz samo špijuniranje, bila je obavještavati kralja o javnome mišljenju, širiti pozitivne glasine o vladi i veličati kralja u javnosti.

U staroj Grčkoj teoretičari su pisali o važnosti uvažavanja volje naroda iako nisu još upotrebljavali termin „javno mišljenje“. U političkom rječniku starih Rimljana i zapisima iz srednjeg vijeka pojavljuju se određene fraze i ideje koje se mogu povezati s modernim konceptom javnog mišljenja. Dobro je poznato da su i Rimljani osmislili frazu „*Vox Populi, Vox Dei*“<sup>1</sup>. Iako neki njegovi stavovi i uvjerenja nailaze na kontroverze („cilj opravdava sredstvo“), u svome djelu „*Discorsi*“ Machiavelli zapisuje zanimljivu sintagmu: „Nije bez

---

<sup>1</sup> lat. *Vox Populi, Vox Dei*; značenje: glas naroda jest glas Božji

razloga glas naroda uspoređen s glasom Božjim“, uz objašnjenje da se, po njegovom gledištu, treba djelovati tako da glas naroda mora biti ili „milovan ili uništen“ (Cutlip i sur., 1999).

U staroj Engleskoj su kancelari imali ulogu „kraljevske savjesti“. Očito je da je još tada postojala potreba za medijatorima čija je uloga bila poticati komunikaciju između vlasti i naroda. Nije toliko poznato da je Katolička Crkva prva osmislila i upotrijebila riječ „promidžba“ uspostavivši tada svoju „*Congregatio de Propaganda Fide*“ - Kongregaciju za promicanje vjere (Grunig i Hunt, 1984).

Kada su Sjedinjene Američke Države ušle u Prvi svjetski rat, predsjednik Woodrow Wilson utemeljio je *Odbor za javno informiranje* koji je „emitirao“ jednosmjernu persuazivnu komunikaciju. George Creel je predvodio Odbor u kojem su djelovali mladi protagonisti koji će kasnije osnovati tvrtke za odnose s javnošću. Zadatak Odbora je bio da javnost jednoglasno podrži ratni angažman, a u tu svrhu pokrenute su propagandne kampanje na nacionalnoj razini. U tom ranom razdoblju, odnosi s javnošću imali su oblik publiciteta koji je bio zamišljen da utječe na druge.

U današnjem kolokvijalnom govoru termin „odnosi s javnošću“ prvi se puta upotrijebio 1882. godine kad je Dorman Eaton (odvjetnik) iznio svoj govor prema polaznicima Pravnog fakulteta na Yale-u pod nazivom „*Odnosi s javnošću i dužnosti pravnika*“ (Hiebert, 1966). On je pod pojmom OSJ mislio na brigu za dobrobit javnosti. Nakon toga blijedi korištenje u današnjem značenju termina, sve do 1920-tih i Bernaysova naziva „*savjetnik za odnose s javnošću*“ (Bernays, 1965).

### **2.1.1 Definiranje pojma u praksi**

Još uvijek mnogi definiraju odnose s javnošću kao uvjeravanje. Primjerice, jedan rječnik je definirao odnose s javnošću kao „navođenje javnosti na razumijevanje i dobrohodnost“. „Ova definicija odražava zamisli Edwarda L. Bernaysa (jednog od utemeljitelja odnosa s javnošću) o kojima ovaj govori u svom utjecajnom djelu *The Engineering of Consent*, 1995. I dan danas mnogi stručnjaci za odnose s javnošću vide običnu jednosmjernu komunikaciju čija je svrha uvjeravanje drugih“ (Cutlip i sur., 2003: 3).

Tablica 1. Ključne publikacije u ranim godinama odnosa s javnošću u Americi (Tench i Yeomans, 2009: 9)

<b>Autor</b>	<b>Naslov</b>	<b>Godina</b>
<b>Ivy Lee</b>	<i>Declaration of Principles</i>	1906.
<b>Edward Bernays</b>	<i>Crystallizing Public Opinion</i>	1923.
<b>Edward Bernays</b>	<i>Propaganda</i>	1928.
<b>Rex Harlow</b>	<i>Public Relations Journal</i>	1944.
<b>Edward Bernays</b>	<i>The Engeneering of Consent</i>	1955.

Nakon Drugog svjetskog rata, javljaju se definicije koje nagovješćuju začetak dvosmjerne komunikacije te razvoja odnosa između javnosti i komunikatora. Riječi *recipročno*, *uzajamno* i *između* počinju se uključivati u nove vrste definicija i percepciju OSJ. *Britanski institut za odnose s javnošću*, funkciju OSJ, definira kao nastojanje da se formira i održi „obostrano razumijevanje između neke organizacije i njenih javnosti“. Dakle, ističe se interakcija i planirano nastojanje da se dobrim karakternim osobinama te odgovornim nastupom i pristupom utječe na tuđe mišljenje koje će biti zasnovano na uzajamnoj zadovoljavajućoj dvosmjernoj komunikaciji.

Utemeljitelj časopisa *Public Opinion Quarterly* i profesor na Sveučilištu Yale, Harwood L. Childs, u kasnim 1930-ima uvodi još napredniju definiciju te, suprotno općim uvjerenjima, zaključuje da je bit odnosa s javnošću „pomirenje i prilagodba onih aspekata našeg osobnog i kolektivnog ponašanja koji imaju društvenu znakovitost“, a ne „prezentacija određenog mišljenja, ublažavanje određenog stava ili razvijanje srdačnih i probitačnih odnosa“. Dakle, Childs navodi da je funkcija odnosa s javnošću pomaganje organizacijama da se prilagode svojoj okolini.

„Definicija koja ističe da je prilagodba organizacije rezultat odnosa s javnošću, upućuje i na druge uloge ove djelatnosti, napose na ulogu upravljanja i utjecaja na stratešku politiku, pa shodno tome zahtijeva uvrštenje pojma *korektivne akcije* uz postojeći pojam *komunikacije*“ (Cutlip i sur., 2003: 3).

Dvosmjerni koncept naglašava reciprocitet, dvosmjernu komunikaciju i obostrano razumijevanje, a proširena dvosmjerna koncepcija podrazumijeva i dodatno: organizacijsku prilagodbu kroz savjetodavno upravljanje i korektivne akcije putem odnosa s javnošću. Ovaj

koncept ponovno se javlja puno godina kasnije kao dio suvremene misli o funkcijama odnosa s javnošću.

Odnosi s javnošću kontinuirano rastu i sazrijevaju kao produkt rasta međunarodnih odnosa (s javnošću), globalnog poslovanja te rasta velikih brandova i internetskih dionica. U 2000. godini, od 25 vodećih agencija za OSJ u Americi, 10 ih je bilo međunarodnog karaktera s profitom od 1,7 milijarda dolara po godini. Činjenica je da se sve više kompanija okreće ka globalizaciji shodno čemu će stručnjaci morati pokazati globalnu sposobnost te kulturalnu osjetljivost i znanje za prilagođavanje programa lokalnim potrebama. Kako mediji i druge interesne skupine motre tvrtke sa sve jačim intenzitetom, raste i važnost OSJ. Dosljednost obećanjima i transparentnost koje organizacija plasira javnostima biti će od ključne važnosti i točka diferencijacije usred momenta globalne medijske pokrivenosti. OSJ prolaze kroz svoj proces sazrijevanja i postaju sastavni dio procesa poslovnog odlučivanja, a nisu (više) nešto što se čini kada su sve odluke već donesene. U suvremenom svijetu, radi zahtjeva javnosti i stupnja kompetentnosti, prioritet organizacije je određivanje polaznih procesa certifikacije i profesionalnog razvoja izvan nacionalnih granica te usporediti propise koji utječu na razvoj profesije – ukratko biti međunarodno svjestan; ovu misao možemo i upriličiti kroz poznatu krilaticu „misli globalno, djeluj lokalno“ (Theaker, 2003).

Dugogodišnji znanstvenik u području odnosa s javnošću, dr. Rex F. Harlow, analizirao je definicije napisane u razdoblju između ranih 1900-tih i godine 1976. te je u svakoj pronašao glavne elemente i klasificirao njihove centralne ideje. Harlow-u je bio cilj definirati što JESU odnosi s javnošću, a ne što RADE. Nakon analize prikupljenih 472 definicije, Harlow je ipak na kraju objavio definiciju koja sadrži i operativne i pojmovne značajke:

„Odnosi s javnošću su zasebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njenih javnosti; oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi da bude stalno informirana o javnom mnijenju te da djeluje sukladno njemu, definiranju i ističu odgovornost uprave u službi javnog interesa, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i korisno ih primjenjuje, služe kao „radarska mreža“ i predviđaju buduće trendove, koriste istraživanje te valjanu i etičku komunikaciju kao svoje glavno oruđe“ (Cutlip i sur., 2003: 4).

Strateške komunikacije upotrebljavaju višestruke alate koji su prikupljeni iz različitih srodnih disciplina kao što su ekonomija, psihologija, sociologija i sl. K tome su nove tehnologije olakšale puteve kojima organizacijske komunikacije mogu u medije plasirati adekvatne priče (Tafra-Vlahović, 2013: 226).

U studenom 1982. godine, *Američko društvo za odnose s javnošću* (PRSA), usvojilo je još dužu „službenu izjavu o odnosima s javnošću“ čiji su autori (skupina čelnika iz PRSA-e), članovima udruženja, predstavili definiciju koja ističe društveni doprinos OSJ gdje se naglašava pozitivna uloga djelovanja OSJ te kaže kako “odnosi s javnošću pomažu našem složenom, pluralističkom društvu da donosi odluke te da, razvijajući međusobno razumijevanje između grupa i organizacija, učinkovitije funkcionira. Oni služe usklađivanju privatnih i javnih načela djelovanja”. Koordinacija privatnih interesa (organizacija, kapitala, politike i sl.) s javnim interesima i općim dobrom je kao jedan od naglašenijih segmenta kod teoretičara odnosa s javnošću.

Razvoj pojma i bezbrojni pokušaji opisivanja prakse vode ka sljedećoj definiciji:

„Odnosi s javnošću su funkcija upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti o kojima ovisi njen uspjeh ili neuspjeh“ (Cutlip i sur., 2003: 6).

### **2.1.2 Razvoj odnosa s javnošću u Republici Hrvatskoj**

Kao godina početka razvoja odnosa s javnošću u Hrvatskoj, uzima se godina 1964. jer je tada otvoreno prvo radno mjesto menadžera za odnose s javnošću hotela Esplanade u Zagrebu. Godine 1968., u Podravci, u gradu Koprivnici, imenovana je osoba posebno zadužena za odnose s javnošću u sektoru marketinga. Od 1973. godine u hotelu Croatia u Cavtatu funkcioniraju odnosi s javnošću. Godine 1974. odnose s javnošću dobiva i hotel Inter-Continental, zatim Solaris u Šibeniku (1980.) i hotel Belvedere u Dubrovniku (1984.). Kao što vidimo, prve aktivnosti PR-a vezane su većinom za ugostiteljstvo, to jest turizam, što je i pridonijelo uključenju hotela u međunarodnu mrežu - što je začetak pravih odnosa s javnošću u Hrvatskoj.

No, pionir hrvatskih odnosa s javnošću Eduard Osredečki, kaže kako korijene PR struke u Hrvatskoj možemo pronaći još stoljećima prije. Naime, Osredečki navodi kao primjer začetaka dolazak tzv. oratora koji su imali ulogu predstavnika Habsburgovaca na zasjedanjima Hrvatskog sabora. Oratore ujedno možemo smatrati i pretečama suvremenih glasnogovornika. Kako su neki naši gradovi tijekom povijesti imali potpunu i djelomičnu samoupravu, kroz pisane spomenike nalazimo dokaze o odnosima prema pučanstvu, to jest javnosti u čije se ime djeluje. Najbolji primjeri navedenog su: „*Statut grada Korčule*“ (1214.), „*Statut grada Dubrovnika*“ (1272.), „*Vinodolski zakonik*“ (1288.), „*Brački statut*“ (1305.), „*Statut otoka Lastova*“ (1310.) i brojni drugi. Osredečki navodi datum 23. rujna 1845. kada je izrađen radni pravilnik Hrvatskoga sabora.

Prvu knjigu o odnosima s javnošću napisao je upravo mr. Eduard Osredečki 1995. godine, a zvala se *Odnosi s javnošću - Public Relations*.

Vlada Republike Hrvatske 1990. godine utemeljila je ured za informiranje koji je bio preteča današnjih ureda za odnose s javnošću ili glasnogovornika po pojedinim ministarstvima. U 1990.-tima nisu bile jasno razgraničene kompetencije na relaciji odnosi s javnošću – glasnogovornik – protokol. Prvi glasnogovornik je bio dr. Mario Nobilo, a njega je naslijedila Vesna Škare Ožbolt. Danas tu dužnost obavlja Nikola Jelić na radnom mjestu glasnogovornik Ureda predsjednika RH, a Službom odnosa s javnošću Vlade RH upravlja glasnogovornik Vlade Marko Milić.

### **2.1.3 Hrvatska perspektiva odnosa s javnošću**

*Hrvatska udruga odnosa s javnošću* (HUOJ) je 2002. godine, u Budimpešti, potpisala Sporazum o suradnji s IPRA-om, tako postavši članicom međunarodne profesionalne organizacije za odnose s javnošću.

Istraživanja HUOJ nude najrelevantniji prikaz stanja u odnosima s javnošću. U travnju 2006. godine je HUOJ provela četvrto istraživanje o stanju u struci. Ciljevi istraživanja, koje je bilo provedeno u suradnji s Centrom za istraživanje tržišta GfK, bili su: prepoznati nove trendove u struci te saznati više o karakteristikama i strukturi zaposlenih na poslovima komunikacija, utjecaju i odgovornostima unutar organizacija u kojima oni rade. Kako govori istraživanje: 39 % zaposlenih je u korporativnom sektoru, 31 % u vladinim ustanovama i lokalnoj upravi, 12 % u malim i srednjim tvrtkama, 7 % u nevladinim udrugama, 3 % u PR/marketingškim odjelima medija, a njih 2 % predstavilo se kao samostalni konzultanti.

Iako se Hrvatska realno još uvijek nalazi u tranzicijskom periodu, ipak je struktura zaposlenika u odnosima s javnošću, što se obrazovanja tiče, na europskoj razini. Fakultet ili višu školu završilo je 79 % ispitanika, a magisterij ima njih 13 %. Na fakultetu političkih znanosti, znanje je steklo 32 %, zatim na ekonomskom 26 % te na filozofskom fakultetu 23 %.

Kao najveći problem u poslu hrvatskih PR-ovaca, 47 % djelatnika u odnosima s javnostima, navodi neshvaćanje menadžmenta o važnosti odnosa s javnošću. Poslovni sustavi ukazuju da ovaj problem ne postoji samo u odnosima s javnostima. Tehničko-tehnološki rast dugo nije pratio odgovarajući razvoj metoda upravljanja – prema Marku Žaji, Poslovni sustavi (1993: 20). Navedena situacija počinje se radikalno mijenjati tek pojavom kibernetike pa se počinje



smanjivati jaz u upravljanju (*management gap*)<sup>2</sup>. Jedna od temeljnih preokupacija suvremenog poslovnog svijeta je rješavanje problema „jaza upravljanja“. Kako se za svaki veliki problem javljaju i načini za njegovo rješavanje, tako su se i razvila sredstva i metode koje su trebali omogućiti uklanjanje svih negativnih posljedica krize informacija. Nakon neshvaćanja menadžmenta o važnosti odnosa s javnošću, 34 % PR-ovaca smatra problemom nedefinirane granice između marketinga i odnosa s javnošću. „Problemi su i unutarnji problemi tvrtke poput veličine, tromosti, loše organizacije posla (34 %), loše interne komunikacije (31 %), nedovoljne edukacije kadrova (22 %), nedostatka vremena ili ljudi u odjelu (20 %), kao i mali/nedovoljan proračun (19 %), slaba primanja te nepostojanje formalnih kriterija (licencija) za obavljanje posla. Kao najozbiljniji vanjski problemi, definirani su neshvaćanje važnosti OSJ u društvu općenito gledajući, pretjerana ispolitiziranost društva ili lokalne zajednice, neinformiranost novinara te nedovoljno i premalo razvijeno tržište (Tomić, 2008).

Kako se cijela percepcija rapidno mijenja i fluktuiraju pokazuju sljedeći podaci:

- 2003. godine većina voditelja OSJ odgovaralo je izravno upravi (43,2 %), a zatim članu uprave (34,7 %), a nitko od ispitanika nije izjavio da je član uprave
- Samo tri godine kasnije situacija je slijedeća: 59 % voditelja OSJ odgovara direktno upravi, a 12 % postaje članovima uprave
- 2009. godine praksa u OSJ rapidno se mijenja u negativnom trendu što potvrđuje i činjenica da samo 5 % voditelja odjela OSJ pripada upravnom odboru (Tkalac Verčić, 2015).

## 2.2 Funkcije odnosa s javnošću

U knjizi *Managing Public Relations* (1984, 8-9) James Grunig i Todd Hunt odnose s javnošću shvaćaju kao upravljanje podsustavom i navode pet funkcija:

1. podupiranje prodaje promocijom proizvoda i drugim uslužnim djelatnostima,
2. podupiranja personalne uprave komunikacijskim aktivnostima prema zaposlenicima,
3. podupiranje odjela i razvoj planiranja unošenjem društvenih kretanja i prenošenjem interesa poduzeća u javnosti,
4. podupiranje proizvodnog sustava,

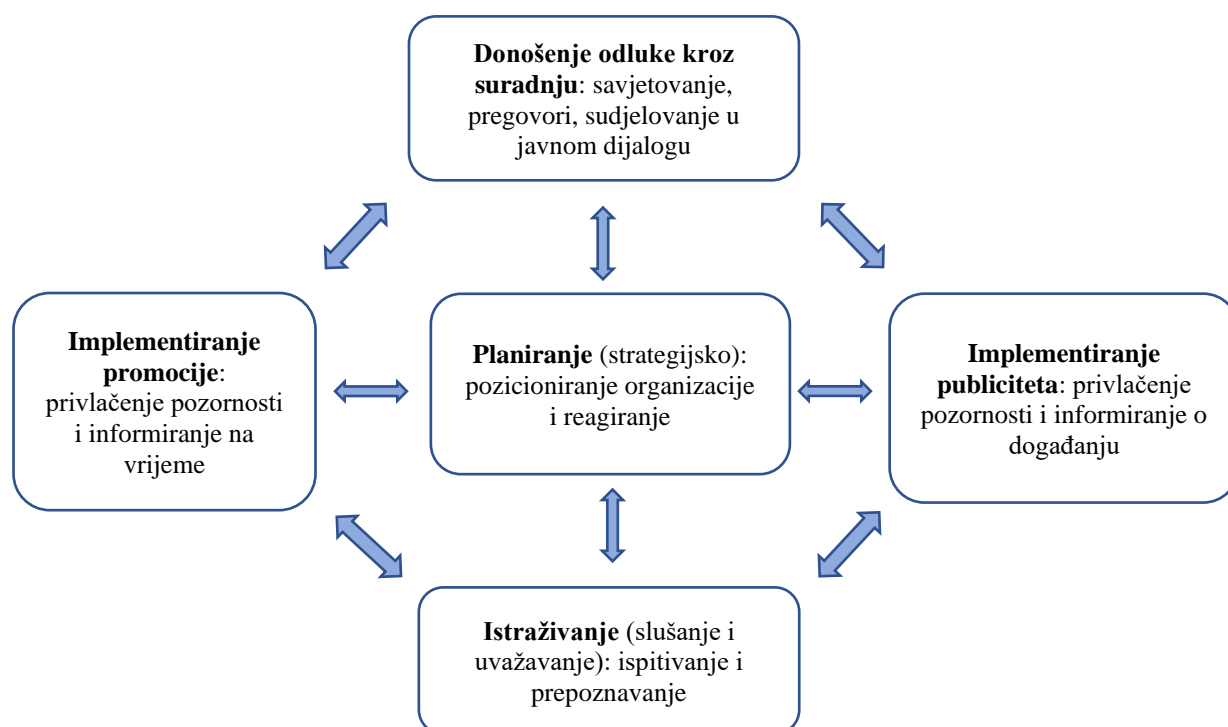
---

<sup>2</sup> engl *management gap* = jaz u upravljanju koji nastaje zbog zaostajanja razvoja upravljanja u odnosu naspram brzine razvitka tehnologije i tehnike

5. podupiranje uprave poduzeća u planiranju i provođenju komunikacijskih aktivnosti (Tomić, 2008: 52).

U knjizi *Today's Public Relations – An Introduction* autori Robert Heath i W. Timothy Coombs (2006: 8) definiraju pet funkcija odnosa s javnošću na sljedeći način:

1. strateško planiranje,
2. istraživanje,
3. publicitet,
4. promocija,
5. donošenje odluke kroz suradnju.



Slika 1. Pet funkcija odnosa s javnošću (Heath i Coombs, 2006: 12)

Svaka od funkcija, prikazanih na slici 1., pomaže u izgradnji međusobnog razumijevanja potrebnog u razvoju odnosa između institucija, pojedinaca i skupina te mogu postići rezultate koji su korisni pojedincu, ali i cijeloj organizaciji. Ujedno, svaka funkcija treba biti namijenjena izgradnji strateških odnosa te pomaganju privlačenja i mudrog iskorištavanja izvora koji su potrebni da bi se postigla misija i vizija organizacije.

Prema R. Heathu i T. Coombsu, najvažnija je funkcija OSJ, strateško planiranje koje dovodi organizaciju u položaj da odgovara potrebama, željama i mišljenjima drugih. Planiranje se odnosi na savjetovanje menadžmenta u cilju usklađivanja svojih interesa s interesima svojih

ulagača. U tu svrhu OSJ koriste istraživanja za prikupljanje korisnih podataka koji pomažu dotjerivanju odluka koje se tiču planiranja, promocije i publiciteta. Istraživački posao nadalje pomaže u detektiranju mogućih kriznih situacija koje predstavljaju prijetnju organizaciji (Tomić, 2008). Poanta istraživanja i planiranja OSJ prepoznaje benefite utilizacije odluka donesenih kroz suradnju kako bi se izgradili, održali ili poboljšali strateški odnosi (Heath i Coombs, 2006). Neke funkcije su pak izravan rezultat vanjskih zahtjeva, a najočiti od ovih odnosa su oni s ulagačima (Heath, 2005).

Istraživanje je druga funkcija odnosa s javnošću, a ono nastoji razumjeti kontekste kao što su tržište (ili klijenti), ulagači, zaposlenici, članovi javnog i poslovnog sektora, vladini dužnosnici, mediji i brojne druge skupine (Tomić, 2008: 53). Potpuno je normalno da različite skupine ljudi imaju svoje vlastite stavove, mišljenja, brige, izazove i motivacije. Istraživanja koje provode odnosi s javnošću mogu pronaći važne podatke kroz ispitivanje o željama, vjerovanjima i stavovima osoba koji organizaciji mogu koristiti ili naškoditi. Sve skupa nije ništa konačno i definitivno jer se stavovi i uvjerenja, pa tako i želje, vrijednosti i mišljenja skupina mogu vrlo brzo i promijeniti (Tomić, 2008).

PRSA savjetuje praktičarima OSJ da pomognu u dizajnu, izvršenju i evaluaciji istraživanja kako bi se najbolje i najefikasnije shvatila mišljenja javnosti. Istraživanja mogu biti od neprocjenjive vrijednosti i poanta je da budu od pomoći menadžerima kako bi oni došli do optimalnih odgovora na brige potrošača ili pitanja javne politike. Vodstvo (menadžment) OSJ koristi istraživanje kako bi (pr)ocijenili učinak odaslanih poruka te za definiciju prijetnje i mogućnosti organizacije. Samo jedan od ciljeva istraživanja je i utvrditi vjeruje li javnost u društveno odgovornu organizaciju. Također, istraživanja mogu ukazati koliko zaista potrošači znaju o svojim proizvodima i uslugama koje koriste i kupuju.

Treća funkcija je publicitet koja obuhvaća privlačenje pozornosti i pribavljanje informacija o određenoj aktivnosti ili karakteristici organizacije. Kako bi privukao pozornost i informirao ciljanu javnost o proizvodu, usluzi, izraženoj potrebi ili organizaciji, publicitet koristi medijsku pokrivenost. Publicitet može imati vrlo raznolike primjene, no u svakom ima glavnu funkciju privlačenja pozornosti: može se koristiti kako bi se upozorilo žene, koje su iskusile nasilje u obitelji, na postojanje utočišta za zlostavljane žene ili može pomoći privući pozornost donatora da financijski podupru ovu vrstu utočišta (Tomić, 2008).

Promocija je četvrta funkcija odnosa s javnošću. Ona se odnosi na „niz napora u svrhu da se određene aktivnosti i mišljenja organizacije prepoznaju u javnosti“ (Tomić, 2008: 53). Promocija ima za cilj privući pozornost potrošača, a sastavnice su joj niz događanja i evenata

te medijskih priča kako bi javnost dobila više saznanja i informacija o nekom proizvodu, organizaciji, pitanju ili usluzi. Za razliku od nekadašnjih aktivnosti, publicitet ima za nužnu posljedicu trajne napore praktičara za OSJ za osiguranjem trajne medijske pokrivenosti. Promotivne aktivnosti za neku organizaciju mogu ju predstaviti javnosti i pomoći u njegovanju reputacije.

Donošenje odluke kroz suradnju je peta funkcija odnosa s javnošću te se odnosi na savjetovanje dominantne koalicije unutar organizacije te poticanje stila donošenja odluka koji uvažava brige javnosti na koju se odluke odnose, na koju utječu i reflektiraju se. Kako bi taktička primjena i postizanje cilja bilo što uspješnije, sve aktivnosti odnosa s javnošću zahtijevaju planiranje (Tomić, 2008).

### **2.3 Vrste javnosti i javno mnijenje**

Javnost je mozaik formiran od različitih etničkih, rasnih, vjerskih, političkih, zemljopisnih, socijalnih, profesionalnih i drugih grupacija te je svaku od navedenih potrebno uzeti u obzir (Cutlip i sur., 2003).

Stotinama godina je stara praksa korištenja komunikacije u svrhu utjecanja na javnost – primjerice javni govori u Grčkoj i Rimskom carstvu. Vlade država i nacija, monarsi i moćne institucije poput Katoličke crkve koristili su komunikaciju i informacije kako bi stanovništvo podržalo njihove ideje. Tek je s pojavom koncepta javnog mnijenja, došlo do znanstvene opravdanosti korištenja OSJ i tehnika komunikacije na ovaj način.

Pojam OSJ nastao je iz filozofskih tradicija 17. i 18. stoljeća te je tada bio predmetom žučnih rasprava. Kontekst u kojem se danas koristi pojam OSJ pojavio se tek početkom 20. stoljeća. Pojam javnog mnijenja postaje relevantan sredinom 18. stoljeća jer paralelno dolazi do nastanka novih demokratskih država.

Formuliranje pojma „javno mnijenje“ pripisuje se francuskom filozofu Rousseau 1744. godine. Šire se počinje koristiti s nastankom rasprava o tome kako bi demokracija morala uključiti ideje stanovništva kojim upravlja (Price, 1992).

„Evolucija pojma bila je obilježena dvjema osnovnim koncepcijama javnog mnijenja: javno mnijenje kao apstraktan, kolektivni stav koji nastaje kroz racionalnu diskusiju o različitim pitanjima među građanima; i javno mnijenje kao ukupan stav, zbog individualnih mišljenja građana koji žive u demokratskoj državi“ (Tench i Yeomans, 2009: 6).

U oba slučaja postoje izvjesna ograničenja – primjerice tko je točno uključen u pojam *javno*, a tko isključen. U kojoj se mjeri odvija racionalna rasprava potrebna za stvaranje „kolektivnog“ stava te imaju li svi dijelovi javnosti jednak pristup toj raspravi jer ako tome nije tako, onda „javno mnijenje“ može biti tek stav određenog broja pojedinaca koji su željni i u mogućnosti u njoj sudjelovati. Također, ako se javno mnijenje objašnjava kao suma individualnih mišljenja; što se onda događa s manjinskim mišljenjima koja preplave stavovi mase to jest većine? Postoji li prostor predviđen za izražavanje i uvažavanje njihovog mišljenja? (Tench i Yeomans, 2009)

Brojni autori su sumnjali u inherentnu prirodu pojedinca – kojeg je lakše nagovoriti pomoću emocionalnih argumenata i događajima nego alatima logike i politike. Iz toga se formira stav da emocionalna javnost neće nužno pružiti najbolju informaciju za to što je važno za građane, a time bi se trebala voditi demokratska država.

U 20. stoljeću istraživači javnog mnijenja uvelike su sumnjali u sposobnost javnosti da stvarno razumije složenost modernih demokracija i ustvrdili su da je posao komunikacijskih kanala (mediji) maksimalno pojednostaviti politiku i sustav vladanja tako da bi je javnost mogla razumjeti i uhvatiti se u koštac sa stvarima koje su njoj bitne (Lippmann, 1922).

Na prijelazu 19. u 20. stoljeće događa se porast interesa za socijalne i bihevioralne karakteristike koje određuju javnost i javno mnijenje, a u drugi plan padaju dosadašnje filozofske rasprave. Izuzetnu važnost ima pojava tehnika društvenih istraživanja (javnog mnijenja) koje su omogućile definiranje i kvantificiranje „javnog mnijenja“ o pojedinim pitanjima. Kao rezultat toga, danas se javno mnijenje najčešće interpretira kao mišljenje većine, a u medijima često možemo vidjeti statistiku istraživanja koji pokazuju na to da svi imamo formirani određeni način razmišljanja o nekoj temi (Tench i Yeomans, 2009).

U suvremenim državama s porastom stope pismenosti, raste i širenje medija, a mogućnost kvantificiranja javnog mnijenja putem istraživanja otvara nove puteve da se na njega i utječe (direktno i indirektno). Ideja da se utječe na javnost kako bi u konačnici ona zadovoljila interese vlade i elita – nije nova, no u 20. stoljeću postaje izazov da se to učini što diskretnije (Tench i Yeomans, 2009). Za sve pismenije stanovništvo, metode masovne komunikacije (osobito mediji), nude gotove kanale za komuniciranje poruka o takvim pitanjima u formatima koje je moguće lako savladati – uzevši u obzir logične i emocionalne forme kojima se može utjecati na pojedince jer su u svojoj esenciji otvoreni za uvjeravanje (Tench i Yeomans, 2009).

### 2.3.1 Javno mišljenje (mnijenje)

Javno mnijenje javlja se u skupinama koje komuniciraju i na temelju grupe determiniraju što je tema i zašto bi ona bila predmetom javnog interesa te što se s njom može učiniti. Sasvim je razumljivo da ovaj proces podrazumijeva da svaki pojedinac ima neke svoje privatne spoznaje. Međutim, formirana mišljenja koje pojedinci imaju o nekom društvenom pitanju i pojavi se vrlo brzo mogu promijeniti tijekom/nakon javne rasprave. Znanstvenici i stručnjaci ovog područja u praktičnim primjerima „snimaju“ javno mnijenje te „zamrzavaju“ proces jednog trenutka kako bi ga opisali u konkretnoj situaciji i onda uspoređivali s drugim situacijama.

Francis Balle u knjizi *Moć medija* (1997:71) kaže da javno mišljenje smatra sebe *vrhovnom istinom moderne države*. Prema Jantolu, nije netočno javno mnijenje nazvati glasom javnosti, „no uistinu to je glas njezine publike koja njime iskazuje svoje stajalište i prosudbe o relevantnim pitanjima društvenog života“ (2004:79). Javno mnijenje može se definirati na brojne načine, ali većina znanstvenika istraživača slaže se da je to skup gledišta izabranih pojedinaca, zainteresiranih za određenu temu, noseći u sebi svijest o preklapanju njihovih mišljenja.

U radu *Public Opinion and Opinion Leaders* Nancy E. Furlow (2005, 675-676) opaža da će zapravo o vrlo malo pitanja cjelokupno stanovništvo imati mišljenje. Ona pitanja za koja netko ima osobni interes, bit će važna za njega i on će zauzvrat tražiti mišljenja drugih jer nastoji dobiti više informacija i uvida o pitanju od svog interesa. Svaki dan imamo prilike vidjeti kako je javno mišljenje jedan od oblika društvene svijesti koji osobito u novije vrijeme privlači pozornost – ne samo stručnjaka društvenih znanosti: sociologa, psihologa, politologa i drugih – nego i pozornost gospodarstvenika, političara i drugih profesija koje se bave „plasiranjem“ ideja.

Smjer javnog mnijenja ima dimenziju evaluacije koja može biti „pozitivno-negativno-neutralno“, „za-protiv-neodlučeno“ ili „za-protiv-ovisi“. Dakle, smjer odgovaranja na pitanja istraživača je potvrđan ili niječan. Primjerice, u medijskoj prezentaciji predsjedničke kampanje 1996. godine dominirali su prilozi o rezultatima ispitivanja javnog mnijenja, popularnosti, razlici i drugim indikatorima putanje javnog mnijenja o kandidatima – i činili su čak 38 % svih priča, dok su na drugom mjestu bili prilozi vezani uz karakter čiji je udio bio 18 %. Iz ove, ali i brojnih drugih situacija i povijesnih primjera, očito je da je *smjer* bazična i najčešće korištena mjera javnog mnijenja.

Svijest o preklapanju mišljenja formira se ponajprije javnim izjavama u što ulaze i iskazi što ih plasiraju masovni mediji. Za Cutlipa i sur. (2003), javno mišljenje podrazumijeva najobičnije gomilanje pojedinačnih pogleda na neku temu. Njihov pogled doduše ne uzima u obzir činjenicu da je javno mišljenje *javno*. Određene spoznaje mogu, a i ne moraju predstavljati konsenzus ili „zajedničko razmišljanje“. Konsenzus kao takav, odnosi se više na stajališta koja utječu na javnu raspravu ili koja se u raspravi oblikuju među ljudima koji dijele „osjećaj zajedništva“.

### **2.3.2 Stakeholderi (dionici)**

Važan element strateškog upravljanja je i upravljanje dionicima to jest interesnim skupinama, a ono se temelji na izgradnji odnosa s tim skupinama i pojedincima radi boljeg poslovanja organizacije. Nepotvrđena je teorija da je pojam *stakeholder*<sup>3</sup> nastao kao namjerno poigravanje s riječju dioničar (*stockholder*) koji je uveden 1962. godine kada je Istraživački institut Stanford (*Stanford Research Institute*) prvi puta upotrijebio izraz „*pogled interesne skupine*“. Ovaj izraz je indicirao na to da, osim samih dioničara koji su mogli utjecati ili na koje je mogla utjecati neka organizacija, postoje i druge skupine koje imaju udio (*stake*) u toj organizaciji (Tafra-Vlahović, 2013). Još i danas, najpoznatija definicija koja se upotrebljava, je ona R. Edwarda Freemana (1984) koji je definirao interesne skupine kao „bilo kojeg pojedinca ili skupinu, koja može utjecati ili na nju utječe, postizanje ciljeva tvrtke“ (Tafra-Vlahović, 2013: 95).

Pod krovnim pojmom menadžmenta organizacije, ulazi i pojam odnosno disciplina *stakeholder management* ili pojam novijeg datuma – upravljanje odnosima interesnih skupina (*stakeholder relationship management*). Freeman, kao razloge zašto bi se trebalo angažirati sve interesne grupe, navodi činjenice da grupe ljudi prirodno stvaraju službene ili neslužbene odnose, koalicije ili pak strateške saveze zbog određene problematike (Tafra-Vlahović, 2013).

McEwan (2000) se osvrnuo na najranije dokaze o analizi utjecaja interesnih društvenih grupa, koju je u SAD-u, 1930. godine provela tvrtka *General Electric* gdje se dioničari, zaposlenici, kupci i javnost definiraju kao glavne interesne društvene grupe. Drugi primjer pogleda donosi kompanija *Johnson & Johnson* koja 1947. godine opisuje kupce, zaposlenike, direktore i dioničare kao „strogo poslovne interesne subjekte“.

---

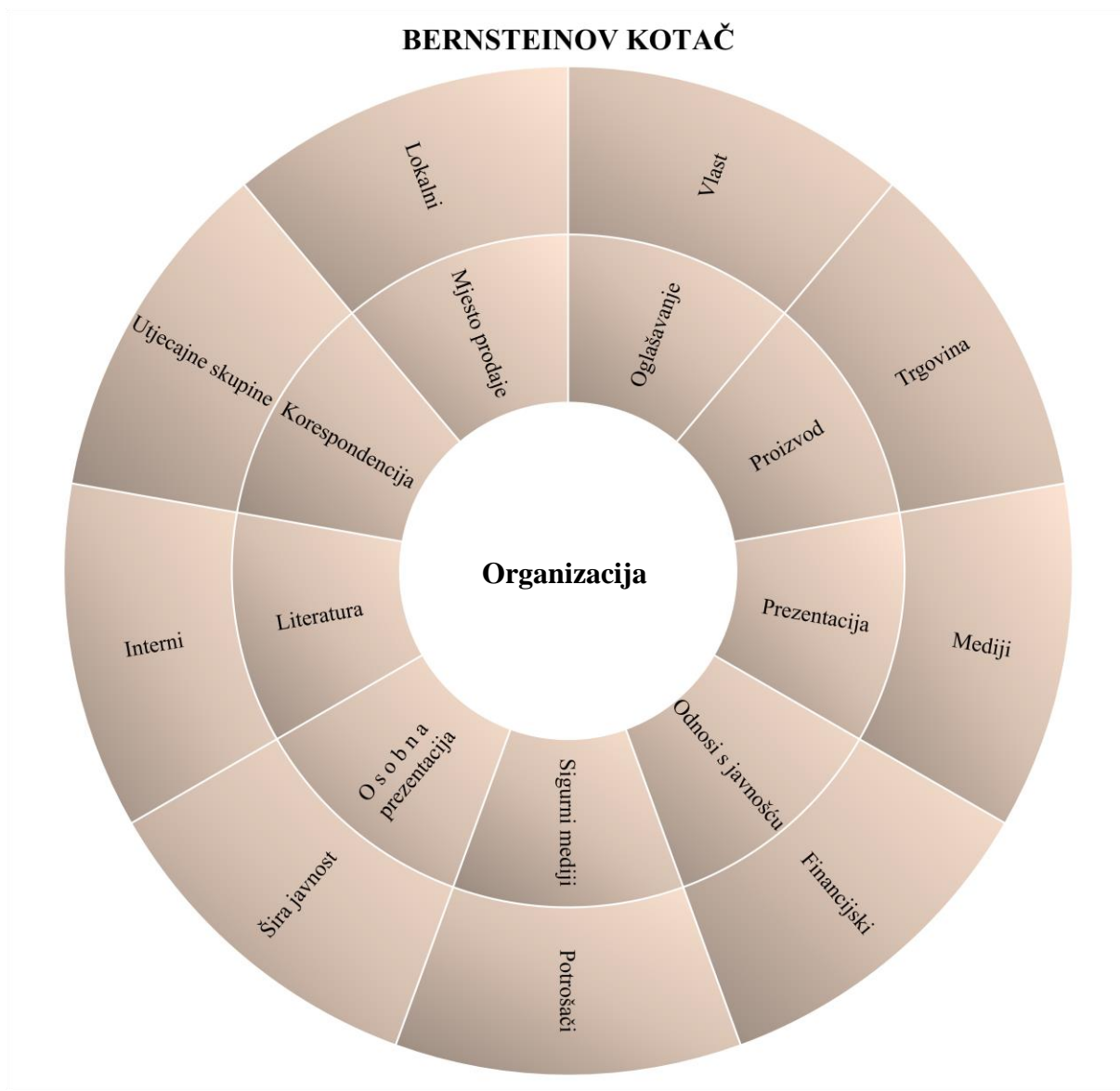
<sup>3</sup> engl. *stakeholder* = interesna skupina

Upravljanje je u samoj suštini sredstvo pomoću kojeg vlasnici kapitala kontroliraju svoju investiciju, no brojne izmjene u zakonodavstvu, a i u samom poslovanju tijekom 20. stoljeća, omogućile su prava i drugim interesnim grupama; uključujući zaposlenike, dobavljače, lokalne vlasti, državu i posloводство (Freeman, 1984). Dakle, Freeman suprotstavlja pravne i gospodarske argumente ideji da je upravljački kapital primarni akcelerator organizacije (Tafravlahović, 2013).

S političkog aspekta, teorija interesnih skupina u suprotnosti je s pristupom „slobodnog tržišta“ koje se zasniva na ponudi i potražnji. Ujedno, ova teorija odražava opće očekivanje da bi se trebale poštovati potrebe pojedinca i zajednice tako da ne čudi da se razvoj teorije dionika dovodi u vezu sa sve većim otvaranjem komunikacija, idejom „što znači vodstvo“ u nekoj organizaciji, brigom za održivi razvoj, brigom za povjerenje javnosti i zadržavanjem „dozvole za rad“.

Bernsteinov kotač (slika 2), koji je nazvan prema njegovom teorijskom kreatoru Bernsteinu (1984), predlaže devet različitih vrta primatelja poruka organizacije, koje su odvojene, ali mogu se i preklapati. Navedene poruke mogu biti usmjerene prema cijeloj skupini, podskupinama ili pojedincima. Primatelji poruka su: kupci, financije, mediji, široka javnost, unutarnje lokalne utjecajne skupine, dobavljači materijala, trgovina, Vlada i pružatelji usluga za organizaciju.





Slika 2. Bernsteinov kotač dionika jedne organizacije (Bernstein, 1984: 118)

### 2.3.3 *Opinion makers (leaderi)*

Pod pojmom *opinion makers* (hrv. proizvođači ili vođe mišljenja) podrazumijevamo utjecajne pojedince koji se prepoznaju kao poštovani u dijelu društva te kreiraju stav javnosti u vezi s određenim pitanjima jer ih ljudi slušaju i prepoznaju kao stručnjake u određenom području. Vođe mišljenja jako su zainteresirani za društvena pitanja i bolje informirani od prosječne osobe i aktivni su u istraživanju pojedinih pitanja. Možemo ih podijeliti na dvije skupine: formalnu i neformalnu. Formalni *opinion leaders* odnose se na izabrane dužnosnike, slavne osobe, vođe kampanja itd. Neformalni vođe, pojedinci su s autoritetom unutar zajednice, koji imaju utjecaj i na njih se gleda kao na uzore. Također, oni formiraju mreže kroz razgovor s ljudima i pojedincima koji dijele informacije i gledišta o pojedinim temama. Nastoje da se njihova

mišljenja objave u medijima od kojih i najčešće dobiju informacije, no možda čak na kreatore javnog mnijenja utječu više interpersonalni kontakti nego masovni mediji, barem tako ukazuju neke studije (*Studiji Decatur*). S aspekta odnosa s javnošću, uspostava komunikacije i odnosa s vođama javnog mišljenja važna je jer oni rano prihvaćaju nove ideje, dobri su organizatori te mogu potaknuti na akciju (Tomić, 2008).

## **2.4 Proces upravljanja u odnosima s javnostima**

„Planiranje se u menadžmentu odnosa s javnostima odvija u kontekstu koji se ne odnosi samo na organizaciju, nego prije svega na širi kontekst djelovanja čije je poznavanje od vitalnog značenja za planiranje“ (Tafra-Vlahović, 2015: 5).

Dionici, javnosti, sektorska razmatanja, organizacijske odlike, javno mnijenje, vremenska ograničenja i rokovi, izvori sredstava i faze organizacijskog razvoja – dio su šireg konteksta koji treba istražiti prije planiranja. Važno je dobro procijeniti broj dionika ili ljudi koji su u segmentiranoj grupi, njihov domet i lokaciju. Broj može biti osobito malen ili velik – gledajući nacionalnu razinu ili čak globalno. Moguća raznolikost odnosi se i na lokaciju. Određuje se također: utjecaj, zanimanje za organizaciju, moć pojedinih skupina i vezu s organizacijom. Nužno je poznavati pozadinu priče, odnosno povijest razvoja odnosa organizacije i skupine kako bi se izdvojile situacije i pojedinci te konstatirali, ako su potrebni, posebni programi za različite skupine. Poznavanje prirode sektora, misije i vizije organizacije, djelovanja konkurencije, veličine, procesa i strukture organizacije, tradicija pa i strukture i obrazovnog statusa zaposlenika – segmenti su organizacijskih odlika u planiranju. Način na koji se mijenjao imidž te kako je organizacija bila percipirana tijekom godina, također su ključni elementi procesa planiranja.

Poznavanje prirode sektora važno je i odnosi se na činjenicu da različiti sektori imaju različita mišljenja i izazove te su stoga moguće zamke u komuniciranju, ali i moguće prilike. Pristup komunikacijskog menadžmenta za različite nevladine organizacije iz tzv. civilnog sektora bit će drugačiji od pristupa u privatnom sektoru. U aspektu privatnog sektora, opet je važno je li riječ o tvrtki koja se bavi proizvodima široke potrošnje odnosno trgovinom, teškom industrijom, proizvodnjom ili uslugama.

Problemi i pitanja u organizaciji teme su djelovanja menadžera odnosa s javnostima. Problemi mogu biti strukturalni i vanjski. Strukturalni su dugoročni društveni trendovi, a vanjski su primjerice krize, politički ili ekološki imperativi, unutrašnji problemi te potencijalne trenutne problematike.

Vremenska ograničenja i rokovi u planiranju mogu biti diktirani vanjskim faktorima na koje organizacija ne može utjecati, primjerice rok za donošenje nekog zakona. Unutarnji faktori mogu primjerice biti rokovi za plasiranje novog proizvoda/usluge na tržište. U konačnici, determinante plana su i dostupni resursi – financijski, materijalni i ljudski. Rokovi i resursi su, od nabrojanih faktora, vezani za interne aktivnosti i prioritete (Tafra-Vlahović, 2015).

U tablici 2 prikazani su akronimi kojima se u američkoj literaturi najčešće opisuje proces odnosa s javnošću, a to su: *PACE* (Planning, Action, Communication, Evaluation), *ACE* (Assessment, Communication, Evaluation), *GRACE* (Goal-setting, Research, Assessment, Communication, Evaluation), *STARE* (Scan, Track, Analyze, Respond, Evaluate) i *ROSIE* (Research, Objectives, Strategies, Implementation, Evaluation) koji su prikazani u tablici 2.

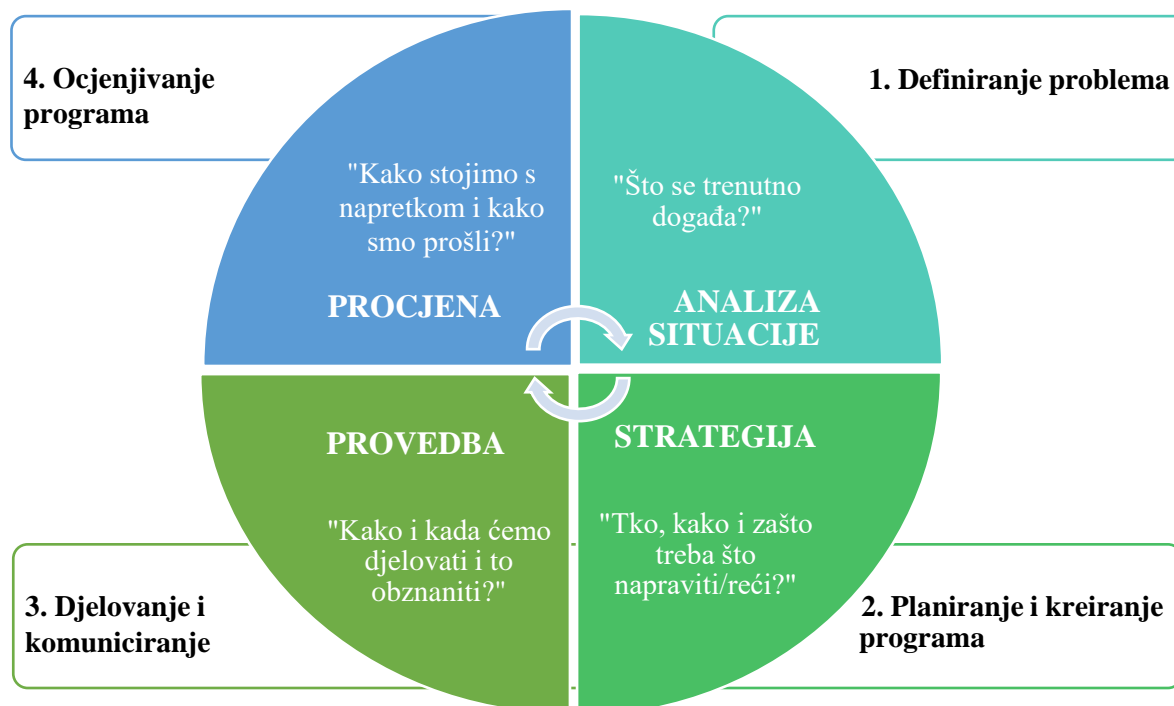
Tablica 2. Različiti pristupi procesu planiranja u odnosima s javnošću (Tkalac Verčić, 2015)

<i>PACE</i>	<i>ACE</i>	<i>GRACE</i>	<i>STARE</i>	<i>ROSIE</i>
		postavljanje ciljeva	skeniranje	
		istraživanje	praćenje	istraživanje
planiranje	procjena	procjena	analiza	postavljanje ciljeva
akcija			odgovor	strategija
komunikacija	komunikacija	komunikacija		provedba
vrednovanje	vrednovanje	vrednovanje	vrednovanje	vrednovanje

#### 2.4.1 Koraci i alati za analizu, istraživanje i planiranje u odnosima s javnostima

Polazeći od definicije da su odnosi s javnostima znanstveno vođeni dio rješavanja problema i procesa promjene u organizaciji, Cutlip, Center i Broom (2000) podijelili su proces menadžmenta u 4 faze:

1. Faza je definiranje problema ili mogućnosti: obavještajna faza koja stvara temelje za druge faze odgovorom na pitanje: „Što se trenutno događa?“
2. Faza je stvaranje strateškog programa: odlučivanje koji su ciljevi, komunikacijske taktike i strategije koje će se primijeniti kako bismo odgovorili na situaciju ili problem: „Što ćemo učiniti?“
3. Faza je provedba planiranih programa akcija i komunikacija s definiranjem specifičnih i glavnih ciljeva. Kreiranim planom potrebno je odgovoriti na pitanje: "Tko, kako i zašto treba što izvesti i/ili reći?"
4. Faza je evaluacija ili procjena programa; njegove pripreme, provedbe i učinka: „Kako stojimo s napretkom i kako smo prošli?“



Slika 3. Proces upravljanja komunikacijama u četiri koraka (izrada autora, prilagođeno prema Cutlipu i sur., 2003: 341)

#### 2.4.1.1 SWOT analiza

SWOT (engl. *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) analiza je koristan alat za razumijevanje i donošenje odluka u različitim poslovnim situacijama jer se bavi organizacijskom politikom, djelatnostima i procedurama vezanim za problemsku situaciju. „Snage“ i „slabosti“ mogu se uzeti kao unutarnji elementi koji počivaju u organizaciji, dok su „prilike“ i „prijetnje“ obično vanjski faktori. Zanimljivo je da se ova četiri elementa mogu sagledati kao odraz ogledala, a cilj organizacije je raditi na tome da slabosti pretvori u snage kao i prijetnje u prilike.

Navedene četiri dimenzije su zapravo ekstenzija dvaju bazičnih dimenzija „za“ i „protiv“. SWOT analiza procjenjuje poslovnu jedinicu i vrlo je zgodno što njena upotreba potiče kreativno i intuitivno razmišljanje umjesto oslanjanja na rutinske procedure.

SWOT analiza je dobar okvir za procjenu pozicije, strategije i smjera organizacije ili procjenu održivosti i mogućnosti za realizaciju neke nove ideje. Najčešće se upotrebljava na radionicama planiranja i *moždanih oluja* (engl. *brainstorming*). Prije započinjanja, ključno je odrediti subjekt SWOT analize; bilo da je to proizvod, ideja, pogled na situaciju, metoda, opcija reakcije.

Tablica 3. Mapiranje snaga i slabosti naspram prilika i prijetnji (izrada autora, prilagođeno prema Gregory, 2006 i Tafra-Vlahović, 2015)

<b>Snage i slabosti</b>	<b>Interni okoliš</b> – situacija unutar organizacije	Npr. faktori u vezi proizvoda i organizacije; cijena, troškovi, profitabilnost, učinak, brzina prilagodbe tržištu, kvaliteta i vještina zaposlenika, <i>brandovi</i> , usluga, reputacija, proces, infrastrukture	Ovi faktori imaju tendenciju djelovanja u sadašnjosti
<b>Prilike i prijetnje</b>	<b>Vanjske okolnosti</b> – situacija izvan organizacije	Npr. faktori vezani za tržišta, sektore, javnosti, modu, sezonalnost, trendove, konkurenciju, politiku, ekonomiju, kulturu, društvo, tehnologiju, medije, zakone, okoliš	Ovi faktori imaju tendenciju djelovanja u budućnosti

Patricia Parsons u knjizi *Etika u odnosima s javnostima* podsjeća da u OSJ postoji standardna shema donošenja odluka od četiri faze:

- ❖ „Istraživanje: prikupljanje podataka, analiza i određivanje problema.
- ❖ Planiranje: odluka o tome što želimo postići i način na koji to planiramo postići.
- ❖ Primjena: strategija i aktivnosti koje smo donijeli u fazi planiranja.
- ❖ Evaluacija: procjena o tome kako su ciljevi ostvareni i što se može naučiti u pogledu budućnosti“ (Tafra-Vlahović, 2015: 121).

#### 2.4.1.2 PEST analiza

PEST analiza je najčešće korištena analiza vanjskih čimbenika i okruženja te otkriva tko je van organizacije uključen u situaciju. Pri tome dijeli okruženje na četiri područja: političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko (Gregory, 2000: 49-50). PEST analiza procjenjuje ukupno tržište, a vanjski faktori „prijetnje“ i „prilike“ primarno se prepoznaju kroz PEST analizu.

Tablica 4. PEST analiza (izrada autora prema Tomić, 2008 i Tafra-Vlahović, 2015: 129)

<b>Političko (<i>Political</i>)</b>	<b>Ekonomsko (<i>Economic</i>)</b>
Zakonodavstvo	Domaća ekonomija i svjetsko poslovanje
Promjena državne uprave	Ekonomski trendovi
Interni pravilnici	Ekonomija stranih zemalja
Međunarodne pravne norme	Specijalni porezi na robu i usluge
Regulatorna tijela i procesi	Sezonalnost
Politike vlada	Tržišni i trgovinski ciklusi
Vrijeme trajanja jedne političke opcije na vlasti	Trendovi tržišnih ruta
Fondovi, inicijative	Distribucijski trendovi
Pritisak domaćeg tržišta	Poticatelji potrošnje
Međunarodni pritisak	Valutni tečajevi
Ratovi i konflikti	Međunarodna trgovina i monetarna pitanja
Trgovinski sporazumi i politike	Kamatna stopa
	Inflacija, trošak energenata
	Dohodak
	Stopa zaposlenosti
	Raspoloživa sredstva
<b>Sociološko (<i>Social</i>)</b>	<b>Tehnološko (<i>Technological</i>)</b>
Migracija i rast populacije	Konkurentne tehnologije
Stil života i stilski trendovi	Investicije u istraživanje i razvoj
Razina edukacije	Povezane i zavisne tehnologije
Raspored sredstava	Zamjenske tehnologije
Društvena pitanja i stavovi	Zrelost tehnologija
Stavovi medija	Razvijenost ICT <sup>4</sup>
Promjene zakona koje utječu na socijalne faktore	Potrošački kupovni mehanizmi u vezi tehnologija
Uzorci potrošačkih navika	Zakoni u vezi tehnologija
Modeli i ostali uzorci	Inovacijski potencijali i stopa promjene
Pristup kupovanju	Licenciranje, patenti, intelektualno vlasništvo
Oglašavanje i publicitet	Globalne komunikacije
Etička i religijska pitanja	Zastarijevanje i utjecaj novih tehnologija

<sup>4</sup> engl. ICT (*Information and Communication Technology*) = informacijsko komunikacijske tehnologije

Kroz provođenje PEST analize odgovara se na tri glavna pitanja:

- „Koji faktori utječu na organizaciju u okruženju?
- Koji od njih su trenutno najvažniji?
- Koji će od njih biti najvažniji u sljedeće četiri godine?“ (Tomić, 2008).

Odgovori na ova pitanja pomoći će nam procijeniti u kakvoj smo trenutnoj situaciji, detektirati koji su faktori potrebni za daljnji razvoj i pratiti potencijalno najznačajnije teme za organizaciju. Ozbiljne tvrtke kontinuirano rade skeniranje okruženja kako bi vidjeli kojim pitanjima se trebaju dodatno posvetiti jer je gotovo pravilo da se neprepoznati problemi ili nedovoljno ozbiljno shvaćeni, vraćaju poput bumeranga, no u povećanom mjerilu – u formi krize.

### **2.4.1.3 Dioničko mapiranje – što žele dionici?**

Prirodno je da različite društvene grupe imaju i različite interese, očekivanja i potrebe koja možemo opisati na slijedeći način:

- Kupci – žele kupovati od organizacija koja dijele njihove stavove i poglede na određenu tematiku
- Zaposlenici – žele raditi za organizacije čije se vrijednosti podudaraju s njihovima
- Zajednice – žele u svom susjedstvu organizacije koja otvaraju nova radna mjesta i sveukupni ambijent u kojem žele raditi i živjeti
- Dobavljači – za partnere žele organizacije koji su „zdravi“ i uredni poslovni subjekti
- Država – želi razvoj poslova koji stvaraju i uključuju pozitivno društvo
- Mediji – u potrazi su za potkrepljujućim dokazima jesu li organizacije sposobne odgovarati sve većim očekivanjima javnosti
- Ulagači – žele vidjeti dodatnu vrijednost i izbjeći krizu korporacije.

Uslijed različitih očekivanja, interesa i potreba, unutar i/ili između grupa i organizacija, mogući su i sukobi interesa. Johnson i Scholes (2001) navode slučajeve uslijed kojih najčešće dolazi do sukoba interesa:

- Ako se ulaže u dugoročne projekte, a direktor ima, nasuprot tome, kratkoročne karijerističke ambicije
- Zahtjev za više otvorenosti i odgovornosti od Uprave organizacije zbog udjela javnog vlasništva

- Kada je potrebno odlučiti u koji smjer koncentrirati rad organizacije: masovno opsluživanje koje nudi velike provizije ili rad kroz specijalističke usluge (dobar primjer je segment zdravstva).

Teorija interesnih društvenih grupa nužno ne implicira da se sa svim grupama (ili pojedincima) postupa jednako te su zato predloženi različiti načini usporedbe i priznavanje prednosti interesnim grupama. Pojedinci ili skupine imaju moć persuazije, navođenja ili prisile drugih skupina da prihvate njihova stajališta koja mogu biti u potpunoj suprotnosti i konfliktu sa strategijom organizacije – zato je nužno osvijestiti koje su to skupine i njihova očekivanja, ali i koja je stopa njihove moći.

Johnson i Scholes (2002) predlažu „mapiranje“ to jest kartografski prikaz prioriteta interesnih skupina u obliku matrice koja je korisna za razumijevanje sljedećeg:

- Koji subjekt najviše može blokirati ili olakšati strategiju i odgovarajuće reakcije?
- Je li potrebno napraviti „repozicioniranje“ određenih interesnih skupina kako bi se smanjio njihov utjecaj ili je potrebno tražiti nove nositelje određene strategije?
- U kojem je intenzitetu potrebno održavati ili promijeniti razinu interesa (ili sposobnosti)?

Tablica 5. Mapiranje dionika temeljem matrice moći i interesa (prema Johnson i Scholes, 2002)

MATRICA MOĆI I INTERESA		RAZINA INTERESA	
		Niska	Visoka
MOĆ	Niska	A. Minimalni napor	B. Informirati
	Visoka	C. Informirati	D. Ključni igrači

Ova matrična analiza omogućuje organizaciji da razvije primjerenu komunikaciju sa svakom skupinom, ali isto tako organizacije mogu pratiti kako interes i/ili moć skupina raste ili opada ovisno o promjeni vanjskih ili unutarnjih uvjeta i faktora. Dinamika interesa i moći mijenja se kao sam rezultat predloženih strategija.

Više je izvora moći interesnih skupina; to mogu biti kontrola strateških resursa (radna snaga i novac), posjedovanje znanja i vještina, utjecaj (karizma, medijska privlačnost), sposobnost kontrole nad vanjskim ili unutarnjim okruženjem. Većina ovih pitanja se redovito revidira i ponovno postavlja, posebice u kontekstu društvene odgovornosti korporacije i ukupne upravljačke prakse (Tafra-Vlahović, 2013).



#### **2.4.1.4 PIP model kao model planiranja**

Model PIP (programiranje, istraživanje, procjena) je kombinacija više modela, a obrađena je izvedenica modela *Priručnika Instituta za odnose s javnostima IPR* iz 2002. godine, istraživača Michaela Fairchild-a. Planiranje, istraživanje i procjena sastavni su dio komunikacijskog menadžmenta i to nije nešto što se može preskočiti pa kasnije dodati. To je startna točna i konstantno ulaganje, konstantno upravljanje ugledom organizacije, a ne samo na pojedinoj kampanji ili događaju.

PIP model je najbolji način prikazivanja učinkovitosti komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnostima. Korištenje PIP modela planiranja treba promatrati u kontekstu činjenice da su sve brojniji zahtjevi klijenata koji žele konkretan dokaz isplativosti komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnostima; dokaz da nešto „opipljivo“ dobiju zauzvrat i da će to pozitivno utjecati na njihov ugled.

Budžet bi trebao uključiti sve troškove vezane uz PIP, kao i vrijeme menadžera odnosa s javnostima. Bolje je preporučiti manju, ali mjerljivu kampanju nego veću koja nema mjerila učinkovitosti. Vrstu, stupanj i cijenu naručenog istraživanja potrebno je definirati s klijentom, u skladu sa ciljevima koji se određuju na početku i željenim rezultatima.

Učinkovit plan počinje sveobuhvatnim sažetkom i opisom situacije u „startnoj“ poziciji. Kroz ekstenzivnu komunikaciju s klijentom, osoba zadužena za OSJ trebala bi se pobrinuti da na samom početku procesa budu postavljeni strateški ciljevi organizacije. Ciljeve koji su mjerljivi i realni treba implementirati u istraživanje i procjenu stanja. Sasvim je normalno da tijekom kampanje budu možda potrebne neke izmjene i/ili nadopune u sažetku.

Za procjenu učinkovitosti za sadašnje i buduće klijente, poželjno je proći kroz proces PIP-a koji je podijeljen u pet logičkih koraka odnosno pet segmenata plana za odnose s javnostima:

1. korak (revizija) - *Gdje smo sada?*
2. korak (postavljanje ciljeva) - *Gdje bismo trebali biti?*
3. korak (strategija i plan) - *Kako da tamo dođemo?*
4. korak (stalno mjerenje) - *Približavamo li se?*
5. korak (rezultati i procjena) - *Jesmo li uspjeli?* (Tafra-Vlahović, 2015: 12)

Neka od pitanja koja si komunikacijski menadžeri postavljaju, ključna su za proces PIP-a u pet koraka, a to su:

- Gdje početi?
- Do koga se želi doprijeti?
- Kakve poruke šalje javnost?
- Kada je potrebna reakcija javnosti?
- Što je potrebno da bismo procijenili uspješnost?
- Koji su mjerljivi komunikacijski ciljevi?

Komunikacijski plan mora sadržavati sljedeće podatke o sektoru:

- Ugled unutar sektora i organizacijski status
- Profil: tržište ili sektor, opseg/vrijednost, trendovi i dinamika
- U čemu je organizacija jača/slabija od konkurenata
- Ugled i status konkurenata; tko su uzori
- Profili sudionika u sektoru/na tržištu
- Sezonske/regionalne ili druge specifičnosti
- Detektirati problematiku koja bi mogla utjecati na komunikaciju.

Plan je potrebno ispuniti i sa specifičnim podacima o klijentu za kojeg se plan izrađuje (organizacija – je li privatna, pravna ili javna osoba), a odgovori na pitanja otkrivaju strateške kompetencije:

- uloga organizacije i opis poslovanja (čime se klijent zapravo bavi)
- misija, vrijednosti i vizija
- strateški ciljevi organizacije
- povijesna perspektiva
- poslovni ciljevi (ili specifični ciljevi u javnom sektoru)
- prodajni ili marketinški ciljevi
- profil kupaca
- ciljevi vezani uz određeni proizvod/uslugu
- značajka proizvoda/usluge koju se ističe pri oglašavanju
- (proizvodni) procesi vezani za uslugu (kako funkcionira)
- organizacijske/rukovodeće strukture

- kakve zaposlenike treba, želi zaposliti, zadržati te je li u stanju zaposliti ljude, kakvi su joj potrebni, da bi ostala konkurentna
- treniraju li menadžeri (*coaching*) svoje ljude, treniraju li članovi tima jedan drugog
- postoje li sposobnosti i sredstva da se poslovni zadaci mogu obaviti bolje nego trenutno
- kako je ono što radite povezano s uspješnošću tvrtke
- što bi se moglo dogoditi da „tvrtka X“ prestane raditi te što se čini trenutno da se to nikada ne dogodi
- gdje se klijent vidi za 3 do 5 godina (što je otežavajući, a što olakšavajući faktor(i) do željenog cilja).

Pri tome, stupovi koji nose „teret“ etičnog odlučivanja u fazi istraživanja, su:

- ✓ Istinitost
- ✓ Rad u skladu sa zakonom
- ✓ Dobrohotnost
- ✓ Poštovanje prema privatnosti drugih
- ✓ Poštenje i društvena odgovornost.

Dodatni materijali koji su potrebni su pisana dokumentacija o klijentu i konkurenciji, tko je unutar organizacije odgovoran za OSJ, koliki je utjecaj OSJ unutar organizacije, razina vještina i sposobnosti zaposlenih (obuka za odnose s medijima, upravljanje kriznim situacijama), povijest odnosa s javnostima (medijske ocjene/primjeri novinskih članaka, istraživanja tržišta; rađena unutar i izvan organizacije) te željeni odnos s timom za OSJ.

Zaključno, koristi primjene PIP modela su višestruke:

- Omogućava strukturirano prikazivanje rezultata. Na taj način nudi najbolje opravdanje za proširenje uloge komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnostima te povećanje budžeta za tu svrhu.
- PIP model je sredstvo analize i planiranja te može postati neizostavni dio poslovnog odlučivanja. PIP pokazuje moguće strateške benefite komunikacijskog odnosa s javnostima za organizaciju to jest klijenta.
- PIP podiže razinu komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnostima te dokazuje učinkovitost u vrijeme kada se očekuje viši stupanj odgovornosti u poslovanju. Time je i najbolja prilika za dokazivanje „teških“ mjerila uspjeha i povrata ulaganja u odnose s javnostima (Tafra-Vlahović, 2015).

## **2.5 Postupak definiranja komunikacijskog problema ili prilike**

U zatvorenim sustavima se problemi definiraju sami, nažalost često u vidu kriza pa tako odnosi s javnošću postaju „bitka s požarom“ umjesto željene „prevencije požara“ kroz proaktivno djelovanje. Kroz reaktivni način, organizacije troše milijune dolara kako bi odgovorile na prijedloge dioničara, izradu oglasa s isprikama te najavama korektivnih mjera. Isto tako su u stanju pretrpjeti skupe odgode građevinskih radova zato što skupine građana poduzimaju pravne mjere u cilju zaustavljanja previđenih, ali vrlo često neobjašnjenih projekata.

Kroz povijest, ovakve situacije imaju nažalost kontinuitet pojavnosti i katkad se na kraju niti jedna strana ne sjeća što je točno izazvalo prvotni razdor u komunikaciji i razvoju projekta.

Upravo je sprječavanje takvih razdora dio zadaće odnosa s javnošću. Što se ranije neko negodovanje/prigovor detektira, to je lakše spriječiti njegovu eskalaciju. Zato je važno stalno tragati za činjenicama koje mogu otkriti brojne probleme onda kada su još uvijek „mikro“ veličine, dovoljno da dopuštaju korektivnu akciju i komunikaciju i to puno prije nego prerastu u predmet javne rasprave. Pažljivim slušanjem hvataju se glasine prije nego se prošire i postanu segment (negativnog) javnog viđenja organizacije.

Kada netko daje svjesnu prosudbu da nešto ne valja, ili uskoro neće valjati, ili bi moglo biti bolje nego što trenutno jest – trenutak je početka definiranja problema. Na temelju organizacijskih ciljeva može se odrediti postoji li stvaran ili potencijalan problem – ili pod kojim uvjetima bi se mogao razviti. U trenutku kada zaposlenici u OSJ donesu prosudbu, proces prerasta u objektivan i sustavan istraživački zadatak koji će detaljno opisati dimenzije problema, javnosti koje su pogođene tim problemom ili umiješane u situaciju te čimbenike koji mogu problem pojačati ili smanjiti. Kratkim opisom u formi situacijskog pitanja, istraživanje se koristi kako bi se odgovorilo na pitanje „Što se trenutno događa?“.

### **2.5.1 Istraživanje kao dio definiranja i opisa problema**

Individualni, intuitivni pristupi rješavanju problema još uvijek često dominiraju u odnosima s javnošću mnogih organizacija, premda je - kako kaže Edward Robinson 1969. godine u svojoj knjizi, koja je ujedno i prva knjiga posvećena uporabi društveno-znanstvenih metoda u odnosima s javnošću, „istraživanje možda najmoćnije oruđe dostupno djelatniku za odnose s javnošću“.

U cijelom svijetu, industrija odnosa s javnošću, u 2023. godini vrijedna je oko 107 milijardi dolara sa zabilježenim godišnjim trendom rasta od 6,6 %<sup>5</sup>. Istraživanje javnog mnijenja o pitanjima važnim za organizaciju jedan je od ključnih poteza u pripremama za proces planiranja zbog toga što javno mnijenje može dati snažan poticaj organizacijskom poslovanju i razvoju, no i obratno – može im značajno naštetiti (Tafrá-Vlahović, 2015).

Neki znanstvenici, umjesto jasnog postavljanja problema koji se istražuje, radije postavljaju problem u obliku pitanja. Sljedeći je korak oblikovati istraživanje, to jest plan kako doći do zapažanja vezanih za problematiku koja se istražuje. Je li potrebna anketa/pokus/hoće li se zapažanja temeljiti na objavljenim popisima stanovništva? Potom slijede specifične metode prikupljanja, analize i tumačenja podataka.

U principu, istraživački projekti uvijek imaju isti cilj (bolje razumijevanje situacije i „puls društva“), ali se gotovo uvijek razlikuju u provedbi. Metode koje će se koristiti i pristup koji će se zauzeti u nekom projektu ovisit će o problemu kojim se bavimo, o sklonostima i vještinama istraživača, postojećim ograničenjima i dostupnim izvorima koje nameće sama situacija ili pak drugi (Cutlip i sur., 2003).

### **2.5.1.1 Prednosti korištenja istraživanja u komunikacijskim strategijama**

Istraživanja pokazuju da se između 3 i 5 posto proračuna odjela OSJ izdvaja za istraživanja koja su u procesu OSJ prisutna u svim fazama. Čak se i neki stručnjaci slažu oko procjene da bi taj broj trebao biti barem oko 10 % upravo iz razloga što je jedino pravo ishodište svake komunikacijske strategije - istraživanje. Bez istraživanja ne postoji jasna i cjelovita slika situacije, vrši se procjena napamet i zapravo se „tapka u mraku“.

Hrvatski stručnjaci, prema istraživanju *Hrvatske udruge za odnose s javnošću*, smatraju istraživanje vrlo važnim za kvalitetno obavljanje komunikacijskih strategija. Istovremeno smatraju da se u praksi ne primjenjuje dovoljno<sup>6</sup>. Naime, vrlo često stručnjaci za OSJ nemaju dovoljno raspoloživog vremena, financija, pa niti potrebno znanje da bi proveli istraživanje.

Wilcox i Cameron (2012) navode različite motive za istraživanja u praksi:

- „Za povećanje vlastite vjerodostojnosti kod uprave organizacija
- Za definiranje ciljnih javnosti i njihovo segmentiranje

---

<sup>5</sup> *Public relations market size worldwide from 2022 to 2027*: [Statista](#) (pristupljeno 10.06.2023.)

<sup>6</sup> HUOJ (2015). <http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruge/provedeno-hupj-evo-istrazivanje-o-stanju-struke-odnosa-s-javnosc-u-hrvatskoj-2013-hr3759> (pristupljeno 02. svibnja 2023.)

- Za oblikovanje strategije
- Za testiranje poruke
- Pomoć menadžmentu da bude u tijeku s događajima i ljudima
- Sprječavanje krize
- Praćenje konkurencije
- Za pomake u javnom mišljenju
- Za mjerenje uspjeha“.

### **2.5.1.2 Određivanje vrste i opsega istraživanja**

**Kvalitativno istraživanje (KLI)** je detaljna studija za čije je provođenje i analizu rezultata/podataka potreban iskusan istraživač. Ono je subjektivnog karaktera te ispituje ljudske stavove i obrasce ponašanja, a može se obaviti kroz individualni intervju ili kroz skupne rasprave. Ključan je za formiranje realne slike o tome što ciljana publika zaista misli. Rezultati ovakvog istraživanja korisni su za proces planiranja u određivanju problema u komunikaciji, testiranju koncepata i materijala. Vrlo često će nalazima KLI-ja statističku podršku osigurati i kvantitativno istraživanje.

**Kvantitativno istraživanje (KNI)** je studija objektivnog tipa u kojoj se ista pitanja postavljaju reprezentativnom uzroku određene populacije (primjerice korisnici mobitela, profesori u srednjoškolskom obrazovanju, punoljetne osobe). Nakon praćenja „vala“ mišljenja na tom uzorku kroz neko vrijeme, svi „valovi“ mogu se međusobno usporediti. Za dobivanje pouzdanih rezultata dovoljan je uzorak od 200 ispitanika, ali i ponekad veći broj od njih 1000.

**Uredsko (sekundarno) istraživanje** upotrebljava postojeće informacije, primjerice objave u novinama, druga istraživanja tržišta, pomoćne izvore i literaturu, uključujući internetske izvore, radi akumulacije bitnih podataka.

**Ciljana skupna rasprava** je strukturirana i neformalna rasprava unutar mikro grupa (od 6 do 12 članova) koju bi, u idealnim uvjetima, trebao voditi za to obučeni istraživač.

**Neformalno istraživanje** je jeftiniji način prikupljanja podataka, često je subjektivan, no i koristan. Primjerice, to može biti prisustvovanje skupštinama dioničara kako bi se napravila evaluacija raspoloženja, formiranje općih dojmova na temelju literature i novinskih reporta te provjere trgovina. Isto tako, može se izvršiti vrsta istraživanja zvana „*brzo i prljavo*“ – na uzroku koji je malen, pa tako i statistički nevaljan.

**Medijska procjena** je sustavno arhiviranje (pomoću kompjuterskih modela) načina na koji se u medijima izvještava o organizaciji i njenim (ili konkurentnim) proizvodima i uslugama. Smatra se iznimnim dijagnostičkim sredstvom, posebno ako se uklopi s ostalim vrstama istraživanja. Mediji će uključivati: novine, radio, TV, časopise, internetske izvore, interna izvješća i brošure.

**Višeslojna anketa** je oblikovana na način da različitim organizacijama omogući uvid u određenu širu javnost ili njene podskupine te se jako često koristi za praćenje odnosa s javnostima i za stvaranje publiciteta na temelju rezultata. Jeftina je i brza opcija istraživanja kojom se ciljanoj publici može postaviti 1-20 pitanja. Na državnoj razini se najčešće anketira reprezentativni uzorak od 1000 do 2000 punoljetnih osoba.

**Panel-diskusija** je ispitivanje temeljeno na ponovljenim intervjuima istih ljudi kroz određeni period. Evidentna prednost je što omogućava praćenje i evidentiranje „stvarne“ promjene i ispitivanje razloga. Isto tako očiti nedostatak metode je „otpadanje“ sudionika diskusije što predstavlja problem kod uspoređivanja.

**Ispitivanje mišljenja** o određenoj temi kroz prethodno formirana pitanja koja obučeni ispitivači postavljaju reprezentativnom uzorku određenog dijela populacije; može se obaviti licem u lice ili telefonski. Ako se odgovori šalju e-mailom, rijetko je pouzdana.

**Probno testiranje** prethodno provjerava funkcioniranje ključnih elemenata plana; da li uopće publika shvaća poruke koje su im namijenjene, jesu li aktivirani materijali poput promotivnih letaka, osnovnih smjernica te oglasa na internetskim stranicama. Zbog ovih koraka, probno testiranje povećava mogućnost za uspjeh kampanje.

**Odgovor** je mjerenje reakcije na inicijativu o odnosima s javnostima brojanjem i promatranjem; interes za neki tiskani materijal, karakteristike ljudi koji posjećuju neki događaj i prodaja. Ostale mjere i ishodi su očite promjene u ponašanju – primjerice porast humanitarnih donacija od strane ciljane skupine koja je motivirana medijskim publicitetom.

**Združena anketa** predstavlja veću količinu podataka koje je prikupila tvrtka za istraživanje u ime većeg broja sponzora; panel- diskusije potrošača, revizije lanaca veleprodaje, a klijent može dodati pitanja koja su „skrojena“ po njegovoj mjeri i interesu.

**Studija-praćenje** je istraživački program koji prikuplja informacije radi utvrđivanja je li se u nekom vremenskom periodu dogodila promjena. Ona može biti studija više klijenata, namjenska ili panel-diskusija. Prethodno navedena medijska procjena jedna je od vrsta studije-praćenja (Tafra- Vlahović, 2015: 241-242).

### 3. PLANIRANJE I PROGRAMIRANJE KOMUNIKACIJSKOG PROGRAMA

Planiranje i upravljanje učinkovitim komunikacijskim programima ključni su elementi uspješne komunikacijske strategije. U nastavku su neki od glavnih koraka u tom procesu:

1. Definiranje ciljeva koji se žele postići. Ciljevi bi trebali biti SMART (engl. *Specific, Measurable, Real, Achievable* = specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski definirani) kako bi bili jasni i lako mjerljivi.
2. Identificiranje ciljane publike: potrebno je razumjeti njihove potrebe, vrijednosti, stavove i ponašanja kako bi se stvorila ciljana poruka koja će ih privući.
3. Razvoj poruke usmjerene prema ciljanoj publici. Poruka bi trebala biti jasna, koncizna i relevantna za ciljanu publiku.
4. Odabir kanala komunikacije: kada je poruka definirana, potrebno je odabrati najprikladnije kanale komunikacije za dostizanje ciljane publike. Kanali mogu uključivati online oglašavanje, društvene medije, izravni marketing, medijske objave i ostale.
5. Planiranje vremenskog okvira za provođenje komunikacijskih programa; podrazumijeva određivanje kada će se programi provesti i koliko dugo će trajati.
6. Budžetiranje aktivnosti. Ovisno o vrsti kanala komunikacije i ciljanoj publici, troškovi mogu varirati.
7. Praćenje i mjerenje učinkovitosti izrađenih komunikacijskih programa. Potrebno je provjeriti jesu li postignuti ciljevi i analizirati što je jako dobro funkcioniralo, a što nije. Na temelju tih podataka, mogu se prilagoditi strategije i poboljšati učinkovitost programa u budućnosti.

#### 3.1 Strateško razmišljanje i upravljanje

Strategija bi trebala svojim karakteristikama odgovoriti na osnovno pitanje „kako treba komunicirati poruku?“.

Često se može čuti da se o odnosima s javnošću govori kako su „cijeli u taktici i bez strategije“.

A. Davis odlično opisuje (2003): da je taktika bitna za rezultate, ali se temelji na strategiji i planiranju. Između taktike i strategije je potrebno napraviti diferencijaciju:

- Strategija podrazumijeva dugoročno planiranje, dok je
- Taktika usmjerena na provedbu strategije.

Pojam strategije vuče svoju povijest iz vojne terminologije te se tiče ključnih odluka u ratu ili kampanji. Grč. *strategos* je vojni izraz korišten za opisivanje vještine generala i njegov plan svrstavanja bojnih redova i manevriranje snaga s ciljem poražavanja neprijateljske vojske.



Strategija označava opći plan „igre“, a taktiku čini niz odluka koje se donose tijekom bitke. Strategija nije isto što i cilj(evi) i treba je imati prije selektirane taktike (koraka); ona objašnjava kako se dolazi do željenog cilja te obuhvaća smjernice i teme za cjelokupni program strategije. Opcija može biti jedna općenitija strategija ili se može izložiti njih nekoliko – isto naravno ovisi o složenosti te karakteristikama ciljeva i publike (Wilcox i sur., 2001: 129). Ona govori o razumijevanju svih aktivnosti koje se trenutno odvijaju, što organizacija želi postati i, najvažnije, fokusira se na plan kako tamo dospjeti. Tablica 6 pokazuje razliku između cilja, strategije i taktika na tri primjera.

Isto tako, strategiju možemo opisati kao planove koji pokazuju mogućnosti (ili ih opisuju) za postizanje postavljenih ciljeva putem točno definiranog orijentiranog djelovanja, odnosno široka formula kako će posao konkurirati na tržištu među vanjskim i unutarnjim prilikama te konkurencijom. Konkurentska prednost je strateška funkcija koja stavlja organizaciju u bolju poziciju naspram konkurenata da bi stvorila ekonomsku korist za klijente. Razlike između organizacije i njenih konkurenata su temelj njezine prednosti.

Bitno je ukazati i na karakteristike loših strategija: jučerašnja strategija (zakašnjela), perfekcionizam (siguran način da se izgubi posao i resursi), marketinški obračuni, pretjerano fokusiranje na probleme (jer uvijek postoje i povoljne mogućnosti na koje se treba fokusirati), nedostatak jasnih ciljeva, oslanjanje na preuzimanje (a ne na inovacijama), strategija sredine puta (biva pregažena) te vjerovanje da ne treba popraviti ono što je pokvareno (drugim riječima ignoriranje) (Tomić, 2008).

Tablica 6. Ciljevi, strategija i taktike (izrada autora prema Gregory, 2006. i Tench i Yeomans, 2009)

	Primjer 1 (jedan cilj, kratkoročna kampanja)	Primjer 2 (dugoročni program, strateško pozicioniranje)	Primjer 3 (jedan cilj, dugoročna kampanja)
CILJ	Objavi novi proizvod ili uslugu	Utemelji percepciju o vodstvu na tržištu	Motivirati ljude za fizički vježbaju
STRATEGIJA	Kampanja odnosa s medijima	Pozicionirati se kao glas autoriteta industrije	Uputiti poruku o zdravlju uz pomoć poruke koja se lako pamti
TAKTIKA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konferencija za novinare</li> <li>- Izvješće za tisak</li> <li>- Intervju</li> <li>- Natjecanje</li> <li>- Oglašavanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izvješća istraživanja,</li> <li>- kvalitetna literatura</li> <li>- odnosi s medijima</li> <li>- govornici</li> <li>- industrijski forumi</li> <li>- plan nagrađivanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- medijska kampanja</li> <li>- plakati, reklame na autobusnim stanicama,</li> <li>- web stranice, društvene mreže (<i>digital</i>)</li> <li>- program u osnovnim i srednjim školama</li> </ul>

Austin i Pinkleton (2001) u knjizi *Strateški menadžment odnosa s javnostima* opisuju da svaki plan kampanje postaje skup jasno definiranih zadataka u kojima su pažljivo izabrane strategije koje se pretvaraju u akcije s ciljem ostvarenja zadanih (organizacijskih) ciljeva koji omogućuju organizaciji ostvarenje njene misije.

A. Davis (2003: 76) navodi četiri tipa PR-strategije:

1. Kreativna strategija (pomaže da se razvije imidž i reputacija)
2. Strategija skupa (cilj je povećanje konkurentske prednosti i učinka)
3. Adaptacijska strategija (u smislu prihvaćanja promjene i očuvanja vrijednosti)
4. Obrambena strategija (svrha je suprotstaviti se netočnim informacijama/glasinama i neprijateljskim stavovima).

### 3.2 Planiranje provedbe programa

U odnosima s javnošću je bitna taktika, ali ona se mora temeljiti na strategiji i planiranju, a može se strukturirati u 10 osnovnih faza:

1. Vizija i misija: potrebno je točno znati što ne predstavljaju
2. Interna procjena: definirat će vrstu kompetencija i sposobnosti
3. Eksterno skeniranje: cjelokupnog radnog okoliša i ciljane javnosti
4. Konkurenti: detaljna analiza informacija koje su na raspolaganju

5. Prilike: koje se utvrđuju komparacijom unutarnjih i vanjskih podataka
6. Postojeće opcije za zadovoljenje misije i vizije
7. Dugoročni ciljevi koji su u skladu sa selektiranim opcijama
8. Kratkoročni ciljevi: gledaju se radi specificiranja mjerljivih postignuća
9. Strategija potrebna za ostvarenje odabranih opcija
10. Kratkoročne pod-strategije: podrška su glavnoj strategiji, a zasnivaju se na posebnim ciljevima za svaku ciljanu skupinu.

Nakon strukturiranja strategije kroz navedene faze, fokus se stavlja na detaljno planiranje programa, odlučivanje o zadacima, dostupnim resursima (financijskim i ljudskim), tehnologijama, vremenskim okvirima pa potom slijedi mjerenje i evaluacija (Tomić, 2008).

### **3.3 Pisanje programa - elementi**

Pisanje komunikacijskog programa nije ništa više od pripremanja dokumenta koji ukazuje na to što treba učiniti i kako to izvršiti. Kada se takav plan pripremi, bilo kao sažeti prikaz ili dokument širih razmjera, praktičari odnosa s javnošću tada mogu sa sigurnošću reći da su svi elementi uzeti u obzir na adekvatan način i da svaki uključeni član plana može razumjeti i kvalitetno sagledati „*big picture*“ i razumiju opći cilj plana (Tomić, 2008).

Uobičajena je praksa u OSJ da agencija za OSJ pripremi plan programa za odobrenje klijenta prije provedbe same kampanje. Nakon inicijalnog prijedloga slijedi usklađivanje agencije i klijenta ili usklađivanje razumijevanja i metoda realizacije ciljeva kampanje.

U tablici 7 prikazani su elementi modela strateškog planiranja OSJ razvijenog u jednoj od najvećih svjetskih, globalnih agencija za odnose s javnošću, Ketchum kojeg prenose Wilcox i Cameron.

Proces prema gore navedenom modelu vrlo često nije linearan i ne događa se uvijek jedan za drugim; neki se protežu tijekom cijelog programa, pojedini segmenti plana su simultani, a neki proizlaze jedan iz drugog (Lattimore i sur., 2007).

Tablica 7. Model strateškog planiranja odnosa s javnošću agencije Ketchum (izrada autora prema Wilcox i Cameron, 2012)

<b>Činjenice</b>
- o industriji: koji su najnoviji trendovi u industriji?
- o proizvodu/usluzi: koja su ključna obilježja proizvoda ili usluge?
- o konkurenciji: tko su konkurenti i koje su njihove suparničke prednosti, sličnosti i razlike?
- o potrošačima: tko se koristi proizvodom i zašto?
<b>Ciljevi</b>
- poslovni → definiranje ciljeva i koji je rok za njihovu provedbu?
- uloga odnosa s javnošću → na koji se način odnosi s javnošću uklapaju u postavljene ciljeve?
- izvori novog poslovanja; iz čega je moguće stvoriti rast?
<b>Javnosti</b>
- ciljane javnosti → tko su i tko ih potiče?
- trenutačni stavovi → što javnosti misle o proizvodu, usluzi ili pitanju?
- željeni stavovi → što bismo željeli da javnosti misle?
<b>Ključna poruka</b>
- Glavna poruka → koja mora biti prenesena kako bi se promijenili stavovi

Prema tablici 8 (Cutlip i sur., 2003) nacrt plana programa sadrži deset ključnih elemenata podijeljenih u proces od četiri stupnja: definiranje problema, planiranje i programiranje, poduzimanje akcije i komunikacije te ocjenjivanje programa):

1. Problem, briga ili mogućnost
2. Situacijska analiza (unutarnja i vanjska)
3. Opći cilj programa
4. Ciljane javnosti
5. Posebni ciljevi
6. Strategije akcije
7. Strategije komunikacije
8. Planovi za provedbu programa
9. Planovi evaluacije
10. Povratna informacija i prilagodba programa.

Tablica 8. Proces strateškog planiranja odnosa s javnošću (Cutlip i sur., 2003: 382)

Proces u četiri stupnja	Stupnjevi strateškog planiranja i nacrt programa
<b>A. Definiranje problema</b>	<b>Problem, briga ili mogućnost</b> <i>Što se događa sada?</i>
	<b>Situacijska analiza (unutarnja i vanjska)</b> <i>Koje su pozitivne i negativne sile prisutne? Tko je umiješan i/ili pogođen i na koji način?</i>
<b>B. Planiranje i programiranje</b>	<b>Opći cilj programa</b> <i>Koja situacija je poželjna?</i>
	<b>Ciljane javnosti</b> <i>Kome se – iznutra i izvana – program mora obratiti, do koga doprijeti, na koga utjecati?</i>
	<b>Posebni ciljevi</b> <i>Što se mora postići kod svake javnosti da bi se ostvario cilj programa?</i>
<b>C. Poduzimanje akcije i komuniciranje</b>	<b>Strategije akcije</b> <i>Kakve su promjene nužne da bi se ostvarili rezultati utvrđeni ciljevima?</i>
	<b>Strategije komunikacije</b> <i>Koje se poruke moraju odaslati da bi se ostvarili rezultati utvrđeni ciljevima? Koji mediji će najbolje prenijeti te poruke ciljanim javnostima?</i>
	<b>Planovi za provedbu programa</b> <i>Tko će biti odgovoran za provedbu svake akcije i komunikacijske taktike? Kakav je slijed i raspored događaja? Koliko će program stajati?</i>
<b>D. Ocjenjivanje programa</b>	<b>Planovi evaluacije</b> <i>Kako će se mjeriti rezultati koje specificiraju opći i posebni ciljevi programa?</i>
	<b>Povratna informacija i prilagodba programa</b> <i>Kako će se rezultati evaluacije iznijeti menadžerima programa i kako će biti iskorišteni?</i>

Kalendar se izrađuje s ciljem planiranja koraka unaprijed kako bi sve aktivnosti tekle željenim slijedom i pravovremeno. Istome se najčešće pristupa tako da se napravi popis svih aktivnosti

koje se upišu potom u kalendar uz točno definirani period trajanja te uz njih upišu i osobe, koje će za pojedinu aktivnost i njenu provedbu, biti zadužene.

	Siječanj	Veljača	Ožujak	Travanj	Svibanj	Lipanj
Lansiranje kampanje						
Razvoj internetske stranice						
Razvoj brošure						
Slanje objava medijima						
Mini-seminari						
Mjerenje učinaka kampanje						

Slika 4. Primjer vremenskog plana kampanje odnosa s javnošću (Ganttov dijagram), izrada prema Tkalac Verčić, 2015: 208

#### **4. PROVEDBA TAKTIKA (AKCIJA I KOMUNIKACIJA) I VREDNOVANJE PROGRAMA**

Ukoliko je strategija pravilno postavljena, taktike bi trebale proizlaziti iz nje lako i prirodno. „Strategija bi trebala usmjeravati na *brainstorming* i koristiti se za odbacivanje aktivnosti koje ne podržavaju stratešku namjeru ili programske ciljeve. Treba postojati jasna veza između ciljeva, strategije i taktika“ (Tench i Yeomans, 2009: 211).

Praktičar OSJ mora imati dozu opreza u smislu sprečavanja situacije da previše kreativnih ideja nadvlada ciljeve i ključni smjer. Taktike mogu varirati ovisno o prirodi programa i odabire se ona koja najviše odgovara. Primjerice, ako neka tvrtka želi lansirati nove, izrazito vizualne proizvode, poput asortimana mobitela, primarno se odabiru taktike kojima će se dočarati ciljanoj javnosti kako ti proizvodi izgledaju iz svakog kuta, pod povećalom, koje performanse omogućuju.

Za osmišljavanje taktičkih elemenata neke kampanje, treba postaviti dva glavna pitanja:

1. Je li taktika odgovarajuća, odnosno hoće li doprijeti do ciljanih javnosti uz očekivani učinak, a da je pri tom vjerodostojna i utjecajna te odgovara li sadržaju plana, u smislu kompatibilnosti s ostalim korištenim tehnikama?
2. Je li taktika ostvariva te može li se uspješno provesti? Pitanje resursa: je li za taktiku predviđen poseban dio proračuna te je li *timeline* pravilno postavljen? Jesu li pravi ljudi sa željenim znanjima za njenu provedbu odabrani i *brief*-irani (Tench i Yeomans, 2009).

##### **4.1 Akcija i komunikacija - razlike**

U ovom kontekstu se akcija odnosi ponajprije na unutarnje promjene u organizaciji potrebne da bi se riješio eventualni problem. U slučaju nastale moguće krize organizacije, komunikacijska strategija mora poduprijeti i slijediti akcijski program kako bi se:

- ❖ „Informiralo internu i eksternu ciljnu javnost o svim poduzetim akcijama
- ❖ uvjerilo javnost da podupre i prihvati akciju te
- ❖ objasnilo na koji će se način namjeru pretvoriti u akciju“ (Tkalac Verčić, 2015: 225).

Komunikacijske sastavnice strategije trebale bi obuhvaćati:

- komunikaciju prema javnosti
- strategiju odaslane poruke i
- strategiju prema medijima; potpuna, iskrena suradnja s medijima kako bi se sve poznate činjenice objavile pravovremeno - odlike su akcijske/proaktivne (primjerice konferencija za novinare kao centralizirani način objave informacija ili pojavljivanje

predsjednika uprave u važnijim emisijama i medijskim prostorima), a ne reaktivne strategije koja u slučaju kriznog stanja nije nikako poželjna (Tkalac Verčić, 2015).

Komunikacija je važna, ali nije dovoljna te se mora poduzeti i podupirati planirana akcija, ostvariva putem taktičkih alata. Taktike se koriste kako bi se ostvarili ciljevi određeni planom, to jest kako bi se realizirala postavljena strategija.

#### **4.1.1 Akcijska komponenta strategije**

Popis standardnih taktika koje su primjenjive u svakoj situaciji u OSJ ne postoji. Svaka situacija je posebna za sebe i zahtjeva različite i specifične, katkada i jedinstvene taktike. Postoje i neka opća pravila koja bi svaki praktičar OSJ trebao poznavati, a Guth i Marsh (2012) nude popis taktika, organiziran prema tradicionalnim javnostima kojima su usmjerene:

- ❖ Zaposlenici → jedna su od najvažnijih javnosti svake organizacije. Ako vlastiti zaposlenici nisu dovoljno obaviješteni i/ili motivirani, kvaliteta odnosa koji organizacija ima s drugim javnostima može biti potpuno nevažna. Gotovo svako istraživanje interne komunikacije pokazuje kako je zaposlenicima, za primanje informacija o organizaciji, najdraži komunikacijski kanal, izravni sastanak sa svojim neposredno nadređenim. To ujedno često znači suradnju odjela OSJ i odjela za upravljanje ljudskim resursima. Od ostalih načina komunikacije s internim javnostima ističu se: kućne novine, časopisi, video sadržaji, oglasne ploče, govori, intranet, e-mail, slanje izravnih poruka i posebni događaji.
- ❖ Mediji: praktičari odnosa s javnošću im pristupaju jer je to intervenirajuća javnost koja pomaže u prenošenju poruke do glavne javnosti. Objava za medije je jedna od najvažnijih, ali često pogrešno korištenih dokumenata i taktika OSJ. Tradicionalno, ona bi trebala biti iskrena, nepristrana i objektivna vijest koju komunikator formira i šalje prikladnim medijima. S druge strane, istraživanja pokazuju da urednici 90 % primljenih objava za medije odbacuju jer velik broj sadržava jednu od dvije karakteristične greške; prvo – ne sadrži lokalne zanimljivosti pa stoga nisu zanimljive publici tog medija. Druga pogreška je da su previše promotivno oblikovane odnosno nedostaje im objektivnost koja je glavna karakteristika dobrog izvještavanja. Dobra objava koristi se naslovom i prvim odjeljkom koji sadrže lokalne zanimljivosti. Objava mora biti napisana kao da je iz percepcije objektivnog novinara. Od ostalih taktika prema medijima korišteni su i: medijski kompleti, digitalni odjeljci za novinare, konferencija za novinare, pisma uredništvu, intervjui te gostovanje u stručnim časopisima.



- ❖ Dioničari i ulagači su važna tradicionalna javnost i oni kupovanjem dionica ulažu svoj kapital u organizaciju i tehnički gledano, njezini su suvlasnici. Prema njima organizacija može dijeliti informacije putem: mrežnih stranica, kućnih novina ili časopisa, pisma i e-maila, godišnjih sastanaka dioničara te godišnjih izvještaja.
- ❖ Lokalne udruge četvrti su aspekt i dio javnosti, a uključuju: škole, klubove, profesionalne organizacije, udruge, gospodarske komore i druge lokalne skupine čiji se interesi na bilo koji način isprepliću s organizacijskim interesima. Taktike prema lokalnim udrugama obuhvaćaju: volontiranje, donacije i sponzorstva, marketing opće dobrobiti, govore, dane otvorenih vrata te izravne sastanke.
- ❖ Državne institucije i njihove akcije mogu imati velik utjecaj na rad organizacije. Kako su neki elementi odnosa s državnim institucijama određeni zakonom, jako je važno da praktičari OSJ budu dobro upućeni u svu zakonsku regulativu koja bi mogla utjecati na rad i uspjeh organizacije. Taktike prema državnim institucijama obuhvaćaju lobiranje. Lobi je skupina s posebnim interesom koja, između ostalih aktivnosti, pokušava otvoreno, kroz komunikaciju uvjeravanja, utjecati na odluke Vlade. Od 2008. godine u Hrvatskoj djeluje *Hrvatsko društvo lobista*.
- ❖ Komunikacijska strategija i odnos prema potrošačima je područje gdje se marketing i odnosi s javnošću preklapaju. Objave za medije i medijski kompleti povezani s proizvodom, odgovori na upite i prigovore potrošača, mobilni marketing i korištenje poruka, posebni događaji (*eventi*) i dani otvorenih vrata su taktike upućene prema potrošačima.
- ❖ Glasači su dio javnosti na koji organizacije pokušavaju utjecati ako njihova organizacija ima veze s izmjenom ili donošenjem nekog specifičnog zakona ili pravilnika. Stručnjacima u odnosima s javnošću koji rade u državnim institucijama, često su glasači najvažnija javnost, dok su onima u privatnom sektoru to potrošači. Taktike kojima se služe su interaktivne mrežne stranice, blogovi, pisma, kućne novine, objave za medije, govori, digitalni odjeljci za novinare te izravni sastanci i konferencije za novinare. Brzi i personalizirani odgovor jedna je od najvažnijih taktika odnosa s glasačima jer se kroz takve odgovore birači osjećaju cijenjeno i povezano sa svojim predstavnicima. Upravo takve vrste kontakata s biračima mogu biti dodatni odličan izvor baze podataka koji govore o brigama potencijalnih glasača.
- ❖ Taktike prema poduzećima uključuju: ekstranet, časopise i članke u stručnim časopisima te spadaju više u segment marketinga negoli OSJ. Osim već navedenih, to mogu biti i popusti, sajmovi, osobna prodaja i izravna pošta.

Obzirom da je internet glavna komunikacijska ploča, valjalo bi istaknuti određena pravila koja treba poštovati u cilju maksimalno efikasne komunikacije:

- mrežne stranice se ne grade za vodstvo organizacije, ono nije ciljna javnost
  - potrebno je saznati više o osobinama svoje ciljne javnosti i pisati za nju.
- uspostaviti i predstaviti logičan slijed ideja
- na početnoj stranici limitirati tekst na 75 riječi, a dulji tekstovi se mogu koristiti na sljedećim stranicama
- izbjegavati zvučne naslove te umjesto toga oblikovati naslove na nekoliko razina kako bi čitatelji mogli nakon dovršenog ulomka nastaviti ili odustati
- pisati što manje na početku članka jer većina čitatelja najprije kratkim pregledom u par sekundi odlučuje hoće li posvetiti vrijeme čitanju cijelog članka
- istaknuti ključne riječi poveznicama, promjenom stila ili boje fonta
- koristiti popis (od 1 do 10 primjerice) kada je to god moguće jer je zaslon mobitela malen i čitatelji su skloni brzom pregledu ključnih elemenata
- ključne riječi istaknuti na početku, a ne skrivati najvažnije podatke u tekstu
- u svakom odlomku predstaviti jednu glavnu ideju
- pisati u aktivu, a ne u pasivu
- biti konkretan u prijenosu informacija, izbjegavati općenitu komunikaciju
- poduprijeti iznesene zaključke statistikama, znanstvenim dokazima, činjenicama ili izjavama nezavisnih izvora radi vjerodostojnosti
- odabrati kratke i što jednostavnije rečenice (duljina do 20 riječi ili manje) te koristiti hrvatske riječi prije tuđica (Tkalac Verčić, 2015).

#### **4.1.2 Komunikacijska komponenta strategije**

Guth i Marsh (2012) ističu šest ključnih čimbenika pri provedbi taktika plana kao obavezne, bez obzira na javnost ili odabir taktike:

- 1) Izbor odgovorne osobe: uz svaku taktiku u napisanom planu, potrebno je navesti i ime odgovorne osobe jer imenovanje pomaže u uspješnom ostvarenju rezultata.
- 2) Rokovi: koji se postavljaju za ostvarenje svake pojedinačne taktike, a osoba koja je odgovorna za određenu taktiku, jednako je odgovorna i za poštivanje zadanog roka za njeno ostvarenje.

3) Kontrola kvalitete: mora se neprekidno provoditi. Poželjno je da svaku odaslanu poruku prema javnostima prekontrolira više urednika. Ključno je biti zaista prisutan u svim dijelovima izvedbe (npr. fotografije i tisak) i u pozitivnom smislu „gledati svima preko ramena“.

4) Komunikacija unutar tima: potrebno je poticati komunikaciju između glavnih komunikatora koji provode taktike. Česti *brief*-inzi su poželjni jer članovi tima tu imaju prostor obavijestiti se međusobno o napretku. Također, takva dobra interna komunikacija osigurava komplementarnost taktika tijekom njihove realizacije.

5) Komunikacija s nadređenima i klijentima: osobito ako dođe do pojave nekog problema za što je potrebno odmah obavijestiti nadređene i klijente te osmisliti realistično rješenje.

6) Neprekidna procjena: odnosi se na pronalaženje pitanja jesu li video materijali, objave za medije i mrežne stranice u svakom pogledu profesionalne, kolika je gledanost materijala, postoje li neke izmjene u odabiru ciljnih javnosti ili neki novi utjecaji u društvenom ili političkom okruženju. Traže li nastale promjene ujedno i promjenu određene taktike? (Tkalac Verčić, 2015).

## **4.2 Analiza učinka - vrednovanje programa i smjernice za vrednovanje**

Vrednovanje programa koristi se kako bi se njime odgovorilo na pitanje *što* se i *zašto* dogodilo, uspoređujući pri tome dobivene rezultate s postavljenim ciljevima. U suvremenim organizacijama ključna riječ je odgovornost i njeno preuzimanje za ostvarene rezultate. Tek u ovoj fazi, djelatnici u OSJ, shvaćaju koliko je važno planiranje i postavljanje realnih ciljeva. Preuzimanje odgovornosti potrebno je na svim razinama i za sve aktivnosti za koje se troši novac upravo radi sve jače konkurencije i zbog ograničenosti resursa. To je svrha evaluacije jer su stručnjaci i praktičari odnosa s javnošću obavezni procijeniti što su učinili (svoje rezultate) kako bi opravdali trošak (Tkalac Verčić, 2015).

Evaluacija je kontinuirani proces, a odnosi se na oživljavanje projekta kao i analizu krajnjih rezultata nekog planiranog projekta. Važno je istaknuti razliku između evaluacije i revizije – evaluacijom mjerimo uspješnost kampanje, a revizija služi za pronalaženje opcija promjene strategije (Tomić, 2008).

A. Gregory (2000: 164) postoji pet razloga zašto je evaluaciju nužno uključiti u kampanju i koji će pridonijeti elaboraciji stvorene vrijednosti:

- Fokusira napore, odnosno fokus na važno u odnosu na sekundarno
- Pokazuje efikasnost i može se dokazati postignuta vrijednost

- Osigurava isplativost - vremenski i financijski resursi će se potrošiti na važne stvari i doći do ostvarenja rezultata
- Potiče dobro upravljanje ciljevima što donosi preciznost
- Olakšava odgovornost - važno je naglasiti odgovornost svih u programu.

Proces vrednovanja sastoji se od sljedećih koraka koje možemo sažeti ujedno i kao smjernice:

1) Istraživanje ne smije biti naknadno dodano. Prije samog istraživanja potrebno je uspostaviti dogovor o tome koji je njihov cilj jer bez prethodnog dogovora, često u istraživanju dobijemo puno beskorisnih i neiskorištenih podataka. U samoj osnovi istraživanja je problem ili istraživačko pitanje na koje je važno usredotočiti se. Također, bitno je odrediti na koji će se način istraživanja iskoristiti, osobito kad se za istraživanje koriste vanjske agencije.

2) U programu je važno dati organizacijsku prednost evaluaciji i uporabi rezultata istraživanja. Važno je i logično da istraživanje bude uključeno u program od samog početka (potrebno je uspostaviti mehanizme mjerenja), dodijeliti mu dovoljnu količinu resursa kako bi postalo centralni dio u definiranju problema, planiranju programa, provedbe i evaluacije. Iako brojni praktičari OSJ smatraju ovu djelatnost ponajprije kreativnom aktivnošću, moraju prihvatiti istraživanje kao ključan dio procesa. Iako ne može zamijeniti iskustvo praktičara i aspekt kreativnosti, istraživanje je nužno kako bi se stvorila uspješna strategija.

3) Ciljeve programa potrebno je definirati u mjerljivu vremenu ili onom koje je moguće promatrati. Ciljevi su ti koji definiraju željene rezultate. Evaluacija je ta koja unosi preciznost i jasnoću u proces planiranja, osobito tijekom pisanja specifičnih, ostvarljivih i mjerljivih ciljeva za svaku pojedinačnu ciljanu javnost. Evaluacijska istraživanja ne mogu mjeriti uspješnost programa bez mjerljivih rezultata koji su definirani ciljevima programa. Ako programski cilj ne može biti izmjeren, od njega nema koristi.

4) Kada je riječ o evaluaciji, potrebno je sklopiti konsenzus unutar odjela za OSJ i odabrati najbolji pristup prikupljanja informacija. Pri tome, anketna istraživanja nisu uvijek najbolji način za određivanje je li program uspješan. Nekada su dostatni podaci koje već i sama organizacija posjeduje. Kada to nije tako, bit će dovoljno izvesti pokus ili provesti studiju slučaja. Činjenica je da ne postoji jedan jedini i najbolji način prikupljanja podataka za procjenu – ovisi koje je istraživačko pitanje postavljeno, o rezultatima određenim u ciljevima i troškovima koji različiti pristupi istraživanju predstavljaju.

5) Cijelu dokumentaciju programa je potrebno arhivirati jer pomaže u određenju uspješnih od manje uspješnih programa. Dokumentacija reducira mogućnost selektivne percepcije i

subjektivnosti pri analizi strategije i taktika koje su pridonijele uspješnosti ili neuspješnosti programa.

6) Korištenje rezultata evaluacije: svaki ciklus programskog procesa može biti uspješniji od prethodnog ako se rezultati evaluacije koriste za prilagodbu programa. Situacijska analiza i definiranje problema trebali bi biti što iscrpniji i odražavati ono naučeno iz prethodnih ciklusa. Na osnovi poznavanja podataka koji upućuju na to što je bilo uspješno, a što nije, akcija i komunikacija moraju se moći prilagoditi, unaprijediti ili odbaciti.

7) Važno je razviti procedure redovitog izvještavanja i prezentacije rezultata istraživanja evaluacije prema menadžmentu i upravi. Evaluacija mora biti kontinuirana i odnositi se na evaluaciju programa kao i procesa odnosno svih komunikacijskih aktivnosti i njihova upravljanja. Rezultati i prilagodba koja je zasnovana na dokazima, pokazuju doprinos OSJ ukupnim ciljevima organizacije.

8) Znanstveno upravljanje odnosima s javnošću pridonosi boljem razumijevanju procesa i njegovih učinaka te ukupnom profesionalnom zvanju. Veći dio evaluacije programa specifična je za određenu organizaciju i specifični trenutak, ali neke su spoznaje *cross-situacijske*. U svakom slučaju, evaluacija mora biti znanstvena i objektivna (Tkalac Verčić, 2015).

### **4.3 Razine programskog ocjenjivanja i Macnamarin model/metoda**

„Američki Institut za istraživanje i obrazovanje u odnosima s javnošću<sup>7</sup> 1997. godine objavio je knjižicu pod naslovom *Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR*. Institut za odnose s javnošću 2003. godine je objavio *IPR Toolkit: Media Evaluation edition*“ (Tench i Yeomans, 2009: 244).

Učinkovita evaluacija može se provesti kroz tri razine ocjene programa, a svaka pridonosi većem razumijevanju i nudi informacije za procjenu djelotvornosti te nijedna ocjena nije potpuna ako nisu ispunjeni kriteriji na svim razinama:

- Ocjena pripreme koja procjenjuje kakvoću i prikladnost informacije i strateškog planiranja
- Ocjena provedbe procjenjuje adekvatnost taktika i nastojanja

---

<sup>7</sup> engl. *Institute of Public Relations Research & Education*

- Ocjena učinka pruža povratnu informaciju o tome kakve je posljedice proizveo program (Cutlip i sur., 2003).

U evaluaciji uspješnosti programa, upravo je *mjerenje rezultata* OSJ najvažniji pokazatelj. Ranije su bile obrađene metode istraživanja (ankete, fokus-grupe, intervjui i analiza sadržaja) koje se ujedno koriste i za evaluaciju programa OSJ premda postoje na raspolaganju i druge metode. Oko 60 % ispitanika praktičara OSJ koristi analizu medijskog sadržaja ili *press-clipping*. Druga najčešća tehnika je „prilika da se vidi“<sup>8</sup> – odnosi se na broj realnih prilika kada publika ima mogućnost vidjeti poruku. Ekvivalenti vrijednosti oglašavanja<sup>9</sup> odnosi se na ekvivalent troška kupovine uvodnika. Prilično je kontroverzna metoda i praktičarima se savjetuje da ju izbjegavaju obzirom da se njome uspoređuju oglašavanje i OSJ, no usprkos tome je i dalje naširoko korištena; od strane konzultantskih agencija i *in-house*.

Međutim, ako bi se uspješnost neke komunikacijske kampanje mjerila isključivo velikim brojem medijskih objava, to bi gotovo sigurno bio krivi pristup. Ciljna publika možda nije niti vidjela objave ili druga opcija - ako ih je i vidjela - možda zbog njih nije uopće promijenila stavove. Isto tako, publicitet nije isto što i istinsko razumijevanje odaslane poruke pa tako zastupljenost u medijima može biti intenzivna, a da pri tome nema jasnog objašnjenja ciljeva onih koji publicitet traže (Tench i Yeomans, 2009).

Zato je puno precizniji pristup mjeriti stavove ciljne javnosti prije i poslije provedenog programa. Najčešće metode mjerenja rezultata OSJ su: *mjerenje svjesnosti, dosjećanja, stavova i ponašanja* (Seitel, 2004).

Mjerenjem svjesnosti i razumijevanja ispituje se jesu li članovi ciljne javnosti primili poruku koja je namijenjena njima te jesu li joj posvetili pozornost i razumjeli je. Za ovu vrstu mjerenja nužno je uključiti i *benchmark* mjeru, odnosno potrebno je odrediti početno stanje kako bi se odredio mogući napredak u razmišljanju javnosti. „Najbolji način za ovo mjerenje je kombinacija kvalitativnih metoda (fokus-skupine i intervjui) i kvantitativnih metoda (anketna istraživanja).

Dosjećanje i zadržavanje je česta tehnika u oglašavanju u slučajevima u kojima sponzor želi saznati imaju li njegovi oglasi trajni učinak (Tkalac Verčić, 2015: 272). Naime, velika je razlika između stanja kada osoba vidi određenu poruku i razumije ju i stanja u kojoj osoba zaista zapamti što je u poruci rečeno – to je jedan nivo više. U ovoj vrsti istraživanja je vrlo često

---

<sup>8</sup> engl. *opportunities to see* - OTS

<sup>9</sup> engl. *advertising value equivalents* - AVEs

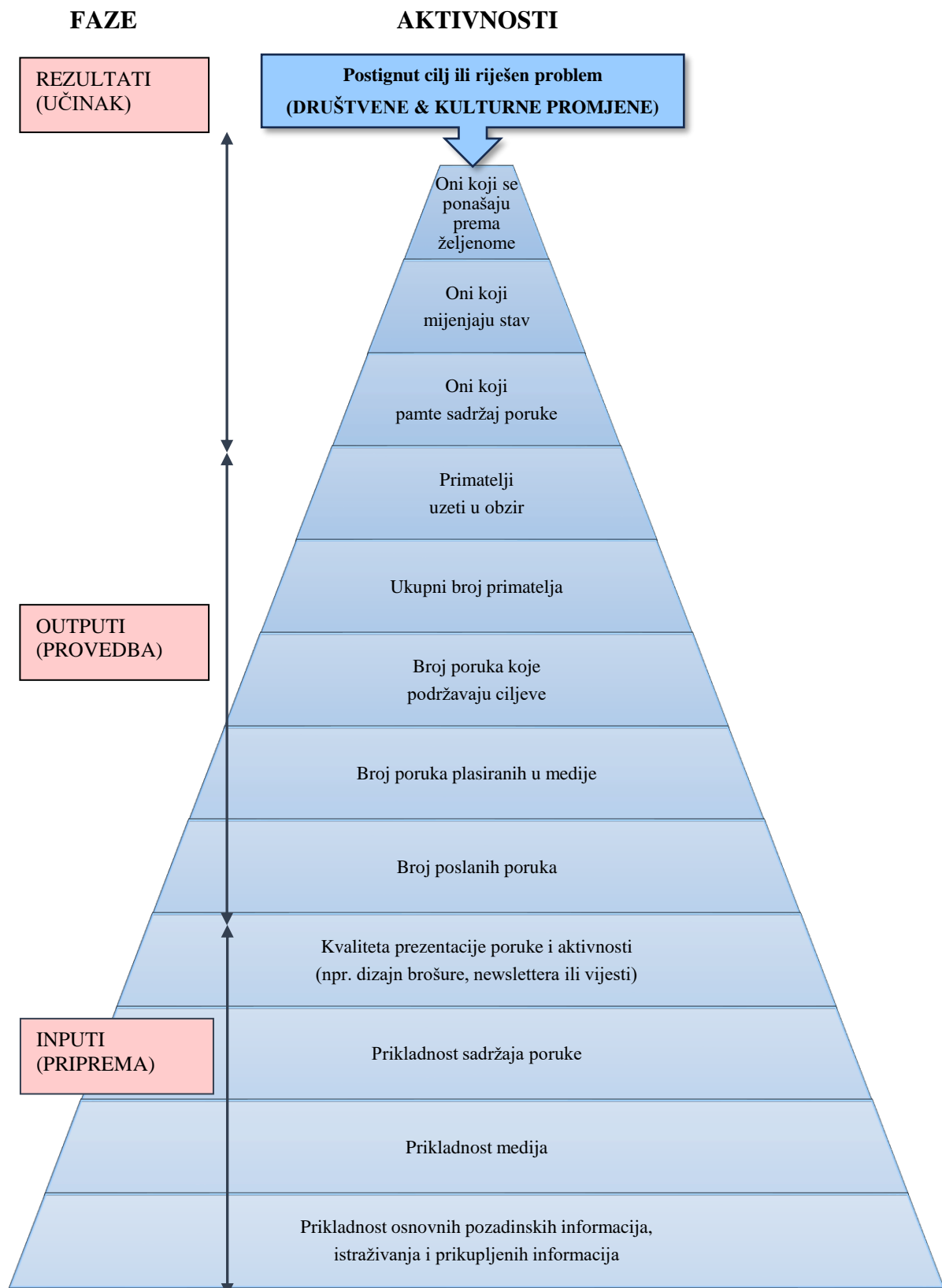
korisno pitati ispitanika može li se prisjetiti na koji je način primio/la poruku; je li to bilo putem prezentacije, govora, uredničkih sadržaja ili oglasa.

Istraživanje stavova ispituje ono najvažnije - je li poruka pridonijela pomaku stavova ili mišljenjima ispitanika. Ovo istraživanje provodi se pomoću posebno i jasno osmišljenih pitanja u upitniku koji je potrebno pažljivo sastaviti obzirom na sve varijable koje utječu na mogućnost promjene u stavovima: predispozicije, odgoj, emotivni čimbenici i motivacijske sklonosti.

Istraživanje ponašanja bavi se odgovorom na pitanje je li odaslana komunikacijska poruka motivirala ljude na promjenu stava, ponašanja, promjenu u odabiru ponuđenog političkog kandidata na glasačkom mjestu ili kupnju proizvoda ili usluge.

U odnosima s javnošću jako je teško dokazati kauzalnost, ali je nešto jednostavnije utvrditi odnos između poduzetih aktivnosti i rezultata, a za uspjeh svakog pojedinačnog programa, važno je procijeniti OSJ formalnim metodama istraživanja – znanstvenim istraživanjem koje je sustavno i objektivno (Tkalac Verčić, 2015).

Mogući model (makro) evaluacije predstavlja Macnamara u *Evolution of public relations: The Achilles'heel of the PR Profession* (1992) gdje je model formiran u obliku piramide (slika 5). Dno piramide čine *inputi* (informacije i planiranje), a na vrhu su konačni rezultati (*outputi*) – neposredan rezultata programa ili aktivnosti OSJ to jest postignut cilj ili riješen problem koji kumulacijom dovodi do društvenih i kulturnih promjena. „Aktivnosti su podijeljene na nekoliko koraka komunikacijskog procesa. Model prepoznaje *inpute* te traži od korisnika ocjenu kvalitete informacija, izbora medija i sadržaja komunikacije. Zatim evaluira *outpute*; proizvedenu komunikaciju odnosno ishod, a to su učinci komunikacije“ (Gregory, 2000: 171).



Slika 5. Macnamarin model evaluacije (izrada autora prema Tomić, 2008 i Cutlip i sur., 2003)



Iskazivanje učinaka programa može biti teška zadaća. Profesor sa *Stanforda* Byron Reeves smatra da je za iskazivanje učinaka potrebno:

- 1) poznavati stimulirajuće materijale
- 2) izvršiti kontrolu njihove primjene
- 3) procijeniti učinak
- 4) razumjeti mehanizam ili proces u pozadini učinka.

„U obliku pitanja: što stvara učinak, na koga, s kakvim promjenama, kada i kako se očituju te promjene?“ (Reeves, 1983:17)

Najčešće prepreke korištenja evaluacije, a koje se odražavaju širom svijeta su: nedostatak vremena, resursa i osoblja, sumnje u korist evaluacije, cijena same evaluacije, nedostatak znanja, činjenica da evaluacija može rezultate praktičara OSJ izložiti kritici te stvorena averzija prema znanstvenoj literaturi.

#### **4.4 Obilježja dobrog i učinkovitog plana programa**

Dobar plan definira: mjerljive rezultate, daje točan vremenski okvir, usmjeren je na ciljeve (specifične, organizacijske i poslovne), realističan, poštuje vrijednosti svih ključnih ciljanih javnosti, prilagodljiv je te sadržava „*win-win*“ prijedlog.

Vrlo često sama uprava organizacije ne razumije nužnost i vrijednost odnosa s javnošću i zato je važno pokazati im na konkretan način kako odnosi s javnošću mogu pomoći organizaciji u ostvarivanju specifičnih poslovnih ciljeva.

Izuzetno važan dio plana je predstavljanje „*win-win*“ prijedloga jer bi, ako i kada je moguće, uspjeh plana trebao koristiti ciljanoj javnosti koliko i organizaciji. Rijetko je iole moguće prisiliti javnosti da se mijenjaju i gotovo uvijek to znači loše odnose s javnošću. Kada nije moguće do željene razine poštovati vrijednosti svih ključnih ciljanih javnosti, dobrim se planom pokušava umanjiti šteta u svim važnim odnosima (Tkalac Verčić, 2015).

#### 4.5 Okvir/ obrazac komunikacijskog plana<sup>10</sup>

IME ORGANIZACIJE:

NAZIV ZADATKA

KOMUNIKACIJSKI PLAN ZA PROIZVOD, USLUGU ILI TVRTKU

- PREMA SLUČAJU –

Datum:

Pripremio/la:

**1. SAŽETAK:** sadrži opis problema, ciljanih publika kojima se želi komunicirati, glavnu ideju - glavnu strategiju i taktike na kojima se temelji plan te metode kako će se ocijeniti postignuća uspješnom strategijom.

**2. ANALIZA SITUACIJE:** Na temelju opisa zadatka, istraživanja teme i prikupljenih podataka daje se kratak opis situacije i konteksta u kojem će plan djelovati i na što će plan utjecati:

- Koje je trenutno javno mnijenje o temi/predmetu plana?
- Koje su pozitivne i negativne sile/trendovi koji djeluju na tržištu/okruženju?
- Kako tvrtka stoji u odnosu na konkurenciju na tržištu? Što se može naučiti od konkurencije? Tko su saveznici, a tko suparnici?
- Istražiti povijesnu/vremensku pozadinu slučaja. Napraviti PEST i SWOT analizu. Navesti sve moguće prijetnje/krizne situacije.
- Što je srž posla organizacije i što ona želi postići za 5 ili 10 godina?

(Ako su neke činjenice/podaci nepoznati niti se mogu istražiti, navesti pretpostavke kojima se rukovodi u izradi plana.)

**3. GLAVNI CILJ:** navesti glavni cilj koji se želi izravno ostvariti – navesti i problem ili identificiranu mogućnost iz analize situacije. Istražiti što je korijen problema i na koja *znanja, stavove* ili *ponašanje* treba utjecati da bi se isti riješio - što želimo da ciljane publike znaju/misle/učine kao rezultat ove kampanje?

Definirati što se smatra *glavnim problemom/prilikom* te navesti kakve će *posljedice* biti i što će se dogoditi ako se on/ona ne riješi/iskoristi.

---

<sup>10</sup> Obrazac je sastavio mr. sc. Boris Hajoš za potrebe nastave odnosa s javnostima na Veleučilištu „Baltazar Adam Krčelić“

**4. POD-CILJEVI:** navesti nekoliko manjih konkretnih ciljeva koji će poduprijeti ostvarenje glavnog cilja – oni moraju biti jasno određeni, mjerljivi, ostvarivi te imati rok za ispunjenje.

*Definirati i opisati: cilj 1, cilj 2 i cilj 3.*

**5. CILJANE PUBLIKE (CP):** navesti sve primarne ciljane publike (interne i eksterne) na koje planom želimo utjecati ili doseći. Tko je sve, kako i na koje načine uključen i/ili pogođen i gdje su oni? Tako su saveznici/posrednici koji nam mogu pomoći? Primarne CP su one čije ponašanje želimo promijeniti. Sekundarne su one koji mogu intervenirati za nas (saveznici, posrednici). Tercijarne su razne interesne organizirane grupe, klubovi, udruženja i sl.

*Definirati i opisati: ciljane publika 1, 2, 3.*

**6. KLJUČNE PORUKE ZA POJEDINE PUBLIKE:** odrediti ciljeve za svaku publiku i što se mora postići sa svakom publikom da se ispuni glavni cilj plana – što je potrebno da oni UČINE, MISLE, ZNAJU? Potom navesti maksimalno tri poruke kojima se želi utjecati na publiku. Previše poruka izaziva buku i konfuziju u kanalima i tako onemogućava da se najvažnije poruke probiju do publike.

*Definirati i opisati: ključna poruka 1, 2 i 3.*

**7. STRATEGIJE:** odabrati koje će se metode koristiti kako bi se došlo do i prenijelo poruku do ciljanih publika. Koje se promjene moraju postići da bi se ispunio rezultat/ciljevi? Koga treba uključiti, kako i što će učiniti za ostvarenje ciljeva? Razmotriti što su snage, a što slabosti svake od strategija (ako ih ima više) za kampanju?

*Definirati i opisati: strategija 1, 2 i 3.*

**8. TAKTIKE:** se odnose na posebne aktivnosti koje se poduzimaju da bi se poduprla strategija i ostvarili ciljevi - događaji. Izložbe, tiskani materijali, oglasi, spotovi, koje vrste medija se kontaktiraju. Kakva se poruka (sadržaj) mora prenijeti kako bi se postigao rezultat naveden u ciljevima? Koji mediji najbolje prenose poruke do kojih ciljanih publika? Potrebno uključiti rok i procjenu financijske komponente. Napraviti primjere/uzorke komunikacijskih materijala – scenarij događaja, ideje za postere, brošure, oglase, reklame, slogane, *headline*.

*Definirati i opisati: taktiku 1, 2 i 3.*

**9. PROVEDBA PLANIRANIH AKTIVNOSTI:** tko će biti *odgovoran* za provedbu svake akcije, tj. komunikacijske taktike? Detaljan redoslijed i *raspored* događaja (po mjesecima/danima ako je dugoročni ili satima ako je jednodnevni)? Navesti posebne/prigodne datume kad god je moguće, *rokove priprema* za svaku od aktivnosti i *povezati događaje s publikom* na koju se želi utjecati. Primjer za izradu brošure: prvi draft teksta gotov do \_\_\_, lektura

i ispravci traju tjedan dana, drugi draft gotov do \_\_, odobrenje od šefova do \_\_, unos ispravaka i odlazak grafičkom dizajneru \_\_, zadnji draft ide u tiskaru \_\_ i tisak mora biti gotov do \_\_).

**10. PRORAČUN:** cjelokupni proračun je \_\_\_ eura. Navesti cijenu pojedinačnih stavki koje su navedene u odlomku o taktikama. U slučaju da agencija radi komunikacijski plan, odlično je navesti tri varijante; minimalni, skromni i optimalni budžet. Budžeti nisu neograničeni - stoga ne treba pretjerivati - poanta je s malo novaca napraviti puno. Zato je potrebno dobro se informirati o cijenama različitih usluga - tiska, pripreme, grafičkog dizajna, opremanja, najma tehnike, ljudi, *cateringa* i sl.

**11. EVALUACIJA:** Kada je provedba plana završena, trebate moći ocijeniti jesu li ciljevi ispunjeni; a ako nisu, zašto nisu?

- Odrediti kriterije po kojima će se mjeriti rezultati navedeni u ciljevima plana (kvalitativni/kvantitativni).
- Kako će se o rezultatima evaluacije obavijestiti upravu/klijenta/javnost?
- Kako će se, sukladno evaluaciji, u sljedećoj fazi prilagoditi/poboljšati plan? (Tafravlahović, 2015: 132-134).

## 4.6 Prikaz slučaja: Komunikacijska strategija Veleučilišta Baltazar Zaprešić

### SAŽETAK

Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić (u daljnjem tekstu skraćeno: VBZ), kao visokoškolska ustanova s pravom javnosti, započelo je s nastavnim radom akademske godine 2001./2002., a od 2014. godine nosi sadašnji naziv. Sjedište Veleučilišta je u Zaprešiću, a pojedini se studijski programi izvode i u Zagrebu, Biogradu na Moru te Osijeku. Za period 2021. – 2026. godine VBZ je pristupilo izradi komunikacijske strategije u svrhu strateškog promišljanja, planiranja komunikacijskih ciljeva te kako bi uložila napor u poboljšanje ugleda i javne potpore. VBZ izvodi programe iz područja ekonomije i informacijsko-komunikacijskih znanosti te u interdisciplinarnom znanstvenom području, i to na preddiplomskoj i diplomskoj razini. Vizija VBZ-a jest postati napredno visoko učilište, prepoznatljivih obrazovnih programa koji osnažuju studente za promjenjivo i nepredvidivo poslovno okruženje.

### ANALIZA SITUACIJE

U sklopu analize situacije donosi se prethodno izrađena SWOT analiza Veleučilišta, a ukratko su prikazane i dosadašnje komunikacijske i marketinške aktivnosti, kao i aktivni kanali komunikacije. U cilju lakšeg određivanja ciljanih skupina, komunikacijskih ciljeva i pod-ciljeva, napravljeno je definiranje dionika te dioničko mapiranje.

Godine 2015. osnovan je *Ured za marketing i odnose s javnostima*, koji je ustanovio procese interne i eksterne komunikacije. Tada je modernizirana web-stranica VBZ-a, otvoreni su komunikacijski kanali *Facebook*, *Instagram*, *YouTube* i *LinkedIn* te je izdavan časopis Veleučilišta koji je predstavljao djelovanje institucije, studenata i predavača. Izrađene su analize tržišta, analize potreba i želja studenata te kontinuirane analize konkurencije.

Izrađena je i *brand* strategija koja ističe iskustvo studiranja na Veleučilištu kroz tri glavna aspekta koji definiraju ton i temu interne i eksterne komunikacije:

- Stručna znanja: VBZ nudi operativna i suvremena znanja primjenjiva u poslovnom okruženju odmah po završetku studiranja. Studira se na primjerima iz prakse i vježba se rješavati konkretne probleme. Nastava na Baltazaru odmiče od teorijske *ex cathedra* nastave. Kroz suradnju s *Alumni klubom* studenti se uključuju u razne praktične projekte.
- Specifični uvjeti studiranja: Studirati na VBZ-u jednostavno je i ugodno. Administracija nije zahtjevna, osoblje je susretljivo i uvijek na raspolaganju, a studenti su pozvani da sudjeluju u brojnim sportskim i zabavnim programima.

- Profesori, predavači, mentori, prijatelji: Jedinствена kombinacija mladih i iskusnih profesora koji prenose svoja znanja u prijateljskoj atmosferi omogućava studentima da se razvijaju u pozitivnom i njima prilagođenom okruženju.

VBZ je prisutan u javnosti kroz partnerstvo s raznim lokalnim sportskim i dobrotvornim organizacijama poput zaprešićkog nogometnog kluba te kroz oglašavanje u lokalnim medijima poput *Zaprešićkog špigla*. Partnerstvo, poput onog s *Institutom „Ruđer Bošković“* i *Međunarodnim udruženjem za projektni menadžment* (IPMA) uz gostujuća predavanja cijenjenih gostiju, poput Branka Lustiga, dovele su do prepoznatljivosti Veleučilišta i to najviše u krugu kandidata studenata koji žive u Zagrebu i okolici.

Veleučilište se tijekom svojeg rada profiliralo na lokalnoj i regionalnoj razini većinom putem usmene predaje studenata, predavača i zaposlenika te promidžbom kroz razne lokalne medije i aktivnosti.

Obzirom da se poslovanje VBZ-a isključivo financira iz školarina studenata, od ključne je važnosti za ispunjenje svih poslovnih ciljeva, zadržati postojeći broj studenata te ga po mogućnosti i povećati u narednim akademskim godinama. Stabilan i/ili rastući broj aktivnih studenata najbolji je jamac financijske stabilnosti, a samim time i održivosti poslovanja u cijelosti.

SWOT analiza pokazuje da se kao najznačajnije snage VBZ-a mogu istaknuti: orijentiranost na studente, odnosno poučavanje usmjereno na studente, nastavni kadar s visokom zastupljenošću stručnjaka iz realnog sektora, informacijsko-komunikacijska infrastruktura VBZ-a, moderna tehnologija, *online* nastava te suvremene metode poučavanja. Osim toga, VBZ ostvaruje konkurentsku prednost niskom školarinom te prisutnošću na četirima lokacijama u Hrvatskoj. Analizom su kao najznačajnije slabosti Veleučilišta utvrđene stalne promjene rukovodstva i narušeni međuljudski odnosi među zaposlenicima, slaba suradnja s gospodarstvom i izostanak projektnih aktivnosti VBZ-a. Osim navedenoga, ključna je slabost nedostatak razvojne politike u svim segmentima poslovanja i usmjerenost na kratkoročne ciljeve, umjesto definiranja i provođenja dugoročnih i strateški značajnih ciljeva.

Iz vanjskog okruženja proizlaze značajne prilike, kao što su porast potražnje za *online* studijima, otvaranje prema inozemnim tržištima, pokretanje novih studijskih programa u području gastronomije, zdravstva i inovacija. Uz prilike, iz vanjskog okruženja dolaze i prijetnje, kao što su sve lošija demografska slika Hrvatske i smanjenje studentske populacije, globalne krize kao što je aktualna pandemija te jačanje konkurencije u području stručnih studija.

## GLAVNI CILJ

Glavni je cilj razvijati proaktivan pristup u primjeni teorijskih i empirijskih dostignuća za unapređenje poslovnih procesa te stvarati ozračje etičnosti, transparentnosti i odgovornosti rada u svrhu ostvarenja dugoročno održivog poslovanja. Pri tome težiti kontinuiranoj izvrsnosti pružanjem podrške za osobni i profesionalni rast i razvoj svih zaposlenika i studenata Veleučilišta.

- Komunikacijski ciljevi definirani ovom Strategijom podijeljeni su na sljedeći način:

CILJ 1: Izgraditi institucijski identitet

CILJ 2: Kontinuirano razvijati suradnju s dionicima iz gospodarstva i lokalnom zajednicom

CILJ 3: Povećati vidljivost

CILJ 4: Razvijati i komunicirati društveno odgovorno poslovanje

- Ciljevi definirani u skladu sa specifičnostima komunikacije u sektoru visokog školstva:

CILJ 5: Povećati vrijednost branda

CILJ 6: Pozitivno utjecati na percepciju kod ključnih dionika

CILJ 7: Unaprijediti internu komunikaciju među osobljem te između osoblja i studenata

CILJ 8: Kreirati zajednicu studenata, nastavnika i alumniya VBZ-a.

## CILJANE PUBLIKE (CP)

Kako bi se lakše odredile ciljane skupine za pojedine komunikacijske aktivnosti i kako bi se one fokusirale na ispravan način, provedena je analiza dionika te je izrađeno dioničko mapiranje. Mapiranje prema Bernsteinovom modelu otkriva da se, kao konkretne dioničke skupine VBZ-a, mogu identificirati sljedeći akteri (9):

- „kupci“; studenti (sadašnji, bivši, potencijalni)
- „interni auditorij“; zaposlenici (nastavni i nenastavni kadar) i trenutni studenti
- „lokalni auditorij“; pojedinci i organizacije na području grada Zaprrešića, Biograda na Moru i Osijeka te lokalna uprava
- „utjecajne grupe“; strukovna i trgovačka udruženja s kojima VBZ surađuje: Vijeće veleučilišta i visokih škola RH, Hrvatska udruga poslodavaca, *International Project Management Association*
- „trgovina“; dobavljači robe ili usluga: *Info-Art* (Infoeduka)
- „vlast“; Ministarstvo znanosti i obrazovanja, Agencija za znanost i visoko obrazovanje
- „široka javnost“; stanovništvo Republike Hrvatske

- „mediji“; državni (HRT), lokalni (Televizija Zapad), specijalistički (Poslovni dnevnik)
- „financijski auditorij“; vlasnici Veleučilišta: Grad Zaprešić.

### **Određivanje *targeta* kao segmenta šire javnosti**

Analiza strukture novoupisanih studenata u ak. god. 2020./2021. ukazuje na koji su način došli u kontakt s informacijama o VBZ-u, kao i razloge koje studenti navode kao ključne za odluku o upisu na studij što su iznimno važne informacije za stvaranje komunikacijske strategije. Indikativno jest da je najveći broj novoupisanih studenata do informacija došao „preko poznanika/prijatelja/obitelji“, što bi značilo da „usmena predaja“ i privatni kontakti imaju presudan značaj za dopiranje do ciljanih javnosti.

Na drugom su mjestu mediji kao izvor informacija o VBZ-u, a na trećem studenti koji nastavljaju diplomski studij na Baltazaru nakon završenog prethodnog stupnja obrazovanja na VBZ-u. Preporuka zaposlenika VBZ-a, kao i preporuka poslodavca, također su imale presudnu ulogu kod nekih studenata. Iz lokalne zajednice dolazi manji broj studenata, koji su upoznati s radom VBZ-a zahvaljujući blizini njegove lokacije.

Analiza pokazuje da su za tržišno pozicioniranje i prosperitet VBZ-a ključni sami studenti i zaposlenici, pa je ovom komunikacijskom strategijom po prvi puta promišljen i definiran niz ciljeva usmjerenih na poboljšanje interne komunikacije, što dosad nije bio slučaj jer je većina dosadašnjih napora bila usmjerena prema eksternim javnostima. Sama komunikacija prema eksternim javnostima također se nastoji unaprijediti i ojačati predloženim ciljevima.

Studenti su prilikom upisivanja na studij trebali odgovoriti i na pitanje o tome koji je bio njihov (primaran) razlog upisa. Ponuđeni su im bili odgovori: zanimljivi studijski programi, mogućnost izvanrednog *online* studiranja, lokacija, pristupačna školarina, preporuka nastavnika VBZ-a, završetak preddiplomskog stručnog studija na VBZ-u, mogućnost upisa studija temeljem razredbenog ispita (umjesto državne mature) te poslodavčev zahtjev.

Kratka analiza profila novoupisanih studenata, kao i njihova izvora informiranja o Baltazaru te razloga upisa na studij ukazala je na nekoliko ključnih momenata:

- 1) Najveći broj studenata jesu izvanredni studenti.
- 2) Glavni izvor informacija o Veleučilištu jest „usmena predaja“ („*word of mouth*<sup>11</sup>“), odnosno preporuka prijatelja/članova obitelji/poznanika.

---

<sup>11</sup> engl. *word of mouth* (WOM)/lat. *viva voce* = usmena predaja



3) Vrlo velik broj studenata naveo je, kao glavni razlog za donošenje odluke o upisu na VBZ, zanimljive studijske programe i mogućnost online studiranja.

Iz gore navedenih zaključaka slijedi da bi glavne ciljne skupine komunikacijske strategije VBZ-a trebale biti:

- postojeći studenti kao nositelji budućih preporuka i „usmene predaje“ o instituciji te
- sami zaposlenici jer su ključni nositelji kvalitete studijskih programa i iskustva studiranja na VBZ-u kao glavnih čimbenika studentskog zadovoljstva.

## **KLJUČNE PORUKE ZA POJEDINE PUBLIKE**

VBZ je određen kao institucija koja:

- pruža primjenjiva stručna znanja, tako da student koji završi Baltazar može odmah raditi na vlastitom projektu ili kod poslodavca,
- pruža pozitivno i ugodno studiranje tijekom kojeg je student na prvom mjestu (brojni načini otplate školarine, stalna dostupnost referade i nastavnika)
- uvodi nove tehnologije zato što želi osigurati studiranje svima neovisno o tome na kojoj se lokaciji nalaze (*online* nastava i knjižnica)
- nije elitistički; Baltazar nije kao drugi privatni fakulteti. Baltazar je veleučilište koje je dostupno svima s obzirom na svoju cijenu i znanje koje pruža.

## **STRATEGIJE**

Kako bi se utvrdilo koja je strategija privlačenja novih studenata najučinkovitija, prilikom upisa na 1. godinu studija na VBZ-u novoupisani studenti ispunjavaju anketu. Analiza podataka ukazala je i na popularnost pojedinih studijskih programa. Među preddiplomskim studijskim programima, najveći je broj studenata upisan na usmjerenje *Poslovna ekonomija i financije*, a dobro kotira i *Menadžment uredskog poslovanja*. Ostali studijski programi (*Menadžment u kulturi*, *Informacijske tehnologije* i *Poslovna ekonomija i financije* u Biogradu na Moru) jesu na granici održivosti. Među diplomskim studijima zadovoljavajući je broj studenata upisan na *Menadžment javnog sektora* i *Projektni menadžment*, dok je manji broj studenata upisan na *Financijski menadžment*, a osobito *Komunikacijski menadžment* i *Projektni menadžment* u Osijeku. S obzirom na način studiranja stratifikacija studenata jest takva da je upisano 13,36 % redovitih studenata te 86,64 % izvanrednih studenata.

## **PROVEDBA PLANIRANIH AKTIVNOSTI**

### **Prikaz aktivnih kanala komunikacije**

Intenzivna marketinška kampanja prije ljetnih upisnih rokova, a završava krajem listopada. Ovisno o financijskim mogućnostima, zakupljivao se medijski prostor prema najgledanijim ili najslušanijim kanalima (Nova TV, Otvoreni radio, OOH *premium* pozicije). *Online* kampanja uključivala je zakup ključnih riječi na *Google* pretraživaču kao i zakup kampanja na *Facebook-u* i *Instagramu*. Organizirani su bili timovi koji su vodili individualne razgovore sa zainteresiranim studentima preko službene info e-mail adrese ili telefonski.

Prvi korak je trenutak kada student vidi oglas Veleučilišta na TV-u, plakatima ili radiju te nakon njega slijedi pregled web stranice koja je ujedno i najvažniji kanal komunikacije (<https://www.bak.hr/>). Komunikacija na službenoj stranici prvenstveno je usmjerena na davanje korisnih informacija o studijima i svim popratnim službama Veleučilišta. Veleučilište je prisutno i na društvenim mrežama *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, *YouTube* i *Twitter*. Komunikacija je na društvenim mrežama opuštenija, a predstavlja aktivnosti Veleučilišta i njegove studente, njihove aktivnosti i uspjehe. Format je najčešće slika uz poneki video isječak. Interni su kanali komunikacije *Sustav digitalne referade „Infoeduka“* i *Microsoft Teams* „Baltazar“. Oni su usmjereni postojećim studentima i služe za razmjenu nastavnog materijala, komunikaciju s predavačima i evidenciju nastavnih i ispitnih aktivnosti.

#### **4.7 Analiza prikaza slučaja**

Analizom ciljeva donosi se zaključak da su isti kombinacija informacijskih i komunikacijskih ciljeva. Informacijski ciljevi su formirani kako bi se primarno javnosti izložilo određenoj informaciji putem ključnih dijelova poruke, odnosno kako bi se povećala svjesnost (*awareness*) o Veleučilištu. Problem je, kod postavljanja ciljeva tog tipa, što je jako teško mjeriti njihovu uspješnost jer je svjesnost javnosti jako apstraktna i nije ju jednostavno mjeriti. Mjere uspješnosti poput „povećati svjesnost za 25 %“ moguće su samo ako je napravljeno istraživanje prije i nakon provedbe programa – što ovdje (još) nije slučaj. Obzirom da je strategija u tijeku, do 2026. godine, bilo bi poželjno napraviti istraživanje „prije i poslije“ u smislu analize stavova sadašnjih studenata o prednostima i razinom kvalitete VBZ-a u svrhu analize i evaluacije napretka.

S druge strane, motivacijske ciljeve je značajno lakše evaluirati od informacijskih jer su oni temeljeni na jasno mjerljivim rezultatima koji mogu biti kvantificirani – a to je povećanje prihoda uslijed upisa novih studenata ili porast donacija prema VBZ-u.

Daljnjom analizom ciljeva zaključuje se da je uz odjel OSJ, koji je više vezan za vanjske dionike, veliki zadatak na srednjem i visokom menadžmentu VBZ-a koji bi trebali usmjeriti resurse na poboljšanje i otklanjanje detektiranih slabosti te pretvorbu istih u snage u cilju povećanja kohezivnosti, suradnje, kolegijalnosti, podrške i dobrih međuljudskih odnosa unutar VBZ-a.

Analizom strateške točke „ciljane javnosti“, izvjesno je da su javnosti detaljno obrađene i da je strategija usmjerena prema specifičnim i dobro definiranim javnostima. Bilo bi prilično pogrešno i skupo da se ovakva strategija usmjerava prema općoj javnosti. Odabrane su specifične javnosti prema obrazovnoj razini (bacc.), četverogodišnje srednjoškolsko obrazovanje, rad u državnom i javnom sektoru gdje završetak VBZ-a nudi mogućnost poslovnog napredovanja i većih prihoda.

Medijska percepcija i način na koji mediji prikazuju VBZ je dobar i oglašavanje putem digitalnih medija je na višoj razini iako u relativno maloj sredini/zemlji poput Hrvatske digitalizacija nije nužno najbolje oruđe za oglašavanje. Mediji su samo kanal za doseg određene javnosti koju treba uvjeriti u kvalitetu i prednosti VBZ-a kako bi bio njihov odabir visokoškolskog obrazovanja. Činjenica je da medijske objave i prisutnost u medijima ne znače nužno povećanje svjesnosti ili željenu akciju (upis na Veleučilište). Poruka odaslana prema javnostima, trebala bi biti pamtljiva, uočena, a nakon toga i prihvaćena kako bi se stvorile

pretpostavke da će doći do promjene ponašanja i stava – u ovom slučaju to je interes za upisom na VBZ.

Koliko god se trudili biti moderni i u toku, pozadinska psihologija je izrazito jaki faktor kada donosimo odluke pa čak i na nesvjesnoj razini. Konstantno smo pod velikom količinom *inputa* iz okoline, a jedan od najviše pamtljivih elemenata doživljaja i iskustva jest sjećanje na osjećaj kojeg možemo binarno podijeliti na negativno (0) i pozitivno (1) iskustvo i doživljaj primljene poruke – kao što i sami prepričavamo u prisjećanju na nešto.

Oснаživanjem dobrih odnosa između internih javnosti, uz posebnu orijentiranost na zadovoljstvo studenata i nastavnog kadra, ojačat će se i *brand* VBZ-a, a rezultat bi bio u formi najbolje moguće reklame – WOM. Time bi se reputacija Veleučilišta podigla na značajniju razinu. WOM je relativno nova strategija odnosa s javnošću, usmjerena na krajnjeg korisnika i njegovo zadovoljstvo, ali i potrebu svakog čovjeka da svoj entuzijizam podijeli s obitelji i prijateljima. Upravo to povjerenje koje ljudi imaju u svoje najbliže čini WOM uspješnom metodom prenošenja poruka korisnicima. Na ovaj način, korisnici su zadovoljni jer primaju pouzdanu i provjerenu informaciju koja im je potrebna radi odluke o nekoj akciji.

Davatelji usluga/proizvoda također profitiraju korištenjem WOM-a obzirom na činjenicu da tradicionalni medijski formati postaju sve skuplji, a njihova učinkovitost se smanjuje.

Strateški i planirani WOM se koristi kako bi se poruka, koju organizacija želi prenijeti, usmjerila na pozitivan način. Kao takva, metoda je održiva, predvidiva i mjerljiva. Zahtijeva koordiniran i konzistentan pristup, a dovodi do željenih rezultata. Uspjeh WOM strategije temelji se na zaobilazanju tradicionalnih komunikacijskih kanala i klasičnih načina reklamiranja.

Uvidom u predstavljeni popis općih i strateških ciljeva VBZ-a, može se zaključiti da je velik broj tih ciljeva moguće ostvariti unapređenjem i poboljšanjem komunikacije sa svekolikim dionicima. Komunikacijske aktivnosti mogu doprinijeti i ostvarenju institucijske misije i vizije, kao i postizanju temeljnih ciljeva organizacije. Među postavljenim strateškim ciljevima detektirano je da se upravljanjem organizacijskom komunikacijom može osobito pridonijeti ostvarenju ciljeva u području jačanja društvene uloge VBZ-a, kao i izgradnji njegovog institucijskog identiteta. Osim toga, u svrhu ostvarenja dugoročno održivog i financijski stabilnog poslovanja pa, u skladu s time, očuvanja likvidnosti poslovanja, nužno je niz komunikacijskih aktivnosti usmjeriti prema potencijalnim korisnicima usluga VBZ-a, odnosno potencijalnim studentima.

### **CILJ 1: Izgraditi institucijski identitet VBZ-a:**

*Strategija za ostvarenje cilja 1:* Planirani razvoj institucijskog identiteta odvijat će se u tri koraka. Prvi je korak sveobuhvatna implementacija prethodno definiranih institucijskih vrijednosti koje čine osnovu organizacijske kulture VBZ-a. Drugi je korak promjena vizualnog identiteta institucije koja ide u smjeru njegova usklađivanja s definiranim institucijskim vrijednostima. Konačno, treći korak činit će unapređenje mrežne stranice Veleučilišta s ciljem povećanja njezine upravljivosti i usklađivanja s novim vizualnim identitetom. Ovim komunikacijskim nastojanjima Veleučilište će se nastojati dodatno pozicionirati u svijesti relevantnih dionika kao nezamjenjivi obrazovni i društveni akter.

### **CILJ 2: Kontinuirano razvijati suradnju s dionicima iz gospodarstva i lokalnom zajednicom**

*Strategija za ostvarenje cilja 2:* Planirano je predstaviti aktivnosti VBZ-a na projektu *Praksom do karijere*, kao i rezultate rada *Karijernog centra* na profesionalnom usmjeravanju studenata te intenzivirati gostujuća predavanja renomiranih stručnjaka iz svijeta gospodarstva. Da bi se intenzivirala već postojeća suradnja i olakšali novi kontakti, namjera je uspostaviti informacijsku platformu koja bi ojačala interakciju između Veleučilišta i partnera iz područja gospodarstva. Platforma bi također služila i povezivanju studenata s potencijalnim poslodavcima čime bi se za studente VBZ-a širom otvorila vrata tržišta rada. Inzistiranje na ovim suradnjama dio je širih nastojanja Veleučilišta da se transformira u fleksibilnu i otvorenu organizaciju koja se prilagođava suvremenim gospodarskim i tehnološkim trendovima i koja spremno prihvaća *inpute* svih zainteresiranih dionika.

### **CILJ 3: Povećati vidljivost VBZ-a**

*Strategija za ostvarenje cilja 3:* Kako bi se to postiglo, planira se jačati i strukturirati aktivnosti na postojećim profilima Veleučilišta na društvenim mrežama (*Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, Twitter*) te donijeti marketinšku strategiju popraćenu strukturiranim marketinškim aktivnostima. Također, kada je riječ o vidljivosti, nužno je povećati vidljivost akademskih i profesionalnih postignuća zaposlenika te akademskih, profesionalnih i privatnih postignuća studenata. To se planira postići korištenjem potencijala već spomenutih društvenih mreža, ali i razvijanjem i uspostavljanjem dobrih odnosa sa strateški važnim medijima (tiskanim, elektroničkim, radio, TV) kao kanalom prema širokoj javnosti. Planira se i reaktiviranje i nastavljanje nekih već isprobanih tehnika, kao što su praksa slanja newslettera prema internoj javnosti, godišnje ili polugodišnje izdavanje biltena (studentskog časopisa „*BAK*“) te *online*

časopisa studenata studija *Komunikacijski menadžment* (časopis „KM“). Za provedbu nekih od tih aktivnosti planira se osnivanje „komunikacijskih jedinica“ pojedinih studijskih programa, u koje bi osim voditelja studijskih programa bili uključeni i sami studenti, a te bi studentske aktivnosti bile prepoznate i priznate kroz potvrdu o *internship-u* ili dobivanje preporuke voditelja studija. Osim navedenih tehnika, vidljivost Veleučilišta nužno je pojačati i na tematskim sajmovima kao što su *Smotra sveučilišta*, *Sajam obrazovanja* i razni gospodarski sajmovi u okruženju. Također se smatra da se vidljivost Veleučilišta na internetu može povećati primjenom strategije *content marketinga*, odnosno edukativnim sadržajem u otvorenom pristupu (pisanjem *blogova* i/ili snimanjem *vlogova* s nastavnim temama) koji bi kreirali nastavnici i suradnici Veleučilišta.

#### **CILJ 4: Razvijati i komunicirati društveno odgovorno poslovanje (DOP) Veleučilišta**

*Strategija za ostvarenje cilja 4:* DOP u svim četirima aspektima odgovornog poslovanja (financijska odgovornost, odgovornost prema internoj javnosti – zaposlenicima i studentima, odgovornost prema zajednici i prema okolišu) jedan je od temeljnih strateških ciljeva Veleučilišta. U svrhu intenziviranja DOP-a i socijalno osjetljivog pristupa te komuniciranja tog pristupa s ključnim javnostima, u planu je povećanje digitalne pristupačnosti web-stranice osobama s poteškoćama, povećanje vidljivosti studenata s invaliditetom, samohranih roditelja, nacionalnih manjina (što su sve skupine studenata otprije prisutne na VBZ-u) te ugradnja principa DOP-a u organizacijsku komunikaciju s ciljem kreiranja svijesti institucije o društvenoj odgovornosti prema zaposlenicima. Također je potrebno već postojeću okolišnu svijest VBZ-a dodatno razvijati te, u suradnji sa studentima i dionicima iz gospodarstva i lokalne zajednice, osmisliti i realizirati kampanju okolišne odgovornosti VBZ-a. Osim odgovornosti prema okolišu, imperativ je postati relevantan dionik društvenog života lokalne zajednice, što se planira postići povezivanjem s ostalim obrazovnim institucijama u lokalnoj zajednici (osnovnim i srednjim školama i sl.) u svrhu razvijanja edukativnih i participativnih projekata i kampanja.

#### **CILJ 5: Povećati vrijednost branda Veleučilišta Baltazar**

*Strategija za ostvarenje cilja 5:* Izrada *brand* knjige uključuje definiranje esencije *branda* VBZ-a uz jasno pozicioniranje kao kvalitetnog i inkluzivnog aktera u višem obrazovanju. Knjiga će definirati što VBZ jest i ono što nije, koje ključne riječi ga definiraju, koja je ciljana skupina te obilježja organizacija s kojima je poželjno sklapanje suradnji, to jest s kojima VBZ dijeli iste vrijednosti. Definiranje *brand* knjige zahtijeva usku suradnju sa zaposlenicima i vodstvom

Veleučilišta, što će osigurati integraciju svih vrsta djelovanja prema internoj i eksternoj javnosti, pa samim time i povećanu vrijednost branda VBZ-a.

### **CILJ 6: Pozitivno utjecati na percepciju Veleučilišta kod ključnih dionika**

*Strategija za ostvarenje cilja 6:* Uvjet za kvalitetnu implementaciju komunikacijske strategije jest reaktiviranje djelovanja *Ureda za odnose s javnostima*.

### **CILJ 7: Unaprijediti internu komunikaciju među osobljem i između osoblja i studenata**

*Strategija za ostvarenje cilja 7:* S jedne strane, unapređenje odnosa među zaposlenicima postiže se kvalitetnijom internom komunikacijom. U tu svrhu, plan je uspostaviti i formalizirati kanale komunikacije između institucijskih tijela (Uprava, Stručno vijeće, Upravno vijeće itd.) i zaposlenika te u skladu s time povećati transparentnost rada VBZ-a. Naime, nužno je da su zaposlenici informirani o inicijativama ili problemima na način da se komuniciraju konzistentne i jasne poruke. Kvalitetnija interna komunikacija kao očekivanu posljedicu imat će učinkovitiju izvedbu zaposlenika, bolje upravljanje, mogućnost povratnih informacija, pojačanu motivaciju zaposlenika i izgradnju timskog duha. Kvalitetnija interna komunikacija pretpostavka je i da zaposlenici razumiju korporativnu kulturu i identitet. Jednako tako, cilj je jačati aktivnosti informiranja nastavnika o znanstvenim, stručnim i sl. događanjima čime bi se stvorila poticajna atmosfera za profesionalni i osobni razvoj zaposlenika. Osim unapređenja odnosa među zaposlenicima, cilj je i intenzivirati i unaprijediti izvannastavnu komunikaciju nastavnog i nenastavnog osoblja sa studentima. Cilj je postizanje pozitivne izvannastavne atmosfere koja će kod studenata rezultirati osjećajem pripadnosti VBZ-u i osigurati im poticajno okruženje za njihovo studiranje. Jednako tako, fokus će biti i na komunikaciji sa studentima preddiplomskih studija s ciljem njihova upoznavanja s mogućnostima nastavka studiranja na VBZ-u.

### **CILJ 8: Kreirati zajednicu studenata, nastavnika i *alumnija* VBZ-a**

*Strategija za ostvarenje cilja 8:* Osnovna je ideja da se oslobode, prije svega, neiskorišteni potencijali koji se otvaraju suradnjom i boljim komunikacijskim umrežavanjem svih dionika obrazovnog procesa. Da bi jedna takva zajednica bila učinkovita, ona mora uskladiti ciljeve VBZ-a s potrebama njegovih zaposlenika i studenata. Ideja je stvoriti socijalnu mrežu unutar koje se nastavnici i studenti povezuju, grade odnose na temelju povjerenja i šire tu istu mrežu koja bi predstavljala jezgru socijalnog kapitala VBZ-a. Taj bi se cilj postigao uspostavljanjem mehanizama potpore članovima VBZ zajednice (studentima i zaposlenicima) u slučaju katastrofa (što je osobito aktualno u kontekstu događanja u 2020. godini vezanih za pandemiju

i potreze), jačanjem veza među zaposlenicima i studentima putem zajedničkih projekata, *team buildinga*, terenskih nastava i ostalih izvannastavnih aktivnosti. Konačno, i same bi se studente više uključilo u povećanje vidljivosti i izgradnju identiteta i organizacijske kulture VBZ-a. Za ostvarenje tog cilja, namjera je češće prezentirati studente i njihove priče kroz različite kanale komunikacije, čime bi se vidljivim učinilo jedinstveno iskustvo studiranja na Veleučilištu. Posebno zainteresirane i angažirane studente poticalo bi se na kreiranje sadržaja vezanog uz iskustvo studiranja na Veleučilištu (*user generated content*) koji bi se potom diseminirao putem mrežnih stranica i društvenih mreža VBZ-a. Na web stranicama i društvenim mrežama prisutne su (*stock*) fotografije studenata, no nedostaje slika „stvarnih“ ljudi, osoba koje čine VBZ i zaduženi su za njegovo postojanje i razvoj.

#### **4.7.1 Zaključci analize prikaza slučaja**

Dosad navedene komunikacijske i marketinške aktivnosti nisu bile unaprijed isplanirane niti formalizirane kroz dokument strateškog tipa, što je uzrokovalo razne promjene u internom i eksternom komunikacijskom pristupu. Česte promjene uzrokovale su nejasno pozicioniranje Veleučilišta među zaposlenicima, ali i na tržištu. Potrebno je planirati aktivno uključivanje svih zaposlenika u njezinu provedbu.

Uzevši u obzir analizu te definirane ciljeve, ali i istaknute najznačajnije slabosti VBZ-a, zaključak je da bi glavni cilj VBZ-a trebao biti pozitivan osjećaj i doživljaj kod svih sudionika: u procesu studiranja studenata, vođenja nastave i održavanja poslovanja VBZ-a (ostale službe), dakle rad na poboljšanju organizacijske kulture trebao bi zauzeti prioritetnu poziciju. Bilo bi poželjno napraviti internu komunikacijsku strategiju u cilju poboljšanja kohezije i suradnji između zaposlenika i kako bi im se približili ciljevi ove komunikacijske strategije orijentirane primarno prema vanjskim javnostima.

Osmišljavanje taktika zahtjeva kreativnost, a kako je jedan od ciljeva integracija VBZ-a, bilo bi idealno kada bi na internoj komunikacijskoj strategiji radila radna grupa sačinjena od stručnjaka iz područja odjela ljudskih potencijala, menadžmenta i OSJ. Na taj način bi se utvrđene najznačajnije slabosti Veleučilišta; stalne promjene rukovodstva i narušeni međuljudski odnosi među zaposlenicima postepeno rješavali.

Potrebna je najmanje jedna osoba koja će koordinirati rad radne grupe u svrhu ostvarenja Strategije te pratiti napredak u njezinoj provedbi. Osim postavljanja koordinatora, a s ciljem što kvalitetnije provedbe komunikacijskih aktivnosti, nužno je uspostaviti komunikacijske aktivnosti na razini pojedinih studijskih programa koje će jasno komunicirati sadržaj i kvalitetu



pojednog studija. Kako bi te aktivnosti bile što kvalitetnije implementirane, potrebno je kreirati konkretne komunikacijske planove na godišnjoj razini te podnositi godišnja izvješća o provedbi komunikacijskog plana.

U idealnim uvjetima komunikacijska strategija imala bi izrađen vremenski plan i definirani proračun koji je na raspolaganju kroz svaku godinu ili sumirano kroz cijelo razdoblje Strategije (2021. - 2026.). Stoga bi prikazana strategija VBZ-a trebala dobiti dopunu taktičkog, proračunskog i evaluacijskog segmenta. Nadalje, bilo bi poželjno da se osobito u definiranju taktika, formira posebna radna grupa sastavljena od stručnjaka u odnosima s javnostima te odjela marketinga u cilju što uspješnijeg ostvarenja zadanih ciljeva unutar proračuna.

Provedba planiranih aktivnosti trebala bi definirati tko, što i kada radi - formirane unutar vremenskog plana i zadanih rokova (*Ganttov dijagram*). Obzirom da je *timeline* izostavljen, donosim prijedlog (tablica 8) koji se odnosi na integrirani komunikacijski program to jest njegov vremenski plan *interne komunikacijske strategije* i *opće komunikacijske strategije* VBZ-a za razdoblje 2021. – 2026. godine. Vremenski plan je osmišljen u cilju razvoja skladnih odnosa i pozitivne radne atmosfere (*Dani otvorenih vrata*, radionica, *team building* i Božićna proslava), ali i promidžbe VBZ-a prema eksternim javnostima. Plan uzima u obzir i aktivnosti koje su osmišljene kako bi se umanjila pa i postepeno eliminirala detektirana slabost „nedostatak razvojne politike u svim segmentima poslovanja i usmjerenost na kratkoročne ciljeve, umjesto definiranja i provođenja dugoročnih i strateški značajnih ciljeva“.

Navedene stavke vremenskog plana programa imaju za cilj podići organizacijsku kulturu na višu razinu te međusobno bolje upoznavanje i stvaranje prijateljstava zaposlenika kroz suradnju na različitim projektima i unutar grupnih radionica kako bi se utvrđena slabost: „slaba suradnja s gospodarstvom, nezadovoljstvo u odnosima internih javnosti i izostanak projektnih aktivnosti VBZ-a“ pretvorila u snagu i jačanje međuljudskih odnosa te integraciju svih dionika Veleučilišta.

Ujedno, u obzir je uzeta i ljudska potreba za nagradom i nekom vrstom natjecanja. Tako će godišnja nagrada koja bi se temeljila na internom istraživanju mišljenja studenata (anketa), donijela uvid u percepciju studenata i priznanje profesoru/ici koja je svojim radom zaslužila status inspirirajuće osobe. Ostvarenjem bliskosti u odnosima „profesori – predavači – mentori – prijatelji“ te predstavljanjem profesora; njihovih vizija i postignuća putem društvenih mreža umanjila bi se komunikacijska barijera koja je inače prisutna na ostalim školama visokog obrazovanja.

Predstavljeni vremenski plan mogao bi postati na neki način jedinstvena tradicija VBZ-a te stavka po kojoj će se razlikovati od ostalih vele/sveučilišta koji imaju hladniji i distanciraniji odnos sa studentima. Obzirom da su studenti i zainteresirana ciljna javnost većinom odrasle osobe u radnom odnosu, vjerujem da bi ovakav pristup bio iznenađujući, drugačiji i po tome zanimljiv.

Tablica 8. Predloženi vremenski plan integrirane komunikacijske strategije OSJ i interne komunikacijske strategije (izrada autora)

	Ožujak	Travanj	Listopad	Studeni	Prosinac
Lansiranje kampanje VBZ-a					
<i>Team building VBZ zaposlenika na DOP projektu</i>					
Razvoj brošure za predstavljanje VBZ-a					
<i>Dani otvorenih vrata uz druženje na otvorenom uz organizirani roštilj (sponzorstvo grada Zaprešića, craft pivovara i OPG-ova u okrugu Zaprešića)</i>					
<i>Radionica za zaposlenike na temu rada u timu i storytelling radionica - izrada kratkog videa koji dočarava pozitivnu atmosferu</i>					
Sudjelovanje na Smotri Sveučilišta					
Slanje objava o gornje dvije aktivnosti u medije					
<i>Božićna proslava - druženje studenata, profesora i zaposlenika – dodjela nagrade „Profesor koji nas inspirira“</i>					
Mjerenje učinaka kampanje					

Također, kako bi se provjerilo jesu li ciljevi Strategije ispunjeni i pravilni, kao što je uvijek pravilo u komunikacijskom programu, preporuka je napraviti evaluaciju svake točke plana te onu konačnu – jesu li ostvareni svi ciljevi i kojim metodama procjene su mjereni. Kako bi se mogla evaluirati uspješnost implementacije Strategije te procijeniti percepcija koju o VBZ-u imaju ključni dionici, potrebno je uvesti ispitivanje trenutne percepcije VBZ-a kod zaposlenika, studenata i ostalih ključnih dionika te mjeriti pomake u njihovoj percepciji tijekom rada na komunikacijom planu i nakon njegove provedbe.

Evaluacija se izravno odnosi na postavljene ciljeve programa, a kriteriji vrednovanja trebaju biti realistični, vjerodostojni i specifični. Ako informacijske ciljeve želimo vrednovati, tada ćemo uključiti analizu svih novinskih objava i elemenata koji mjere doseg digitalnih objava (npr. *Google Ads*). Uz to bi bilo poželjno navesti na koji način su ključni elementi poruke spomenuti unutar njih. Druga metoda može biti, mjerenje podijeljenih brošura ili procijenjeni broj gledatelja koji su na TV-u, *You Tube*-u ili društvenim mrežama vidjeli određeni prilog, koliko su se na njemu zadržali te je li njihovo istraživanje poruke došlo do web stranice VBZ-a ili idealno – završilo upitom prema referadi s konačnim ishodom upisa na fakultet.

Vrednovanje motivacijskih ciljeva izrađuje se istraživanjem ankete dojmova prije i nakon kampanje, povećanjem udjela na tržištu, rezultatima prodaje (upisa) ili brojem telefonskih ili e-mail upita prema referadi. Stoga je poželjno da se anketnim istraživanjem procijeni percepcija organizacijske kulture prije i poslije kampanje.

Ostvarenjem ciljeva zacrtanih ovom strategijom unaprijedili bi se i osuvremenili svi aspekti organizacijske komunikacije – internih i eksternih javnosti, uz značajan doprinos konačnoj realizaciji strateških razvojnih ciljeva institucije u cjelini kroz povećanje broja novoupisanih studenata i samim time povećanje prihoda i donacija.

Zaključno, u bliskoj budućnosti poželjno je napraviti internu komunikacijsku strategiju zasebno ili ju integrirati s postojećom koja je obrađena u ovom radu. Tada istraživanje organizacijske kulture, percepcija, želja i potreba interne javnosti može uvelike biti od koristi kako bi se trenutno navedene najznačajnije slabosti postepeno transformirale u njene snage što i je jedna od ključnih zadaća odnosa s javnošću.

## 5. ZAKLJUČAK

U ovom diplomskom radu istražena je važnost upravljanja i planiranja učinkovitim komunikacijskim programima te su analizirane različite strategije i alati koji se koriste u tom procesu. Cilj ovog rada bio je shvatiti kako organizacije mogu postići uspješne komunikacijske programe koji će pridonijeti njihovom poslovnom uspjehu. Istraživačka analiza pokazala je da, organizacije koje primjenjuju sustavne i dobro osmišljene strategije upravljanja komunikacijskim programima i ulažu više resursa u odnose s javnošću, postižu bolje poslovne rezultate i imaju skladnije odnose njihovih internih javnosti.

Pregledom literaturnih izvora otkriva se da je upravljanje komunikacijskim programima složen i dinamičan proces koji zahtijeva cjelovit i multidisciplinarni pristup te suradnju svih relevantnih dionika unutar organizacije. Integrirana komunikacija između odjela marketinga, ljudskih potencijala i odnosa s javnošću, usklađivanje poruka, upotreba različitih komunikacijskih kanala te interakcija sa ciljanim skupinama osobito su važni elementi za uspjeh.

Jedino pravo ishodište svake komunikacijske strategije jest istraživanje koje je neizostavni dio definiranja i opisa problema, a za koje je potrebno odabrati njegovu vrstu i opseg. Četiri su ključna elemenata svakog komunikacijskog programa: definiranje problema, planiranje i programiranje, poduzimanje akcije i komunikacije te ocjenjivanje programa. Pripremom komunikacijskog plana, komunikator osigurava da su svi faktori uzeti u obzir te da svi, koji su uključeni u plan, razumiju glavni i opći cilj plana te sve njegove korake, a to su: učinkovito planiranje, određivanje ciljeva i ciljanih skupina, identificiranje pravih kanala komunikacije i odabir strategija i pratećih taktika. Također je uočeno da je prilagodljivost i kontinuirano praćenje rezultata (evaluacija) neophodno za uspješno upravljanje komunikacijskim programima.

Strategija bi trebala usmjeravati na *brainstorming* i koristiti se za odbacivanje aktivnosti koje ne podržavaju stratešku namjeru ili programske ciljeve. Treba postojati jasna veza između ciljeva, strategija i taktika. Komunikacija je iznimno važna, ali nije dovoljna te se mora poduzeti i podupirati planirana akcija, ostvariva putem taktičkih alata. Taktike se koriste kako bi se ostvarili ciljevi određeni planom, to jest kako bi se realizirala postavljena strategija. Za osmišljavanje taktičkih elemenata neke kampanje, treba postaviti dva glavna pitanja: je li taktika odgovarajuća (hoće li doprijeti do ciljanih javnosti uz očekivani učinak, a da je pri tom

vjerodostojna i utjecajna te odgovara li sadržaju plana, u smislu kompatibilnosti s ostalim korištenim tehnikama) te je li taktika ostvariva, to jest može li se uspješno provesti.

Digitalne tehnologije i društveni mediji imaju rastući utjecaj na komunikacijske programe te organizacije moraju biti prilagodljive i inovativne i na tom segmentu kako bi iskoristile ove potencijale „novog vremena“.

Analizom prikaza slučaja „Komunikacijska strategija Veleučilišta Baltazar Zaprešić“ donesen je zaključak da je, za poslovni uspjeh VBZ-a, ključno raditi na uspostavljanju kvalitetne integrirane strategije prema ciljanim skupinama. Ciljane skupine su: postojeći studenti i zaposlenici obzirom da su prvi ključni nositelji budućih preporuka kroz „usmenu predaju“ (WOM) o instituciji, a drugi su nositelji kvalitete studijskih programa i iskustva studiranja na VBZ-u kao glavnih čimbenika studentskog zadovoljstva.

U ovom slučaju, radi detektiranih disbalansa unutar internih javnosti, potrebno je staviti u fokus rad na efikasnoj internoj komunikacijskoj strategiji kao dijelu novog komunikacijskog programa koji se treba razviti u bliskoj budućnosti. Ključno je da komunikacijski plan razvija sinergija zajedničkog rada stručnjaka iz različitih, ali opet bliskih područja to jest odjela: odnosa s javnošću, marketinga te ljudskih potencijala kako bi se osiguralo uvažavanje želja i potreba svih ciljanih skupina.

Organizacije moraju imati jasnu viziju, ciljeve i strategije te sustavno pratiti i evaluirati rezultate svakog koraka komunikacijskog plana kako bi osigurale kontinuirani napredak bez razvoja kriznih situacija interne i/ili eksterne prirode.

U zaključku, možemo iznijeti da je planiranje i upravljanje učinkovitim komunikacijskim programima ključno za uspjeh organizacija u današnjem konkurentnom poslovnom okruženju. Dobar plan definira i istražuje: unutarnje i vanjske faktore organizacije, mjerljive rezultate, daje točan vremenski okvir, usmjeren je na SMART ciljeve (specifične, organizacijske i poslovne), realističan je, poštuje vrijednosti svih ključnih ciljanih javnosti, prilagodljiv je, sadrži ključne poruke koje će se odaslati prema svim ciljanim javnostima te sadržava „win-win“ prijedlog.

Kroz ovaj rad pruža se uvid u važnost planiranja i upravljanja učinkovitim komunikacijskim programima te identifikaciju ključnih faktora koji doprinose njihovom uspjehu. Ove spoznaje će biti korisne za organizacije koje teže unaprijediti svoje komunikacijske aktivnosti i ostvariti konkurentske prednosti na tržištu.

## 6. IZJAVA

### **Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti**

**Ime i prezime studenta: Ena Bagarić**

**Matični broj studenta: 07-050/20**

**Naslov rada: Planiranje i upravljanje učinkovitim komunikacijskim programima**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1 KNJIGE I RADOVI

Balle, F. (1997) *Moć medija*, Beograd: Clio.

Bernays, E., L. (1965) *Biography of an idea: Memories of public relations counsel Edward L. Bernays*. New York: Simon and Schuster.

Bernstein, D. (1984) *Corporate Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*, Cassell.

Breakenridge, D.K. (2012) *Social Media and Public Relations: Eight New Practices for the PR Professional*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Cutlip, S.M., Center, A.H. i Broom, G.M. (1999) *Effective public relations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.

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. (2006) *Effective public relations*, 9th edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.

Davis, A. (2003) *Everything You Should Know About Public Relations*. Kogen page, London.

Daymon, C., Holloway, I. (2010) *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. New York: Taylor & Francis e-Library.

Doorley, J., Garcia, H.F. (2007) *Reputation Management*. New York: Taylor & Francis Group.

Freeman, R. E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, MA: Pitman.

Furlow, N. E. (2005) *Public Opinion and Opinion Leaders*, in: *Encyclopedia of Public Relations*, California: SAGE Publications, Inc.

Golan, G.J., Yang, S., Kinsey, D.F. (2015) *International public relations and public diplomacy: communication and engagement*. New York: Peter Lang Publishing.

Gregory, A. (2000) *Planning and Managing Public Relations*. IPR, London.

Gregory, A. (2006) *Management and organization of public relations*, in: *Exploring Public Relations*. R. Tench, L. Yeomans (ed.), FT-Printice Hall, Harlow.

Gregory, A. (2011) *Planning and Managing Public Relation's Campaigns*. Kogan Page, 1996.

Grunig, J.E., Hunt, T. (1984) *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Guth, D.W. i Marsh, C.M. (2012) *Public Relations: A Value Driven Approach* (5th ed.). London, Pearson.

- Harrison, B.E., Mühlberg, J. (2014) *Leadership Communication: How Leaders Communicate and How Communicators Lead in Today's Global Enterprise*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Heath, R. (2005) *Function of Public Relations*, in: *Encyclopedia of Public Relation* (ed.) R. Heath, Sage Pub., Thousand Oaks.
- Heath, R., Coombs, T. (2006) *Today's Public Relations - An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks.
- Heath, R.L. (2013) *Encyclopedia of public relations*. California: SAGE Publications, Inc.
- Hiebert, R., E. (1966) *Courtier to the crowd*. Ames, IA: Iowa State University Press.
- Johnson, G. I., Scholes, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S., T. Toth, E.L. i Van Leuven, J. (2007) *Public relations: the profession and the practice* (2nd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Michaelson, D., Stacks D.W. (2014) *A Professional and Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement, and Evaluation*. New York: Business Expert Press, LLC.
- Oze, N. (2018) *Current Debates in Public Relations & Communication Studies*. United Kingdom: IJOPEC Publication Limited.
- Pieczka, M. (1996) *Public Opinion and public relations in Criticcal Perspectives in Public Relations*. J.L'Etang and M. Pieczka. London: International Thomson Business Press.
- Potter, L. R. (2008) *Komunikacijski plan - srž strateških komunikacija*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Price, V. (1992.) *Public Opinion*. Newbury Park, CA: Sage.
- PRSA (Public Relations Society of America) (2006). *Education for the 21 st Century. The Professional Bond*. Public Relation Education and the Practice, PRSA (2006).
- Reeves, B. (1983) *Now You See Them, Now You Don't: Demonstrating Effects of Communication Programs*. *Public Relations Quarterly* **28**:17.
- Register, M., Larkin, J. (2002) *Risk Issues and Crisis Management*, 2nd edition, IPR/Kogan Page.
- Robinson, E.J. (1969) *Public Relations Research and Survey Research: Achieving Organizational Goals in a Communication Context*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Scott, D.M. (2011) *The New Rules of Marketing & PR*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Seitel, F.P. (2004) *The practice of public relations* (9th ed.) Upper Saddle River. NJ: Pearson Prentice Hall.



Seitel, F. (2017) *The Practice of Public Relations*. United Kingdom: Pearson Education Limited.

Tafra-Vlahović, M. (2013) *Komunikacijski menadžment: strategija, modeli, planiranje*. Zaprješić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.

Tafra-Vlahović, M. (2015) *Menadžerski alati u odnosima s javnostima*. Koprivnica: Sveučilište Sjever.

Tench, R., Yeomans, L. (2006) *Otkrivanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Biblioteka Print.

Theaker, A. (2003) *Priručnik za odnose s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

Theaker, A. (2012) *The Public Relations Handbook*. New York: Routledge.

Tkalac Verčić, A. (2015) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

Tomić, Z. (2008) *Odnosi s javnošću: teorija i praksa*. Zagreb; Sarajevo: Synopsis.

Weintraub Austin, E., Pinkleton, B.E. (2008) *Strategic Public Relations Management: Planning and Managing Effective Communication Programs*. New Jersey: Taylor & Francis e-Library.

Wilcox, D. L., Cameron, G., Reber, B., Shin, J. (Author) (2012) *THINK Public Relations*. New York: Pearson.

Wilcox, D. L. i Cameron, G. T. (2012) *Public relations: strategies and tactics* (10th ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

## 7.2 INTERNETSKI IZVORI

HUOJ (2015). *Istraživanje o stanju struke odnosa s javnošću u Hrvatskoj*. Preuzeto s <http://www.huoj.hr/aktivnosti-udruga/provedeno-hupj-evo-istrazivanje-o-stanju-struke-odnosa-s-javnosc-u-hrvatskoj-2013-hr3759>. Pristupljeno 01. svibnja 2023.

Statista (2023): *Public relations market size worldwide from 2022 to 2027*. <https://www.statista.com/statistics/645836/public-relations-pr-revenue/>. Pristupljeno 10. lipnja 2023.

Veleučilište Baltazar Zaprešić (2023): *Komunikacijska strategija Veleučilišta Baltazar Zaprešić 2021. - 2026*. <https://www.bak.hr/datastore/filestore/50/Komunikacijska-strategija-VBZ-2021.2026.pdf>. Pristupljeno 01. lipnja 2023.

## **8. POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

Slika 1. Pet funkcija odnosa s javnošću (Heath i Coombs, 2006: 12).....	13
Slika 2. Bernsteinov kotač dionika jedne organizacije (Bernstein, 1984: 118) .....	20
Slika 3. Proces upravljanja komunikacijama u četiri koraka (izrada autora, prilagođeno prema Cutlipu i sur., 2003: 341) .....	23
Slika 4. Primjer vremenskog plana kampanje odnosa s javnošću (Ganttov dijagram), izrada prema Tkalac Verčić, 2015: 208 .....	41
Slika 5. Macnamarin model evaluacije (izrada autora prema Tomić, 2008 i Cutlip i sur., 2003) .....	51
Tablica 1. Ključne publikacije u ranim godinama odnosa s javnošću u Americi (Tench i Yeomans, 2009: 9) .....	8
Tablica 2. Različiti pristupi procesu planiranja u odnosima s javnošću (Tkalac Verčić, 2015) .....	22
Tablica 3. Mapiranje snaga i slabosti naspram prilika i prijetnji (izrada autora, prilagođeno prema Gregory, 2006 i Tafra-Vlahović, 2015) .....	24
Tablica 4. PEST analiza (izrada autora prema Tomić, 2008 i Tafra-Vlahović, 2015: 129).....	25
Tablica 5. Mapiranje dionika temeljem matrice moći i interesa (prema Johnson i Scholes, 2002) .....	27
Tablica 6. Ciljevi, strategija i taktike (izrada autora prema Gregory, 2006. i Tench i Yeomans, 2009).....	37
Tablica 7. Model strateškog planiranja odnosa s javnošću agencije Ketchum (izrada autora prema Wilcox i Cameron, 2012) .....	39
Tablica 8. Predloženi vremenski plan integrirane komunikacijske strategije OSJ i interne komunikacijske strategije (izrada autora).....	69

## **ŽIVOTOPIS**

Životopis naveden na stranici 80.



## Ena Bagarić

Državljanstvo: hrvatsko Datum rođenja: 25/09/1988 Spol: Žensko

☎ Telefonski broj: (+385) 923829444 ✉ E-adresa: [ena.bagaric@gmail.com](mailto:ena.bagaric@gmail.com)

📷 Instagram: <https://www.instagram.com/enabagaric/>

📍 Kućna: Jurja ves 46A, 10000 ZAGREB (Hrvatska)

### RADNO ISKUSTVO

---

#### Education and R&D specialist

*Almagea* [ 2023 – Trenutačno ]

#### Professional education manager

*Almagea* [ 2018 – 03/2023 ]

Zemlja: Hrvatska

#### Professional associate

*Almagea* [ 2014 – 2018 ]

Zemlja: Hrvatska

#### Server

*Denise Dutwiler owner of Cascada Bar, Grill and Cabins* [ 01/06/2013 – 03/09/2013 ]

Mjesto: Creede, Colorado

Zemlja: Sjedinjene Države

#### Nutritionist

*Vitaminoteka d.o.o.* [ 26/11/2012 – 20/04/2013 ]

Adresa: Črnomerec 3, Zagreb (Hrvatska)

Poduzeće ili sektor: Zdravstvo I Socijalna Skrb

#### Administrative secretary

*ARC d.o.o.* [ 01/05/2012 – 01/06/2012 ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

copying, answering the phone, organisation of work

### OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

---

#### Functional medicine practitioner

*Functional Medicine University* [ 01/2023 – Trenutačno ]

Zemlja: Sjedinjene Države

#### Mag. oec.

*Veleučilište Baltazar Zaprešić* [ 10/2020 – Trenutačno ]

Zemlja: Hrvatska

#### Master of Nutrition Sciences

*Faculty of Food Technology and Biotechnology* [ 2011 – 2014 ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

## **Bachelor of Nutrition**

*Faculty of Food Technology and Biotechnology* [ 2007 – 2011 ]

Mjesto: Zagreb

Zemlja: Hrvatska

## **High School Diploma**

*II General-program Gymnasium* [ 2003 – 2007 ]

Adresa: Križanićeva 4, Zagreb (Hrvatska)

## **JEZIČNE VJEŠTINE**

---

Materinski jezik/jezici: **hrvatski**

**Drugi jezici:**

**engleski**

**SLUŠANJE C2 ČITANJE C2 PISANJE C1**

**GOVORNA PRODUKCIJA C1**

**GOVORNA INTERAKCIJA C1**

*Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik*

## **PUBLIKACIJE**

---

### **RESEARCH OF CYTOTOXIC, PROOXIDATIVE AND MUTAGENIC EFFECTS OF AUXINS ON HUMAN COLORECTAL CARCINOMA CELLS**

[2014]

Graduate Thesis

### **Toxicity of heavy metals and analytical methods for their determination in food**

[2011]

Final work

### **Nikola Tesla - Life and work**

[2007]

Graduation work

### **PLANNING AND MANAGEMENT OF EFFECTIVE COMMUNICATION PROGRAMS**

[2023]

Specialist graduation thesis

## **ORGANIZACIJSKE VJEŠTINE**

---

**Fizička organizacija, digitalna organizacija, planiranje, upravljanje vremenom i resursima, brza prilagodba novom okruženju**

## **KOMUNIKACIJSKE I MEĐULJUDSKE VJEŠTINE**

---

**Vještina slušanja i savjetovanja, uvjeravanja, empatija, story-telling**

## **POSLOVNE VJEŠTINE**

---

**Prezentacijske vještine, pregovaranje, doseganje zadanih prodajnih targeta i poslovnih ciljeva**