

## STRATEŠKO PLANIRANJE U FUNKCIJI MENADŽMENTA ODNOSIMA S JAVNOŠĆU KOMPANIJA

### STRATEGIC PLANNING AS A FUNCTION OF MANAGEMENT RELATIONSCOMPANY

Slobodan Janjić<sup>1</sup>, Danijela Janjić<sup>2</sup>, Miloš Takov<sup>3</sup>

**Rezime:** *Strateško planiranje menadžmenta odnosima s javnošću od suštinskog je značaja za dobre poslovne komunikacije kompanije. Od naročitog je značaja za odnose u samoj kompaniji i predstavlja značajni element dobro organizovanog procesa. Kao učesnici u procesu planiranja moraju biti uključeni nadređeni i podređeni, radi ostvarivanja bolje aktivnosti menadžmenta odnosima s javnošću i uverenja da je proizvod zaista dobar. Konstrukcija poruka i njen sadržaj su osnov uspešnosti dobrih odnosa s javnošću. Dobra strategija komunikacije osim informisanja teži da ubedi i da pokrene realizaciju neke akcije.*

**Ključne reči:** *Strateško planiranje, menadžment, odnosi s javnošću, komunikacija, poruka, informisanje, ubeđivanje, pokretanje i akcije.*

**Abstract:** *Strategic planning in public relations management is essential for good business communication company. Of particular importance for the relations inside the company and represents a significant element of a well organized process. As participants in the planning process must be included superiors and subordinates, in order to achieve better management activities and public relations certification that the product is really good. The construction of messages and its contents are the basis of good performance of public relations. A good communication strategy to inform but to persuade and seeks to initiate the implementation of some actions.*

**Key words:** *Strategic planning, management, public relations, communications, messages, information, persuasion, and the initiation of action.*

#### UVOD

Poslovna komunikacija zahteva određenu pripremu kroz promišljeno strateško planiranje. Strateška komunikacija je sastavni deo efektivnog i odgovornog upravljanja i treba da bude integrisana u svaku fazu planiranja poslovne politike i programa, razvoja, implementacije i upravljanja. Strateška komunikacija je svaka planirana aktivnost koja ima za cilj da pokrene neku akciju kroz sledeće korake: informisati, ubediti, motivisati i pokrenuti akciju. Dobra strategija komunikacije nije usmerena samo na prvi nivo-**informisanje**. Ona teži da **motivise** javnost da oseti nešto u vezi sa pokrenutim pitanjem, da je **ubedi** da prihvati određenu poziciju u odnosu na ponudenu temu i da **pokrenene realizaciju neke akcije**.

---

<sup>1</sup> prof. dr Slobodan Janjić, Fakultet za poslovno industrijski menadžment Beograd, slobaj.mark@hotmail.com

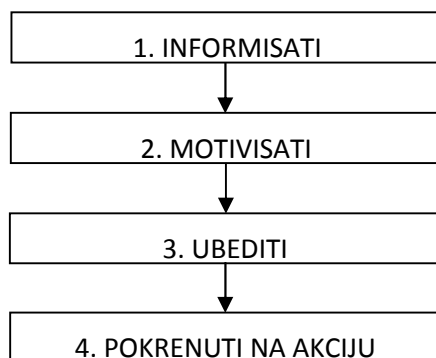
<sup>2</sup> dr Danijela Janjić, Fakultet za poslovno industrijski menadžment Beograd, exluzive@yahoo.com

<sup>3</sup> Miloš Takov, master menadžer Fakultet za poslovno industrijski menadžment Beograd, takovm@hotmail.com

## 1. STRATEŠKO PLANIRANJE I STRATEŠKO UPRAVLJANJE U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Ključni element strateške komunikacije je jasno razumevanje ciljane javnosti, dobro sagledavanje tema iz njene perspektive i prepoznavanje šta je to što može motivisati ciljanu javnost da pruža podršku nekoj organizaciji. Ovo je, možda, najveći izazov – sposobnost da se vidi kakve će koristiti ciljana javnost imati zato što podržava temu kampanje.

Strateška komunikacija realizuje se na osnovu plana komunikacije, sa jasno definisanim širim i užim ciljevima, zasnovana je na istraživanju i podložna ocenjivanju (evaluaciji).



Šema 1. Model strateške komunikacije

Planiranje komunikacionih aktivnosti u organizaciji doprinosi efektivnijem i odgovornijem upravljanju. Planiranje omogućuje organizaciji da bude:

- **efikasna**- Pažljivo planiranje komunikacionih aktivnosti omogućava optimalno iskorišćavanje raspoloživih sredstava.
- **efektivna** -Planiranje komunikacije omogućava precizno usmeravanje aktivnosti na konkretnu grupu kod koje se želi dovesti do promena u stavu ili mišljenju – umesto da organizacija šalje određenu poruku i nada se da će poruka sama uticati na grupu kojoj je zapravo namenjena
- **transparentna** - Komunikacioni plan precizno naglašava šta je to što organizacija želi postići, na koji način, i koliko novčanih sredstava treba utrošiti za realizaciju plana.

Proces planiranja odnosa s javnošću obuhvata sledeće faze:

- *Analiziranje i predviđanje promenljivih faktora okoline;*
- *Definisanje konkretnih zadataka kompanije, ciljeva koje je postavilo rukovodstvo(kratkoročnih, srednjoročnih i dugoročnih) oko toga kako ono vidi svoju korporaciju u budućnosti;*
- *Definisanje mogućih varijanti za postizanje postavljenih ciljeva i izbor one koja najviše odgovara;*
- *Razrada konkretnog programa realizacije odabrane varijante razvoja, naročito u vidu konkretnih zadataka.*

Pored gore navedenih faza strateškog planiranja, strateško upravljanje podrazumeva još dve faze: realizaciju odabrane strategije i operativnu korekciju ili promenu izabrane strategije.

### 1.1. Analiza u PR kampanji

Ukoliko komunikacijske aktivnosti počnu sa realizacijom bez priprema, da pre toga nije urađena odgovarajuća analiza početne situacije, da nema jasne ideje o tome sa kim se zapravo želi komunicirati, da nisu određeni ciljevi koji se žele postići, to dovodi do situacije da se neefikasno troše sredstva i da naponi organizacije ostanu bez efekata.

Drugim rečima, analiza nastale situacije je sastavni deo bilo koje strategije i bilo kog projekta u oblasti odnosa s javnošću. Što je više podataka za analizu (o stanju kompanije i oblasti u kojoj posluje), to je veća šansa da analiza bude uspešna<sup>4</sup>. Zapravo, reč je o što potpunijem istraživanju, kako bi se prikupile informacije i upoznalo sa određenim pitanjem/problemom, programom, politikom ili uslugom za koju se želi razviti komunikacijski plan.

Analitički rad podrazumeva nekoliko koraka. Prvi korak se odnosi na identifikaciju i analizu situacije u kojoj organizacija odlučuje da razvije komunikacijski plan. Treba prikupiti sve raspoložive podatke, za šta je potrebno obratiti se odgovarajućim sektorima organizacije. Pritom, od velike je važnosti da se kreira zajedničko razumevanje situacije. S tim u vezi, A.B. Vasiljenko kaže: "Ovde je, sudeći prema našem iskustvu, načelna stvar, pre svega, usaglašavanje termina i pozicija. Jednostavno rečeno, saradnici za odnose s javnošću treba da progovore istim jezikom kao i top-menadžment i da se uvere da obe strane ne samo da imaju u vidu jedno te isto već i da razumeju jedni druge, čak ako je nešto i ostalo nedorečeno."<sup>5</sup> Drugi korak se odnosi na procenu internog i eksternog okruženja. Najbolje je da se procena zasniva na SWOT analizi, tj. analizi snaga, slabosti, mogućnosti i pretnji, sa kojima se organizacija suočava vezano za komunikacijski plan. Treći, ujedno i poslednji korak u istraživanju, se odnosi na identifikaciju javnosti i analizu njihovih interesa, potreba i očekivanja. Pritom, ne treba zaboraviti da se efikasna komunikacija temelji na definisanju primalaca i njihovoj segmentaciji, u smislu demografskih i psihičkih karakteristika. Permanentna istraživanja u ovom pravcu dopuštaju kreiranje poruka prema potrebama i interesima primalaca. Odabir ciljne javnosti spada u ključne aspekte svake strategije u domenu odnosa s javnošću i komunikacije uopšte. Ciljanu javnost predstavljaju svi oni sa kojima želimo stupiti u proces komunikacije. Budući da želi komunicirati samo sa ključnim javnostima, organizacija treba što više da sazna o njihovim komunikacijskim navikama, umesto da se nasumice šalju poruke putem različitih kanala. Treba odgovoriti na ključna pitanja: Kojim se medijima koriste?; Da li aktivno traže informacije?; Ko su nosioci javnog mnjenja?

Na kraju, dobijene podatke treba proceniti, klasifikovati, analizirati i protumačiti, kako bi se donele odgovarajuće odluke. Takođe, korisno je dobijene podatke statistički analizirati. Formulirane zaključke poželjno je prezentovati na najbolji način, u formi koja je jasna i pristupačna za sve članove organizacije. Dobrodošli su grafikoni, tabele i druge varijante koje najjasnije prezentuju dobijene rezultate

## 1.2. Definisane ciljeva aktivnosti odnosa s javnošću i konkretnih zadataka

O ciljevima aktivnosti odnosa s javnošću potrebno je naglasiti da ciljevi svoju kvantifikaciju dobijaju u detaljnim, odnosno operativnim komunikacionim planovima. Ciljevi određuju smer dejstva akcija i njihov kontinuitet vezano za ono što treba postići. Ciljeve treba definisati na duži vremenski period, ali su podložni promenama ukoliko se menjaju osnovne pretpostavke na bazi kojih se ciljevi i definišu. Od važnosti je da ciljevi i zadaci budu precizno definisani na jednostavan način, koji je jasan organizatorima kampanje, i drugim saradnicima posebno, novinarima koji o tome izveštavaju javnost koja nije upućena u to što organizacija radi. Pritom, realizacija svakog cilja zahteva određena novčana sredstva.

Za definisanje i razvrstavanje zadataka odnosa s javnošću Meiden (1993) kao polaznu osnovu uyima nivo na kome se ostvaruju odnosi s javnošću. Po njemu, postoje per nivoa ostvarivanja zadataka odnosa s javnošću: **PR menadžeri** (generalisti, komunikativna savest), kao najviši nivo; **Viši savetnici** (koji posluju samostalno), **Najviši izvršioc**i (ljudi koji kontrolišu sprovođenje odnosa s javnošću); **Izvršioc**i na visokom nivou; **Izvršioc**i koji učestvuju u izvođenju konkretnih aktivnosti (na primer, rad na računaru, praćenje izveštaja, rad u sekretarijatu i dr.)

U definisanju budžeta za odnose s javnošću moguća su dva pristupa. Prvi je da se budžet određuje na kraju procesa planiranja, kada su definisani ciljevi, odabrane strategije, sredstva i metode

1 Vračar, D., *Strategije tržišnog komuniciranja*, šesto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008

2 Vasiljenko, A.B., *PR velikih ruskih korporacija*, Clio, Beograd, 2008,

za njihovu optimalnu realizaciju. Pristup je poznat kao metod cilja i zadataka. Drugi pristup je kada su sredstva limitirajući faktor te se program odnosa s javnošću pravi u okvirima već određenih sredstava<sup>6</sup>.

### 1.3. Definisane moguće varijante za postizanje postavljenih ciljeva

Nesumnjivo je da se dostizanje cilja ostvaruje isključivo uz pomoć radnih aktivnosti organizacije. Sam izbor adekvatne aktivnosti predstavlja izbor najpodesnijeg rešenja između većeg broja mogućnosti. Odlučivanje je teže što je više alternativa. Međutim, kada se jednom donese odluka o određenoj akciji, sve zainteresovane strane treba da shvate da će se ona i sprovesti.

Kada je cilj definisan neophodno je izabrati najbolje načine da se cilj i realizuje. Izbor optimalne strategije predstavlja izbor najpovoljnije strategije od više alternativnih strategija. Pritom, ne postoji univerzalno primenljiv koncept selekcije, već se vrši izbor one strategije koja garantuje najviši mogući stepen postizanja definisanih ciljeva

### 1.4. Razrada konkretnog programa realizacije odabrane strategije

Dva su bitna problema strategije odnosa s javnošću. Prvi se odnosi na definisanje poruka kao sredstva za uspostavljanje razumevanja između organizacije i odabranog segmenta javnosti, a drugi na izbor medija za premošćavanje distance između preduzeća kao emitora i javnosti kao primaoca poruke i obrnuto<sup>7</sup>.

Pre nego što krenemo sa identifikacijom aktivnosti u komunikacijskom planu, potrebno je identifikovati ključne poruke. Poruka je ključni element u planiranju strateške komunikacije. Mnogi stručnjaci za odnose s javnošću suočavaju se s problemima prilikom određivanja sadržaja poruke, strukture i oblika poruke, njenog izvora kao i određivanja ciljane javnosti kojoj je poruka i namenjena.

Jasna i efektivna komunikacija, u velikoj meri, zavisi od toga na koji način je konstruisana poruka koju želimo preneti ciljanoj javnosti.

Sadržaj je centralna ideja poruke. Sadržaj predstavlja odgovor na nekoliko pitanja: Koja je glavna poenta koja se porukom želi preneti? Koja je to osnovna ideja iz poruke za koju se organizacija nada da će ciljane javnost prihvatiti? Šta zapravo organizacija hoće da postigne traženom promenom? Kreiranje sadržaja poruke nije uvek lak zadatak, pogotovo ako se raspolaže sa velikim brojem informacija. Treba znati da puno informacija i detalja čine poruku manje jasnijom.

Jedan od najčešćih saveta koji se može čuti od stručnjaka za odnose s javnošću jeste da se obraćamo jednostavnim i najširoj javnosti razumljivim jezikom, bez obzira na to da li je reč o usmenim izjavama ili pisanim objavama za medije. Stoga, veoma je važno poznavati opšte karakteristike ciljane javnosti (intelektualni nivo, društveno poreklo, stil, način života...). Očigledno da stručnjaci za odnose s javnošću treba da koriste različit način izražavanja kada se obraćaju univerzitetskim profesorima ili kada komuniciraju sa grupom mladih ljudi.

Poruka treba biti prilagođena interesima ciljane javnosti. Treba znati da komunikacija funkcioniše po modelu u kojem ciljani segment javnosti očekuje određenu korist od same organizacije, za čije se potrebe planira kampanja. Apstraktna poruka se ne vezuje za lični interes ciljane javnosti koja u takvoj poruci ne uočava ništa konkretno. To su elementarne stvari koje svaki stručnjak za odnose s javnošću mora poznavati, kako bi uspešno razvio PR kampanju

Dakle, poruka treba argumentovano da definiše problem zbog kojeg je pokrenuta kampanja, ponudi novo rešenje i navede na akciju. Bez jasne poruke, kampanja nema uslova za uspeh

Norman S. Hartman, autor knjige *Mediji & Vi. Vodič za preživljavanje*, preporučuje metodologiju od tri koraka za razvoj jasne i efektivne poruke<sup>8</sup>:

**Prvi korak: Počnite sa zaključkom ili predlogom-** Prvi korak je razvijanje ključnog obećanja ili predloga. Ovaj deo poruke mora biti jasan i jednostavan. Trebate se fokusirati na potrebe vaše javnosti, odnosno biti usmereni na njihova verovanja i stavove i odgovoriti na pitanje: "Kakve to ima veze sa mnom?" Poruka mora biti kulturološki prihvatljiva, lako zapamtljiva, jasna i koncizna.

3 Marković, M., *Poslovna komunikacija: sa poslovnim bontonom*, 3. izd., Clio, Beograd, 2008

4 Reg, Dejvid: *Odnosi s medijima*, Clio, Beograd, 1996

5 Norman S. Hartman, *Mediji i Vi - Vodič za preživljavanje*.

**Drugi korak: Navedite dokaze, podatke, priču** - Kakva god bila vaša poruka, mora biti podržana dokazima. Podržite vašu poruku sa jasnim dokazima i jakim argumentima. U ovom delu poruke odgovarate na pitanje: "Zbog čega će od toga što obećavate vaša javnost imati koristi"? Korist koju vi obećavate treba se odnositi na informaciju koju ste koristili da ubedite ciljnu grupu da preporučeno ponašanje rezultira sa koristi koju obećava program. Drugim rečima "zbog čega ključno obećanje nadjačava prepreke?"

**Treći korak: Apel ili značenje poruke ljudima kojima se obraćate** - Ukoliko želite menjati stavove ili ponašnje vaše javnosti, uključite i poziv na akciju. Postavite sebi pitanje: "Šta je to što želim da javnost uradi nakon što čuju/vide poruku?"

A.B. Vasiljenko ističe da "svaka poruka treba da sadrži jednu osnovnu misao koja se stalno ponavlja i koja predstavlja centralni informacioni motiv"<sup>9</sup>.

Osoba koja saopštava poruku, definisanu u skladu sa najboljim karakteristikama, treba da uliva poverenje ciljanoj javnosti. Dakle, pošiljalac poruke treba da bude osoba sa kredibilitetom.

Uspeh u prenosu poruke do ciljane javnosti u mnogo čemu zavisi od izbora komunikacionog kanala. Tako, A.B. Vasiljenko<sup>10</sup> napominje da loš izbor komunikacionog sredstva može da izazove neuspeh čak i odlično isplanirane kampanje. Jedno od najčešće korišćenih sredstava komunikacije jesu masovni mediji preko kojih se može stići do najvećeg broja javnosti u najkraćem periodu. Međutim, komunikacije usmerene užem segmentu javnosti manje su masovne i koriste se manje masovni kanali komunikacije. S tim u vezi, A.B. Vasiljenko<sup>11</sup> ukazuje na praksu velikih kompanija da se za velike PR akcije istovremeno koriste nekoliko sredstava komunikacije. Sa druge strane, sa razvojem direktnog marketinga u poslednje vreme sve se više organizacija okreće direktnoj komunikaciji odnosno personalizaciji komunikacije s ciljnom javnosti. Kroz razvoj društvenih medija na Internetu, kompanije su po prvi put dobile priliku da u svakom trenutku oslušuju svoje potrošače i razumeju njihove vrednosti, stavove i ponašanje, kao i da učestvuju u aktivnom dijalogu.

Imajući u vidu karakteristike svih sredstava komunikacije kojima se raspolaže, treba napraviti pravi izbor. Cilj onoga ko planira kampanju je da poruka dođe na pravo mesto, neizmenjena i po najnižoj ceni koštanja.

Može biti veoma važno i vreme kada će se početi sa plasiranjem poruka. Dilema je i da li samostalno plasirati poruke ili angažovati eksperte van organizacije. Nije redak slučaj da se ovo radi kombinovano.

Konačno, primenu strategije treba detaljno razraditi izradom akcionog plana (ko, šta, kada, gde ...). Od važnosti je da se utvrdi odgovornosti za svaku od datih aktivnosti. Pritom, samo sprovođenje komunikacionog plana mora biti fleksibilno i u odnosu na vremenski okvir i na postavljene zadatke.

## **1.5. Merenje efektivnosti programa odnosa s javnošću**

Kontrola komunikacionog procesa je neophodna. I nju treba planirati. Bez kontrole nije moguće voditi realizaciju komunikacionog procesa u skladu sa zacrtanim ciljevima i zadacima. Plan bez kontrole nema pravu snagu.

Ključna sekvenca kontrole je poređenje ostvarenog sa onim kako je trebalo da bude. Od važnosti je da se pri pisanju ciljeva definišu jasne mere učinka, što će biti od pomoći u fazi ocenjivanja (evaluacije) efekata preduzetih aktivnosti. Praćenje efekata preduzetih aktivnosti u odnosima s javnošću odnosi se na praćenje delotvornosti komunikacije. Pritom, uspeh programa može se meriti u odnosu na to koliko su kvalitetno ostvareni zadani ciljevi. Zavisno od toga da li je organizaciji bio cilj da određenoj ciljnoj javnosti proširi neku informaciju, dovede javnost do nekog stava ili upozna javnost sa konkretnim proizvodom ili uslugom organizacije, sprovodiće se posebne komunikacijske mere. Budući da se danas sprovode iscrpna istraživanja tržišta, koja obavljaju nezavisne agencije, i postoje metode kojima se organizacija upoznaje sa stavovima, vrednostima i motivima javnosti, mogu se postaviti konkretni ciljevi i na kraju jasno podvući crta između onoga što je uloženo u kampanju i finalnog profita. Istovremeno, evaluacija postignutih rezultata omogućava da se poboljšaju i unaprede postojeće aktivnosti.

---

6,7,8 Vasiljenko, A.B., PR velikih ruskih korporacija, Clio, Beograd, 2008

Uticaj komunikacije na određenu javnost je prilično teško meriti. Dragutin Vračar napominje da se u praksi istraživanje i procena aktivnosti odnosa s javnošću deli na kvantitativne pokazatelje i na vrednovanje uticaja na promene stavova okruženja u odnosu na preduzeće.

U tabeli 1. prikazani su različiti pristupi kontrolisanju komunikacije u SAD i Evropi. U mnogim organizacijama evaluacija je i dalje usmerena na merenje rezultata u masovnim medijima uz upotrebu analize sadržaja i sabiranje ukupnog broja klipinga. Ovakva kvantitativna procena određenih natpisa i isečaka u štampi predstavlja merenje učinka. Međutim, evidentiranje kvantitativnih podataka ne pruža uvid u odnos javnosti prema sprovedenim aktivnostima i o eventualnim promenama stavova. Anketna istraživanja ili ispitivanja javnog mnjenja sprovedena pre i nakon komunikacijskih aktivnosti naravno najbolje mere rezultate, ali ih je i teško organizovati.

	SAD	Evropa
Uticaj na korporacijsku reputaciju	5,00	4,86
Analiza sadržaja klipinga	4,49	5,03
Uticaj na stejkholdere/stavove zaposlenih	4,36	4,26
Izbegavanje/ublažavanje kriznih situacija	3,92	4,42
Ukupan broj klipinga	3,87	4,75
Pohvale od kolega iz inostranstva	3,71	4,16
Povećanje budžeta za PR	2,97	4,05
Uticaj berzanskog kretanja	2,62	3,14
Doprinos tržišnog udela	2,39	3,95

(Izvor: <http://www.communicationmonitor.eu/ECM2007-Results.pdf> preuzeto sa sajta dana 23.01.2010.)

## ZAKLJUČAK

Na osnovu predhodnog izlaganja možemo zaključiti da bez strateškog planiranja i strateškog upravljanja nema ni dobre poslovne komunikacije kao ni uspešnog menadžmenta u preduzeću. Strateško planiranje je jako bitno kako za ostvarivanje pozitivnog poslovanja preduzeća, tako i za odnose u samoj kompaniji koji su sastavni deo svakog dobro organizovanog procesa. Takođe, jako je bitno da u samom planiranju glas imaju kako podređeni tako i nadređeni, jer se zajedničkim angažovanjem ostvaruje bolja akcija, a kako razviti nešto i ubediti nekog da kupi određeni proizvod ako sami zaposleni ne veruju da je taj proizvod zaista dobar. Osnov treba da nam bude da jasna i efektivna komunikacija, u velikoj meri, zavisi od toga na koji način je konstruisana poruka koju želimo preneti ciljanoj javnosti. Sadržaj je centralna ideja poruke.

## LITERATURA

1. Vračar, D., *Strategije tržišnog komuniciranja*, šesto izdanje, Ekonomski fakultet, Beograd, 2008
2. Vasiljenko, A.B., *PR velikih ruskih korporacija*, Clio, Beograd, 2008,
3. Marković, M., *Poslovna komunikacija: sa poslovnim bontonom*, 3. izd., Clio, Beograd, 2008,
4. Reg, Dejvid: *Odnosi s medijima*, Clio, Beograd, 1996
5. Norman S. Hartman, *Mediji i Vi - Vodic za prezivljavanje*.
6. Hunt, T., Grunig, J. E., *Tehnike odnosov z javnostmi*, Državna založba Slovenije, Ljubljana, 1995
7. Vasiljenko, A.B., *PR velikih ruskih korporacija*, Clio, Beograd, 2008,