

UDK: 659.4
Pregledni rad
7. II. 2021.

ORNELA LEKO*
ANTONIA TOMAŠ*

KOMPARATIVNA ANALIZA MODELA PLANIRANJA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

SAŽETAK

Odnosi s javnošću društvena su znanost kojoj je cilj uspostavljanje komunikacije između organizacije i njezinih interesno-utjecajnih skupina. Radi održavanja dobrih odnosa između organizacije i njezinih interesno-utjecajnih skupina važno je znati planirati. Planiranje je vrh piramide u kojoj su ciljevi važna odredišna točka prema kojima su usmjerene sve aktivnosti. Planiranje je zahtjevan i važan posao za organizaciju. Njime se može smanjiti nesigurnost poslovnoga okružja i bolje upravljati poslovnim rizicima. Teoretičari su tijekom povijesti razvili više modela planiranja u odnosima s javnošću. Organizacije odabiru onaj model koji najbolje odgovara njihovom poslovanju, ovisno o vrsti aktivnosti koju planiraju provesti i potrebi u danome trenutku. U ovom radu detaljno su analizirana dva modela planiranja: Cutlip i sur. model planiranja i Gregory model planiranja. Razlog detaljnije analize ovih dvaju modela jest njihova široka primjena u odnosima s javnošću pri provođenju kratkoročnih komunikacijskih planova. Uspoređujući ključne faze u procesu planiranja, vidljivo je kako oba analizirana modela u svojoj osnovi zadržavaju elemente iskonskoga modela planiranja RACE. Koncept otvorenoga sustava, koji oba autora zagovaraju, temelj je njihove sličnosti. Oba modela planiranja u svome konceptu ističu važnost pomno odabranih strategija, iza kojih dolazi primjena odgovarajućih taktika koje vode prema ostvarenju zadanih ciljeva. Organizacije koje učinkovito koriste strateški pristup upravljanja i planiranja na tržištu imaju ispunjen glavni preduvjet za poslovni rast.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, strategija, modeli planiranja

* University of Mostar, Mostar, ornela.leko@ff.sum.ba

**University of Mostar, Mostar, antonia.tomas@ff.sum.ba

UVOD

Odnosi s javnošću društvena su znanost kojoj je cilj uspostavljanje komunikacije između organizacije i njezinih interesno-utjecajnih skupina. Radi održavanja dobrih odnosa između organizacije i njezinih interesno-utjecajnih skupina važno je znati planirati. Planiranje je zahtjevan posao, ali i važan za sveukupan uspjeh organizacije. Njime se mogu smanjiti nesigurnost poslovnoga okružja i neizvjesnost poslovanja te se može bolje upravljati poslovnim rizicima. Valjano postavljanje razrađenih planskih vrijednosti daje uvid u rano uočavanje odstupanja nastalih događaja u odnosu na plan. Teoretičari su tijekom povijesti razvijali različite modele planiranja. U nastavku rada prikazat će se pregled četiriju modela radi analiziranja koraka planiranja i prikaza njihovih sličnosti i različitosti. Svaka organizacija ipak odabire onaj model koji joj najviše odgovara u danome trenutku ovisno o potrebi i vrsti aktivnosti koju planira provesti. Autori u ovome radu posebno će analizirati i uspoređivati Cutlip, Center i Broom model planiranja i Anne Gregory model planiranja. Ta su dva modela odabrana za analizu i usporedbu zbog njihove široke primjene u odnosima s javnošću, prvenstveno u provođenju kratkoročnih komunikacijskih planova usredotočenih na jedan cilj. U razvijenim društvima ugled i uspjeh neke organizacije, između ostaloga, ovise i o tome koliko je ona poznata javnosti i uolikoj mjeri javnost podupire njezine ciljeve i politiku. Zato se sve više rukovodstava raznih organizacija u razvoju poslovne strategije oslanja upravo na stručnjake za odnose s javnošću, čiju važnost posebno naglašavaju autori analiziranih modela.

1. OPĆENITO O PLANIRANJU U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

1.1. Strateško razmišljanje i planiranje

U vojnoj terminologiji dugi niz godina koristi se riječ *strategija*, koju Weihrich i Koontz u svojoj knjizi definiraju kao determiniranje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravaca

akcija i alokacija resursa nužnih za njihovo ostvarenje (Weihrich & Koontz, 1994: 123). Prema Cutlipu, Centeru i Broomu (2003: 371) u samoj definiciji strategije sadržana je bit strateškoga razmišljanja. Dok strategija određuje opći cilj i smjer djelovanja poduzeća, u planskome obliku ona predstavlja sustavan plan i skup smjernica za ostvarivanje ciljeva. Pojam strategije u uskoj je vezi sa strateškim razmišljanjem i planiranjem. Malo ljudi u potpunosti razumije razliku između strateškoga planiranja i strateškoga razmišljanja. Prema H. Mintzbergu (1994) jedno je analiza, a drugo sinteza, što objašnjava time kako je strateško razmišljanje intuicija i kreativnost, čiji je ishod integrirana perspektiva poduzeća, dok se planiranje oduvijek odnosilo na analizu – razbijanje cilja ili niza namjera u korake. Nadalje, H. Mintzberg navodi kako su strateško razmišljanje i strateško planiranje različiti načini razmišljanja koji se koriste samo u različitim fazama strateškoga menadžmenta, gdje strateško razmišljanje uvijek prethodi strateškomu planiranju (Jugo, 2012: 61). Planiranje je najvažnija menadžerska funkcija. Da bi ljudi znali što se od njih očekuje, potrebno je pomno planirati. „Planiranje uključuje izbor misija i ciljeva, te akcija za njihovo ostvarenje: ono iziskuje odlučivanje, tj. izbor između alternativnih budućih smjerova djelovanja“ (Weihrich & Koontz, 1994: 118). Planiranje unutar poduzeća ima svoj proces i hijerarhiju u kojemu je svaka razina menadžmenta zadužena za implementaciju određene vrste plana. Prema M. Bublji (2006: 110) proces planiranja počinje od vrha piramide (top-menadžmenta) gdje se definiraju ključne pretpostavke planiranja (misija, ciljevi, strategije), koje se nadalje na nižim razinama (srednji i niži menadžment) operacionaliziraju. Isti autor navodi kako je strateško planiranje strogo eksterno orijentirano preko skeniranja okoline i definiranja vizije, misije, ciljeva i strategije (Bubble, 2006: 110). Sam proces strateškoga planiranja nije usmjeren u pravcu oblikovanja strategije, nego prema njezinoj razradi, pri čemu strategija nije posljedica planiranja nego njegova polazna točka (Radoš, 2004).

Mnogi problemi i nepravilnosti u odnosima s javnošću rezultat su nepromišljenih odluka iz prošlosti. Tako S. M. Cutlip i sur. (2003: 371) navode razne pogreške i nepromišljene odluke tvrtki i instituci-

ja koje su pridonijele obustavljanju proizvodnje i promocije. Postoje velike razlike o upotrebi rezultata istraživanja kao podloge strateškoga planiranja uspješnih odnosa s javnošću. Njujorška tvrtka *Ketchum Public Relations*, anketirajući djelatnike u istraživanju, došla je do spoznaje kako 75 % ispitanika povremeno ili često provodi istraživanja u svrhu planiranja (Cutlip i sur., 2003: 371). Također, rezultati druge studije pokazuju kako uključenost djelatnika odnosa s javnošću u proces istraživanja pridonosi menadžerskomu pristupu poslu i većoj uključenosti u donošenje odluka. (Cutlip i sur., 2003: 371). Z. Tomić u svojoj knjizi navodi kako „škrtarenje“ u fazi strateškoga planiranja dovodi do suprotnoga učinka i mogućnosti povećavanja umjesto ublažavanja sporova, stvaranju zbrke umjesto njezina rješavanja ili pak trošenja novca na javnosti koje ih ne razumiju ili koje ne postoje (Tomić, 2016: 267).

1.2. Važnost planiranja

Planiranje je kritičan element odnosa s javnošću potreban kako bi se osiguralo da se svi slažu s poslovnim i komunikacijskim ciljevima za buduća vremena kao i strategijama i taktikama koje će koristiti za postizanje tih ciljeva. Planovi bi trebali pridonositi ostvarenju svrhe i ciljeva poduzeća, dok bi svaki menadžer trebao imati slobodu odlučivanja i planiranja. Prema Z. Tomiću (2016: 266-267) planiranje odnosa s javnošću osigurava okvir i potiče na razmišljanje, pri čemu postoji nekoliko razloga za planiranje aktivnosti u odnosima s javnošću:

- *planiranje služi za fokusiranje* – izbacujući nepotreban posao
- *planiranjem se poboljšava djelotvornost* – pomnim planiranjem planer lakše ispunjava dogovorene ciljeve
- *planiranje potiče dugoročno djelovanje* – zahtijevajući od planera pomno razmatranje budućih događaja i upravljanje rizicima
- *planiranje pomaže proaktivnosti planera*
- *planiranje vodi k rješavanju sukoba* – ako postoje nesuglasice, planiranje je faza u kojoj se iste rješavaju
- *planiranje smanjuje mogućnost neplaniranih djelovanja* – razmišljajući o svim mogućim

scenarijima, osigurava upravljanje različitim situacijama

- *planiranje pokazuje vrijednost za novac* – mjerenjem učinka i upravljanjem troškovima, čime se osiguravaju sredstva za buduće planove i programe.

A. Gregory (2006: 9) u svojoj knjizi navodi kako je primarna funkcija odnosa s javnošću u organizaciji vođenje dijaloga između organizacije i svih njezinih javnosti u kojemu svi slušaju i razumiju jedni druge. Novije definicije odnosa s javnošću govore kako su odnosi s javnošću reputacija i briga o reputaciji koja mora biti dobro osmišljena i planirana. Važnost planiranja, osim kontrole, A. Gregory (2006: 41-42) prikazuje pomoću sedam razloga:

- *usmjerava napore* – koncentriranje na prioritete i odbacivanje nepotrebnih aktivnosti i događaja
- *poboljšava učinak* – jasno razgraničavanje i usmjeravanje na važne zadatke i odbacivanje manje važnih zadataka
- *potiče dugoročnu viziju* – nužnost gledanja unatrag kako bi se strukturirano stvorio dugoročan program
- *pomaže u prikazu odnosa vrijednosti i novca* – prikazivanjem pravih programa lakše se dolazi do proračuna
- *minimalizira nezgodu* – sve slučajnosti trebaju se predvidjeti kako bi se izbjegli nekontrolirani scenariji
- *potmiruje nesuglasice* – planiranje pomaže u suočavanju s problemima i rješavanju konflikata
- *odražava proaktivnost* – spremnost i reakcija na različite upite medija i krizne situacije potpomažu pomno planirane aktivnosti i programi.

Cutlip i sur. (2003: 379) navode u svojoj knjizi kako je planiranje važno da bi se potaknuo i spriječio neki događaj ili popravila neka situacija, gdje su djelatnici iz odnosa s javnošću češće skloni kreiranju događaja i iskorištavanju prilike, nego popravljajući neželjene situacije upravo zbog prethodno nepoduzetih mjera i planova. Iako priprema plana ne garantira uspjeh, ali jača prilike, djelatnici iz odnosa s javnošću često izbjegavaju planiranje zbog nedostatka vremena, potrebe za modifikacijom planova uslijed br-

zih promjena, mišljenja o plaćenosti za rezultate, ne za planove, kao i uvjerenja da kratkoročno dobro poslovanje može uspjeti i bez plana (Cutlip & sur., 2003: 378-379).

Planiranje premošćuje jaz između onoga gdje smo danas i gdje želimo biti. Iako rijetko možemo predvidjeti gdje možemo biti i što se može dogoditi, pridodajući tomu činjenicu kako različiti čimbenici iz okružja mogu omesti i najbolje postavljani plan, Weihrich i Koontz (1994: 118) smatraju da ako ne planiramo, prepuštamo događaje slučaju. Isti autori (1994: 119-121) važnost planiranja naglašavaju pomoću četiri glavna aspekta:

- *Doprinos planiranja svrsi i ciljevi.* Razlog postojanja poduzeća jest ispunjenje grupne svrhe u kojoj bi plan trebao pridonositi ostvarenju svrhe i ciljeva poduzeća.
- *Primat planiranja.* Planiranje prethodi izvođenju menadžerskih funkcija, gdje se sve funkcije stapaju u sustav akcija, a planiranje postavlja ciljeve za grupne napore.
- *Sveprisutnost planiranja.* Planiranje je funkcija svih menadžera i ako nije dopušten određen stupanj slobode planiranja i odlučivanja, tada nisu pravi menadžeri.
- *Učinkovitost planova.* Planovi moraju biti učinkoviti i pridonositi ostvarenju svrhe i ciljeva poduzeća uz razumne troškove koji se mjere vremenom, novcem i stupnjem zadovoljstva.

Nužnost planiranja Kreitner ističe preko dva konceptualna razloga:

- *Ograničenost resursa.* Pomno planiranje resursa treba osigurati njihovu primjerenu upotrebu kako ne bi došlo do iscrpljivanja resursa. Također, planiranjem resursa uzima se u obzir i supstitucija istih, čime poduzeće osigurava vlastitu egzistenciju.
- *Neizvjesnost okoline.* Važno je planirati kako bi poduzeće moglo zauzeti određenu poziciju (obrambenu, prospektivnu, analitičku ili reaktivnu) za vladavanje okolinom (Buble, 2006: 110).

1.3. Osnovna pitanja pri planiranju

Prije samoga početka planiranja važno je znati odgovoriti na osnovna pitanja. Odgovori na pitanja uvelike pomaže stručnjacima iz odnosa s jav-

nošću kako bi analizirali situaciju, pomno osmislili plan, definirali ciljeve i u konačnici mogli u mogućnosti izmjeriti učinjeno. Pet je ključnih pitanja navedeno u knjizi A. Gregory (2006: 45):

- *Što želimo postići?*
- *S kim razgovarati?*
- *Što želim reći?*
- *Kako ću reći?*
- *Kako znati da sam dobro učinio?*

Određivanje ciljeva u procesu komunikacije među praktičarima predstavlja najjednostavniji korak u procesu planiranja, dok praksa planiranja govori drugačije, gdje istraživanja provedena u prvoj fazi planiranja daju jasnu sliku situacije, dok ciljevi usmjeravaju cjelokupan proces komunikacije (Jugo, 2012: 136). Sam proces istraživanja vrlo je važan u odnosima s javnošću, bilo da se provodi pomoću eksternih agencija ili samostalno unutar organizacije. Najvažnije istraživačke metode su *kvalitativne*: intenzivni i dubinski intervjui te *kvantitativne*: anketa i analiza sadržaja (Tomić, 2016: 262). Prema S. M. Cutlipu i sur. (2003: 262) istraživanje je sustavno prikupljanje informacija radi boljšeg razumijevanja situacije i provjera pretpostavki o javnostima i rezultatima, a samo sustavno istraživanje može biti temelj uspješnih odnosa s javnošću.

Za organizaciju je iznimno važno definirati interesno-utjecajne skupine koje mogu biti različite i mogu se klasificirati se prema različitim kriterijima. U prilog tomu ide i razvoj korporativne komunikacije koja se naslanja na Freemanovu teoriju interesno-utjecajnih skupina i stajališta prema kojima organizaciju treba promatrati kao forum za interakciju sa svim unutarnjim i vanjskim interesno-utjecajnim skupinama (Čorić, 2019: 64). Važno je poznavati ciljeve javnosti kako bi se odabrali kanali komunikacije i ispravne tehnike. Bernsteinov kotač korporativne komunikacije omogućava organizacijama, kao složenom kontekstu, na najjednostavniji način identificirati interesno-utjecajne skupine, definirati kanale i načine komunikacije prema njima. Reakcija publike ovisi o vjerodostojnosti komunikacije organizacije, procijenjene na temelju više kriterija kao što su: pouzdanost, povjerenje, čestitost, status, moć i sl. (J. Rouse & S. Rouse, 2005: 90). Stoga je iznimno važno istražiti i prepoznati svoje publike kako bi se kreirala ispravna komunikacija.

U odgovorima na pitanja *Što želim reći?* i *Kako ću reći?* potrebno je razumjeti komunikacijski kontekst kako ne bi došlo do nerazumijevanja. N. Ćorić (2019: 45) navodi kako su medijske smetnje izričito uzrokovane neučinkovitim komuniciranjem. U informacijskome sustavu, kao što je govor, često dolazi do nerazumijevanja ili šumova u komunikaciji. Stoga je potrebno dobro planirati što treba reći i isto prilagoditi različitim interesno-utjecajnim skupinama.

Evaluacija rezultata, prema D. Jugi (2012: 264), usmjerena je na mjerenje „proizvoda“ komunikacije i njihove distribucije. U kontekstu razumijevanja „proizvoda“ komunikacije, proizvodnja podrazumijeva količinu proizvedenih priopćenja za medije koja se kvantificira količinom posla odnosa s javnošću (Jugo, 2012: 264). Spoznaja o uspjehu provedbe planiranoga programa neophodna je kako bi menadžeri znali kako nastaviti dalje te jesu li na dobrome putu poslovanja. Upravo evaluacija, prema Z. Tomiću (2016: 301), pomaže utvrditi koliko smo bili uspješni ili nismo bili uspješni u programu.

Iako planiranje kao glavnu funkciju menadžera različiti autori različito definiraju, za planiranje općenito može se reći kako je kreativan proces kojim se unaprijed utvrđuje smjer akcije poduzeća (Buble, 2006: 109). Prema M. Bublji (2006: 110) tri su temeljna pitanja na koja planiranje mora dati odgovor:

- *Gdje se poduzeće sada nalazi?*
- *Gdje se poduzeće želi naći u budućnosti?*
- *Kako tamo stići?*

S obzirom na to da se planiranjem određuje buduće stanje koje treba dostignuti u određenome vremenskom razdoblju, prema M. Bublji (2006: 119) isto je obrnuto proporcionalno s vremenskim horizontom planiranja, pri čemu je veća vjerojatnost ostvarenja plana u kraćemu vremenu, a manja vjerojatnost ostvarenja plana u dužem vremenu. Prema istomu autoru, a s obzirom na vremensku dimenziju, planiranje može biti dugoročno (obično se radi predviđanje budućnosti kao što su predviđanja tehnološkoga razvoja, tržišnih kretanja i sl.), srednjoročno (takav je plan razrada dugoročnoga planiranja) i kratkoročno razdoblje planiranja (poslovni i operativni planovi) (Buble, 2006: 119). Prema Weihrichu i Koontzu (1994: 135) vremensko razdoblje planiranja iznimno je važna determinanta prije samoga

procesa planiranja, koja ponekad u istim organizacijama i u istome razdoblju može biti različita, stoga se prije samoga procesa planiranja treba odgovoriti na pitanja:

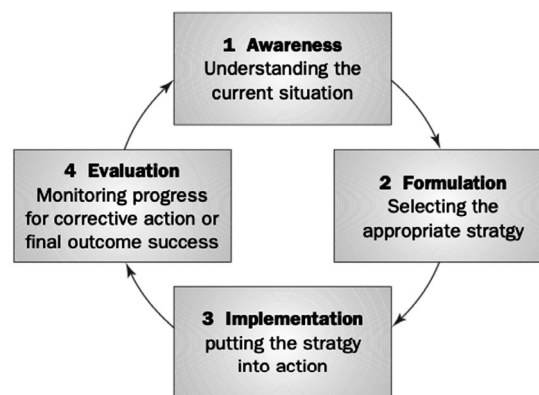
- *Odnose li se planovi na dugo ili kratko razdoblje?*
- *Kako koordinirati kratkoročne planove s dugoročnim planovima?*

2. MODELI PLANIRANJA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Nužna posljedica složenosti procesa planiranja u odnosima s javnošću bilo je stvaranje različitih modela planiranja. Izostanak jedne od faza planiranja utječe na kvalitetu i rezultat provedbe programa. Proces planiranja nije unificiran. Svaka organizacija prilagođava postupak planiranja svojim mogućnostima i potrebama u zadanoj situaciji.

Pisanje plana programa nije ništa više od pripremanja dokumenta koji pokazuje što treba učiniti i kako to izvršiti. Pripremom takvog plana, bilo kao sažetog prikaza ili opširnog dokumenta, praktičari mogu biti sigurni da su svi elementi razmotreni na odgovarajući način i da svatko tko je uključen razumije „veliku sliku“ (Tomić & Jugo, 2020: 2).

Svi procesi planiranja slijede osnovne korake bilo da je riječ o strateškome upravljanju organizacijom ili upravljanjem u odnosima s javnošću. Osnovni koraci planiranja prikazani su na Slici 1.



Slika 1. Osnovni model poslovnoga planiranja (*Public Relations as planned communications*, 187)

Situacijska analiza ili razumijevanje okoline kao prva etapa u procesu planiranja omogućava poduzeću sagledavanje situacije u kojoj se trenutno nalazi. Pomoću istraživanja eksternih i internih čimbenika organizacije najčešće koriste SWOT analizu kojom se utvrđuju eksterne prilike i prijetnje te interne slabosti i snage poduzeća. SWOT je akronim snage, slabosti, prilike i prijetnje u kojemu su prva dva elementa u svezi s organizacijom i moguće ih je mijenjati, dok su druga dva elementa u akronimu (prilike i prijetnje) vanjskoga karaktera za koje je potrebna šira analiza okružja (Tomić, 2016: 261).

Kako bi se odredilo gdje poduzeće želi stići u budućnosti, ključno je postaviti ciljeve. Ciljevi se postavljaju za poduzeće u cjelini, koji se nadalje prema hijerarhiji spuštaju do najniže razine. Tako se omogućava jedinstven smjer djelovanja organizacije. Većina organizacija svoju djelatnost zasniva na upravljanju pomoću ciljeva (*Management by Objectives* – MBO). Unatoč njegovoj raširenosti još uvijek nije jasno što se točno podrazumijeva pod pojmom MBO. Dok ga jedni vide kao sredstvo ocjenjivanja, drugi kao motivacijsku tehniku, treći kao sredstvo planiranja, postoje i oni koji MBO definiraju na vrlo uzak i ograničen način. Weihrich i Koonz (1994: 148) MBO definiraju kao „sveobuhvatan sustav upravljanja koji integrira mnoge ključne aktivnosti u upravljanju na sustavan način i koji je svjesno usmjeren na učinkovito i efikasno ostvarenje organizacijskih i individualnih ciljeva”.

S upravljanjem pomoću ciljeva treba biti oprezan. MBO programi, koji su orijentirani na ocjenjivanje performansi i motivaciju, većinom su usredotočeni na kratkoročne ciljeve, što može dovesti do neželjena menadžerskog ponašanja (Weihrich i Koontz, 1994: 151). S druge strane, postoji i razmišljanje prema kojemu se MBO nameće kao logična tehnika nematerijalnoga motiviranja zaposlenika, preko sustava stimulacije zaposlenika i neizravnoga vezanja za organizaciju (Pintarić, 2010). Z. Tomić (2016: 269) navodi da, osim motivacijskih ciljeva, koji su jasno mjerljivi i usmjereni na rezultat, organizacija može odrediti i drugačije oblike ciljeve odnosa s javnošću kao što su: potaknuti upoznavanje, informirati, razviti znanje, potaknuti vjerovanje, preusmjeriti predrasude i sl.

Kako je već spomenuto, kamo poduzeće treba stići, definirano je strategijom, planovima i taktikom. Konkretno aktivnosti razrađuju se taktikama koje stavljaju strategije u programe za ostvarenje ciljeva (Tomić, 2016: 273). Govoreći o evaluaciji u odnosima s javnošću, krenuvši od osnovnoga modela prema ostalim modelima planiranja, primjena toga koraka neizostavna je. Dok jedni teoretičari evaluaciju definiraju na kraju programa planiranja, drugi zagovaraju kontinuiranu evaluaciju. Tako Z. Tomić u svojoj knjizi (2016: 277) navodi kako stalno praćenje programa planiranja omogućava praktičarima spoznaju o uspješnosti izvedbe programa te, kada se završi, program treba evaluirati kako bi se spoznalo zadovoljstvo izvedbom. Prema D. Jugi (2012: 25) postoje tri razine mjerenja ishoda u odnosima s javnošću: kognitivne (promjene na razini razmišljanja), afektivne (promjene na razini stava) i konotativne (promjene u ponašanju). Važnost mjerenja ishoda korporativne komunikacije poprima svoj primat u novije vrijeme u kojemu se korporativna komunikacija smatra ključnom za imidž i ugled organizacije. Sustav mjerenja poslovnih rezultata za korporativne komunikacije jest alat u strateškome upravljanju koji se uklapa u sustav mjerenja poslovnih rezultata organizacije.

Prema Z. Tomiću (2016: 255) djelatnici u odnosima s javnošću koji rade na procesu planiranja raspoložu važnim iskustvom, teorijskim spoznajama i praktičnim znanjem za korištenje različitih podataka u procesu rješavanja problema. Koji će od modela planiranja organizacija odabrati, ipak je stvar odluke svake organizacije posebno, koja ovisi o situaciji, interesu, ciljevima i mogućnostima. Različiti teoretičari tijekom vremena definirali su različite modele planiranja u odnosima s javnošću, čija je usporedba prikazana u nastavku.

2.1. RACE model planiranja

RACE model Jona Marstona prva je široko korištena pokrata u svezi s odnosima s javnošću koja je predstavljena u njegovoj knjizi *The Nature of Public Relations*. Taj model planiranja često je korišten u poslovnoj praksi i danas. RACE model opisuje odnose s javnošću kao kontinuirani ciklički proces u četiri koraka:

R – research – istraživanje – pregledavanje postojeće literature i javnoga mišljenja. Ovaj korak istražuje o situacijama s kojima se suočava vaša organizacija, kako su nastale i sl. Također, model sugerira provođenje istraživanja u prvome i posljednjemu koraku.

A – action – akcija – ovaj korak predstavlja strateško planiranje koje uključuje oblikovanje poruka, dizajn programa i predviđanje proračuna.

C – communication – komunikacija – ciljne posebne publike, odabir ključnih poruka, prepoznavanje najprikladnijih medija i alata.

E – evaluation – evaluacija – mjerenje uspjeha programa naspram definiranih ciljeva. Nakon dovršetka ovoga koraka vraćate se na korak istraživanja i započinjete postupak ponovno (Jugo, 2012: 80).

J. Marstonova definicija RACE modela podrazumijeva linearno korištenje svakoga od koraka. Također, Američko udruženje odnosa s javnošću (PRSA) navodi kako različite organizacije i različiti autori koriste različite pokrate RACE modela: PRIE (istraživanje, planiranje, provedba, evaluacija), PRAE (program, planiranje, analiza, evaluacija) i sl. Posljedicu tradicionalnoga RACE modela karakterizira činjenica kako je evaluacija definirana u posljednjemu koraku što u moderne doba ekspanzije interneta nije dovoljno. S obzirom na to da je RACE model nastao prije razvoja Facebooka i Twittera, u današnje vrijeme, koje karakterizira promjenjivo medijsko okruženje, razvijaju se nova razmišljanja i koncepti koji RACE model smatraju nedovoljno agilnim. Kako bi se menadžeri odmaknuli od restriktivne formule RACE koja može ometati uspješne odnose s javnošću, predlaže se više iteracije pojedinaca i evaluaciju tijekom cijeloga procesa planiranja (Begin & Charbonneau, 2012: 114).

2.2. Cultip, Center i Broom model planiranja

RACE, kao pokratu za odnose s javnošću, vjerojatno su prvi put upotrijebili S. Cutlip, A. Center i G. Broom prilikom pisanja, a kasnije i u reviziji prvoga izdanja njihova važnog udžbenika *Učinkoviti odnosi s javnošću*. Samo planiranje ne može jamčiti postizanje uspjeha, ali njegov će

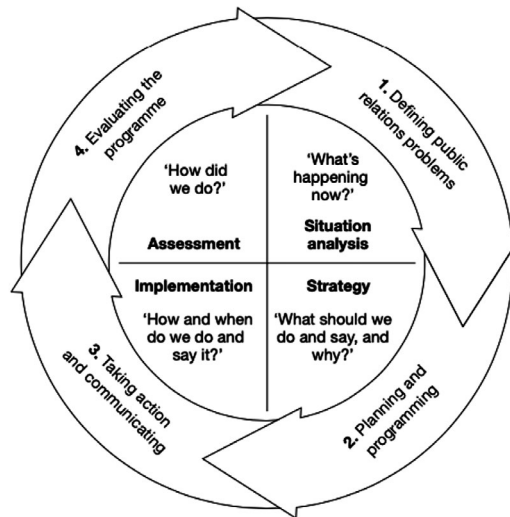
nedostatak u velikoj većini slučajeva rezultirati neuspjehom. Autori Cultip i sur. (2003: 340) definiraju odnose s javnošću kao znanstveno vođeni dio rješavanja problema i procesa planiranja u organizaciji. Djelatnici vođeni takvim pristupom služe se četverofaznim procesom rješavanja problema opisanim prema fazama:

Definiranje problema: ispitivanje stavova, mišljenja i ponašanja svih onih kojih se dotiču postupci i politike organizacije, tzv. obavještajna funkcija.

Planiranje i stvaranje programa: temelji se na spoznajama iz prve faze programa, donose se odluke o javnostima, ciljevima, taktikama i sl.

Poduzimanje akcije i komuniciranje: s ciljem ostvarenja općega cilja programa poduzimaju se akcije i načini komunikacije prema ciljanim javnostima.

Procjena programa: ujedno i posljednja faza programa u kojoj se evaluiraju priprema, provedba i rezultati programa.



Slika 2. Cultip, Center i Broom model planiranja (Gregory, 2006: 41)

2.3. Wehrich i Koontz model planiranja

Wehrich i Koontz model planiranja okrenut je strateškomu planiranju te je cjelokupni model u većemu dijelu sadržan od strateških koraka. Na kraju modela planiranja strateški plan razvija

se u srednjoročne i kratkoročne planove. Model planiranja autori vide na sljedeći način:

Inputi – u *inpute* autori uključuju resurse iz vanjskoga i unutarnjega okruženja, ljude (njihove menadžerske vještine) i kapital (tehničke vještine). Također, iz vanjskoga okruženja uzimaju u obzir i interese ostalih skupina. Zahtjevi svih skupina uzimaju se u razmatranje.

Profil organizacije – analizira se trenutna pozicija organizacije; gdje se trenutno nalazi i kamo će se razvijati.

Orijentacija vrhovnih menadžera – prilikom formuliranja strategije, stvaranja klime u organizaciji i smjera budućega razvoja.

Svrha i glavni ciljevi organizacije – definira se razlog postojanja organizacije te smjer kretanja u budućnosti.

Analiza unutarnjega okruženja – analizom se utvrđuju slabosti i snage organizacije iz kojih se izvode kasniji kratkoročni i dugoročni planovi.

Analiza vanjskoga okruženja – analiziraju se potencijalne prilike i prijetnje na tržištu na koje organizacija treba obratiti posebnu pozornost.

Stvaranje alternativnih strategija – organizacija ne mora nužno imati jednu strategiju. Pomno

osmišljeni programi uzimaju u obzir i alternativne strategije koje se mogu upotrijebiti u slučaju nepredvidivih okolnosti i potencijalnih mogućnosti.

Vrednovanje i izbor strategije – korak u kojemu se procjenjuju mogućnosti i rizici provedbe planiranih strategija kako bi se organizacija odlučila za najprihvatljiviju.

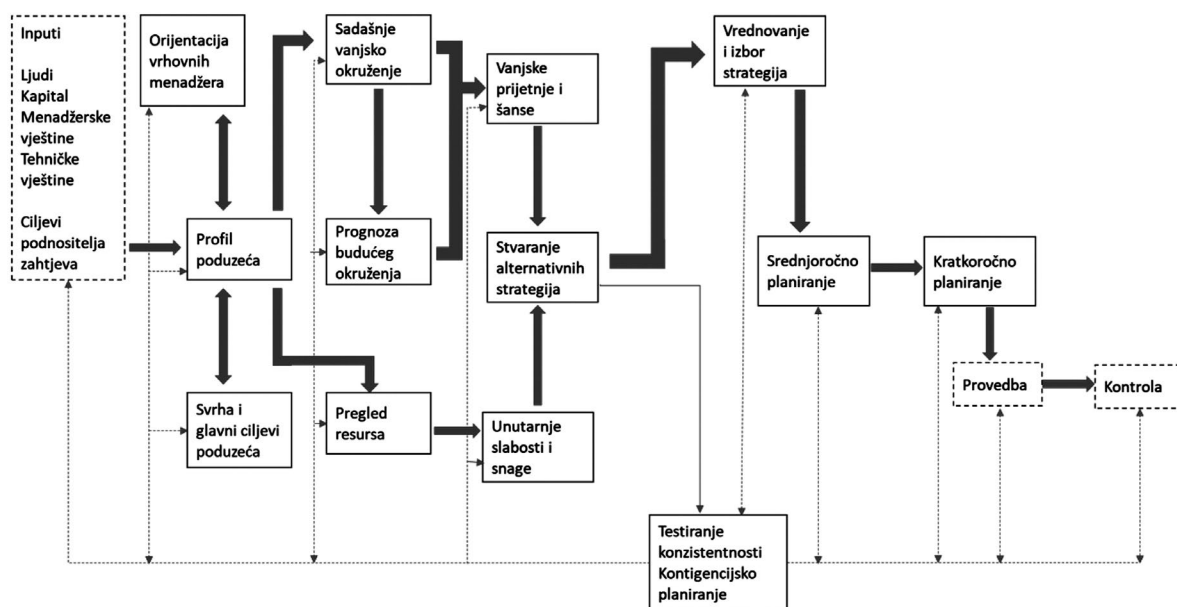
Srednjoročno planiranje – planiranje koje se u pravilu provodi za razdoblje od jedne do tri godine i predstavlja međufazu između dugoročnoga i kratkoročnoga planiranja.

Kratkoročno planiranje – planiranje do jedne godine. U kratkoročnome planiranju definiraju se kratkoročni ciljevi, planiraju resursi i proračuni.

Provedba – planiranje ne postoji samo radi zapisanoga dokumenta. Važna aktivnost u procesu planiranja jest provedba koja osigurava ostvarenje zacrtanih poslovnih rezultata.

Kontrola – važan korak koji služi za provjeru realizacije definiranih ciljeva.

Konzistentnost i kontingencija – testiranje i pripremanje organizacije za provođenje usvojenih planova (Wehrich i Koontz, 1994: 171).



Slika 3. Wehrich i Koontz model planiranja (Wehrich i Koontz, 1994: 171)

2.4. Anne Gregory model planiranja

Anne Gregory model planiranja zasigurno je jedan od često korištenih modela planiranja u odnosima s javnošću. Karakterizira ga detaljno provođenje procesa planiranja u deset koraka. Prema A. Gregory (2006: 49) provedba plana preko definiranih koraka osigurava učinkovit program bilo da je riječ o dugoročnome planiranju – višegodišnji korporativni plan ili kratkoročnome planiranju – planiranje pojedinačne kampanje.

Analiza – prvi korak u modelu koji u praksi može doći i nakon definiranja ciljeva organizacije. Na primjer, ako tvrtka postavi kao cilj odnosima s javnošću privlačenje novih mladih kadrova, odnosi s javnošću nakon analize mogu donijeti prijedlog da cilj treba biti zadržavanje kvalitetnih kadrova.

Ciljevi – ciljevi odnosa s javnošću moraju biti integrirani u organizacijske ciljeve. Ponekad vrijeme i događaji utječu na promjenu planova i ciljeva te tada stručnjaci iz odnosa s javnošću trebaju brzo reagirati.

Javnosti – iz početnoga istraživanja proizlaze i javnosti. Ovisno o problemu ili prilici koji su tema programa planiranja, definiraju se i interesno-utjecajne skupine.

Poruke – poruke za ključne publike definiraju se u odnosu na važnost publike za provedbu ili realizaciju programa planiranja. Porukom se definiraju „skriveni zadatci“ za pojedine publike.

Strategija i taktike – najvažniji korak u procesu planiranja o kojemu ovisi uspjeh provedbe plana. Strategija usmjerava naše napore i odnosi se na cjelokupan program ili pojedine aktivnosti.

Terminski plan i resursi – s obzirom na to da je za provođenje plana potrebno uključiti više organizacijskih cjelina, definiranje rokova u odnosima s javnošću iznimno je važno. Dva su ključna čimbenika u terminskome planu: završiti projekt na vrijeme i pronaći sve izvore.

Resursi – važnost resursa u provođenju plana promatra se sa stajališta ljudskih resursa – dovoljno kvalitetni i plaćeni; troškovi poslovanja – dovoljni i učinkoviti; oprema – osiguravanje pristupa tehnologijama stručnjacima iz odnosa s javnošću.

Evaluacija i revizija – evaluacija je kontinuiran proces koji se obavlja redovitom analizom i evaluacijom medija te evaluacijom rezultata nakon kampanje. Revizija je, suprotno evaluaciji, usredotočena na dugoročne programe.

3. USPOREDBA MODELA PLANIRANJA

Sličnosti i različitosti analiziranih modela planiranja prema koracima planiranja prikazani su u Tablici 1. Dok pojedini teoretičari (Marston, Cul-tip i sur.) zagovaraju površniju podjelu modela, Wehrich i Koontz te Gregory ulaze u dublju razradu modela i više koraka u planiranju.

Tablica 1. Usporedba modela planiranja prema koracima

	KORACI												
MODELI	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
RACE	Istraživanje	Akcija	Komunikacija	Evaluacija									
Cul-tip, Center i Broom	Definiranje problema	Planiranje i stvaranje programa	Akcija i komuniciranje	Procjena programa									
Wehrich i Koontz	Inputi	Profil organizacije	Orijentacija vrhovnih menadžera	Svrha i ciljevi organizacije	Analiza unutarnjeg okruženja	Analiza vanjskog okruženja	Stvaranje alternativnih strategija	Vrednovanje i izbor strategije	Srednjoročno planiranje	Kratkoročno planiranje	Provedba	Kontrola	Konzi-stentnost
Anne Gregory	Analiza	Ciljevi	Javnosti	Poruke	Strategija i taktike	Terminski plan i resursi	Evaluacija i revizija						

Odnosi s javnošću kao profesija ili područje praktičnoga djelovanja u organizaciji moraju biti pomno osmišljeni i organizirani. Prilikom odabira bilo kojega modela planiranja u organizaciji važnu ulogu imaju menadžeri i stručnjaci koji razvijaju program komunikacije. Pomno osmišljeni i komunicirani planovi, osim što pridonose ispunjenju organizacijskih ciljeva interno, eksternoj javnosti govore kakve su organizacija i organizacijska kultura. U ovome djelu rada autor će na temelju analize literature, koja je djelomično obrađena u prethodnim dijelovima rada, detaljnije prikazati usporedbu Cultip i sur. modela planiranja s A. Gregory modelom planiranja u odnosima s javnošću.

Jedan od najjednostavnijih modela planiranja u odnosima s javnošću jest upravo Cultip i sur. model planiranja. Taj četverofazni model planiranja rješenje problema vidi u četiri koraka (definiranje problema ili mogućnosti, planiranje i stvaranje programa, poduzimanje akcije i komunikacije, procjena programa). Cultip i sur. zagovaraju *otvoreni model sustava* odnosa s javnošću koji jasno identificira na koji se način svi ti sustavi mapiraju s procesom planiranja. Primjer ulaz ili *input* odnosi se na radnje koje poduzima javnost ili informacije o njima. Te se informacije u sljedećem koraku pretvaraju u ciljeve koji podupiru željene odnose s javnošću. Suprotno tomu, pristup *zatvorenoga sustava* mogao bi zanemariti informacije o javnosti, pa bi planer izolirano definirao ciljeve.

Jedan od često korištenih modela planiranja u praksi jest model A. Gregory koji ističe nužnost planiranja bez obzira na to je li riječ o programima i kampanjama koji traju jednu ili više godina ili je riječ o pojedinoj aktivnosti kao što je konferencija za novinare ili izvješće dobavljačima (Gregory, 2006: 42). Taj model naglašava važnost kontinuiranoga istraživanja i osluškivanja potreba javnosti s ciljem prilagodbi i usmjeravanja napora prema konačnom cilju. Prije nego što se krene s procesom planiranja, prema A. Gregory (2006: 42), ključno je oblikovati politiku odnosa s javnošću koja postavlja temeljna pravila za djelovanje i navodi važnost definiranja odgovornosti za određeno izvođenje te djelatnosti.

a. Definiranje problema / analiza

Definiranje problema prema Cultip i sur. modelu planiranja prvi je korak u procesu planiranja ili tzv. obavještajna faza. Dijagnosticiranjem problema u ovoj fazi stvaraju se pretpostavke i dobri temelji za sve ostale faze u procesu planiranja. Ono što je karakteristično za taj model jest da definiranje problema počinje kada netko shvati da nešto nije u redu ili da može biti bolje, nakon čega se donose prosudbe, pa se tek onda pristupa procesu istraživanja. Takav način pristupu problema organizaciju stavlja u reaktivni položaj, gdje vrijeme reakcije može biti problematično. Istraživanje prema Cultip i sur. modelu planiranja radi se tek nakon što se definiraju problem i načini situacijske analize. Ipak, Cultip i sur. (2003: 258) u svome modelu planiranja naglašavaju važnost istraživanja i sugeriraju istraživanje u svim fazama procesa (radi definiranja problema, ocjene planova, istraživanje za vrijeme provedbe programa, radi mjerenja učinka programa). Nadalje, taj model inzistira na kontinuiranoj potrebi usavršavanja menadžera iz odnosa s javnošću istraživačkim vještinama. Moderni menadžeri okupirani su brojkama, prvenstveno odjeli financija, kontrolinga i marketinga. Najbolji način kako bi se upoznao top-menadžment s problemima u odnosima s javnošću jest upravo istraživački pristup.

Za razliku od Cultip i sur. modela planiranja koji proces započinje definiranjem problema, A. Gregory na prvo mjesto procesa planiranja navodi analizu pomoću koje se prepoznaje problematika odnosa s javnošću. Taj model nužnost istraživanja vidi u ovisnosti o samome programu planiranja, pri čemu je istraživanje nužno za savim nove programe, a ako je riječ o postojećim programima ili nastavku aktivnosti, istraživanje nije nužno. Najčešće korištena metoda analize okružja prema ovom modelu jest PEST analiza (političko, ekonomsko, sociološko, tehnološko okružje), a neki stručnjaci preporučuju i proširenu verziju EPISTLE (PEST + informacija + pravo + okoliš). Dok Cultip i sur. model zagovara formalne i neformalne metode istraživanja, prema ovom modelu planiranja najčešće korištene metode istraživanja su kvantitativne i kvalitativne metode.

b. Planiranje i stvaranje programa / ciljevi

Pisanje programa veoma je važan korak koji se ne povjerava pripravniciima te će, kada se preklapa s organizacijskim ciljevima, biti vrednovan i podržan. Planovi i programi većinom su puni entuzijazma, stoga su važni evaluacija i vrednovanje kako bi se isti uvažio na višim razinama. Plan programa prema Cultip i sur. modelu uključuje četiri aspekta situacijske analize: pogled u prošlost, širok pogled uokolo, dubok pogled unutra i dalek pogled u budućnost. Prema ovom modelu planiranja za pisanje plana programa važno je odmah definirati ciljeve javnosti i publike. Kako bi se javnost definirala, važno je odrediti poveznicu ili važnost te ciljeve javnosti za organizaciju. Ciljevi prema ovom modelu planiranja definiraju se već prilikom planiranja programa, dok je budžetiranje odnosa s javnošću umijeće i vještina jednake važnosti kao znanost. Djelatnici iz odnosa s javnošću moraju imati realistične proračune, moraju znati upravljati njima kako bi mogli povezati proračun s izvedbom. Predaja plana programa posljednja je aktivnost u ovome koraku koja naglašava važnost vještine izražavanja kao preduvjet uspješne „prodaje“ programa (Cultip i sur., 2003: 379-398).

Prema i A. Gregory u svome modelu planiranja naglašava sličnu koncepciju postavljanja i važnosti definiranja ciljeva, javnosti i ključnih poruka, ovaj model nadalje nadopunjava koncepciju ističući važnost stava, pri čemu je cilj odnosa s javnošću utjecaj na stav i ponašanje. Dok prema Cultipu i sur. odnosi s javnošću mijenjanju ili neutraliziraju negativna mišljenja, informiraju neinformirane i sl., A. Gregory (2006: 62) smatra kako je bolje priznati nemoć u neutraliziranju negativnih mišljenja i predrasuda koje postoje već duže razdoblje i formirati stav na temelju spoznaja i činjenica iz prve ili druge ruke.

c. Akcija i komuniciranje / strategija i taktike / terminski plan i resursi

Ključan korak u usporedbi modela jesu akcija i komuniciranje prema Cultipu i sur. ili strategije i taktike, terminski plan i resursi prema A. Gregory. Teoretičari smatraju kako je komunikacija s interesno-utjecajnim skupinama neophodna za

opstanak organizacije i društva u cjelini. Svrha postojanja organizacije jest stvaranje vrijednosti za njezine dionike, stoga su dobro osmišljena komunikacija i razumijevanje neophodni za uspostavljanje interakcije s njezinim dionicima. Ova je faza prema Cultipu i sur. faza provedbe programa koja se nadovezuje na dobro osmišljene i definirane prve dvije faze, čime uspjeh ove faze ne bi trebao biti upitan ako su prve dvije pomno osmišljene. S obzirom na kompleksnost ove faze planiranja, Cultip i sur. više se osvrću na sam proces komunikacije programa uz pretpostavku kako komunikacijska strategija podržava sam program akcije zahtijevajući promjene u organizaciji. Naglašavaju sljedeće:

- komunikacija je vidljiva komponenta
- mediji i tehnike komuniciranja moraju biti pomno osmišljeni
- nužno je precizno definiranje ciljanih javnosti
- poruke trebaju biti oblikovane tako da imaju vrijednost novosti
- djelatnici odnosa s javnošću moraju biti u stanju odabrati i različitim publikama prenijeti riječi
- za uspjeh komunikacije važno je funkcioniranje sva tri elementa komunikacijskoga procesa: pošiljatelj, poruka, primatelj
- komunikacija i akcija nisu ciljevi programa, ali su neizostavni u samome procesu provedbe strategije i programskih planova (Cultip i sur., 2003: 404-425).

S druge strane, prema A. Gregory ova je faza najteži dio procesa planiranja jer od strategije ovisi cjelokupan uspjeh izvedbe programa. Dok Cultip i sur. više naglašavaju sam proces komunikacijskoga tijeka, A. Gregory (2006: 120-160) za proces izvedbe komunikacijskoga programa ističe sljedeće:

- strategiju ne treba poistovjetiti s ciljevima
- strategija dolazi prije taktike
- važno je definirati vremenski rok izvođenja plana programa
- rokovi izvođenja često su nametnuti izvana i iznutra
- vještina pojedinaca za izvođenje plana jako je važna
- potrebno je definirati i upravljati proračunom i troškovima u odnosima s javnošću, pa

tako i precizno procijeniti troškove pojedinačnih programskih akcija.

Usporedbom ove faze planiranja vidljiva je važnost pojedinih koraka, koju oba autora naglašavaju, a to je prvenstveno da komunikaciju i akciju, iako važne, ne treba poistovjetiti s ciljevima programa, kao i činjenicu da je za uspjeh izvedbe cjelokupnoga programa planiranja najvažnija sposobnost djelatnika iz odnosa s javnošću.

d. Evaluacija/procjena

Kako prepoznati je li plan uspješan bez evaluacije plana? Evaluacija rezultata uključuje procjenu učinka komunikacije (broj objava u medijima i sl.), dok evaluacija rezultata može uključivati mjerenje pojedinačnoga učinka kampanje ili ukupnoga rezultata organizacije (ostvareni prihod, dobit, imidž i sl.). Kako bi se izmjerio učinak planiranoga programa, teoretičari kao podlogu za procjenu u svojim modelima najčešće uzimaju drugi korak (definiranje ciljeva) u kojemu su ciljevi vrijednosno iskazani. U ovome koraku sadržan je učinak cjelokupnoga programa planiranja, dok će u nastavku biti analizirana evaluacija prema Cultipu i prema Gregory.

Prema Cultipu i sur. (2003: 429) jedini način na koji odnosi s javnošću u vremenu kada sve organizacije prakticiraju smanjenje broja zaposlenika i upravljanje ciljevima i troškovima mogu dokazati važnost svoje uloge jest mjerenje. Za mjerenje kao element procjene važnosti uloge odnosa s javnošću, a ujedno i element procjene uspjeha provedbe samoga programa prema Cultipu i sur., nužno je angažiranje specijalnih stručnjaka za procjenu učinka rezultata i interna upotreba programa za istraživanje. Pri tome je važno:

- postići sporazum o koristi i ocjeni rezultata
- ugraditi istraživanje u cijeli proces i nametnuti ga organizaciji kao potrebu
- postići konsenzus u svezi s istraživanjem unutar odjela
- vrednovati ciljeve i odabrati najprikladnije kriterije
- odabrati najprikladnije metode prikupljanja podataka i voditi evidenciju
- iskoristiti rezultate ocjene i prikazati ih vodstvu

- dati vlastiti doprinos profesionalnim spoznajama (Cultip i sur., 2003: 434-435).

Kako bi vodstvo uvjeralo u važnost odnosa s javnošću, koji se u organizaciji razlikuju od drugih poslovnih funkcija, A. Gregory smatra kako je nužno izmjeriti i dokazati uložene napore odnosa s javnošću. Kako bi se omogućila usporedba modela u koraku evaluacije, u nastavku će biti prikazana glavna načela evaluacije prema A. Gregory (2006: 166-167):

- Ciljevi su presudni te moraju biti ostvarljivi i mjerljivi kako bi se dokazao postignuti rezultat.
 - Evaluacija mora biti razmotrena na početku procesa planiranja.
 - Evaluacija je kontinuirana, u slučaju njezina izostanka mogu se donijeti krivi zaključci.
 - Evaluacija mora biti znanstvena i objektivna.
- Iako su prethodno promatrani različiti pristupi važnosti evaluacije u modelima planiranja prema Cultipu i Gregory, analizom se mogu uočiti i određene sličnosti. Pri tome se prvenstveno misli na potrebu vrednovanja ciljeva i postizanja konsenzusa u svezi s istim, kako na kraju programa ne bi bilo nerazumijevanja u svezi s tumačenjem rezultata.

ZAKLJUČAK

Planiranje je svakako jedan od ključnih segmenata u odnosima s javnošću. Ono je vrh piramide u kojoj su ciljevi važna odredišna točka prema kojoj su usmjerene sve aktivnosti. Planiranje je najvažniji zadatak menadžera za odnose s javnošću za oblikovanje okružja. Postoje mnoge vrste modela planiranja u odnosima s javnošću. Jedni su kratkoročni i usmjereni na jedan cilj, drugi su sveobuhvatniji i osmišljeni kako bi pomogli organizaciji da ostvari svoje osnovne poslovne ciljeve. Odnosi s javnošću najučinkovitiji su onda kada su strateški postavljeni, što znači da je neophodno strateški razmišljati, unaprijed predviđati moguće probleme, usklađivati ciljeve odnosa s javnošću s organizacijskim ciljevima i u konačnici, ovisno o modelu planiranja, upravljati s četiri faze u procesu planiranja. U ovome radu analizirani su različiti modeli planiranja u odnosima s javnošću. Raščlanjivanjem

modela na korake ili faze planiranja, definiranje problema, planiranje i stvaranje programa, akcija i komuniciranje, evaluacija, detaljnije su analizirane pojedine aktivnosti. Pri analizi pojedinih koraka korištena je dostupna izvorna literatura autora. Promatrajući pojedinačne korake u procesu planiranja, vidljiva je važnost svakoga koraka, nastavljajući se jedan na drugi, gdje izostanak jednoga od njih utječe na izvedbu cjelokupnoga programa planiranja. Ciljevi ovoga rada bili su provesti detaljnu analizu i usporedbu dva modela planiranja, Cultip i sur. modela i Gregory model planiranja, kao najprikladnijih za provođenje kratkoročnih komunikacijskih planova. Analizirajući ključne faze u procesu planiranja, vidljivo je da oba analizirana modela u svojoj osnovi zadržavaju elemente iskonskoga modela planiranja RACE. Koncept otvorenoga sustava, koji oba autora zagovaraju, osnova je njihove sličnosti. Naime, organizacije koje preferiraju otvorene sustave planiranja naglašavaju potrebu za kontinuiranim osluškivanjem javnosti i njihovih potreba, čime se minimalizira neinformiranost i mogućnost definiranja izoliranih ciljeva. Definiranje problema / analiza kao prvi korak u procesu planiranja autori predstavljaju na sličan način, samo u različitoj razdoblju izvođenja. Dok A. Gregory model analizu stavlja na prvo mjesto procesa planiranja, u modelu Cultip i sur. tek onda kada se shvati da nešto nije u redu ili da može biti bolje, pristupa se istraživanju i definiranju problema. Potrebu istraživanja tijekom cijeloga procesa planiranja naglašavaju oba autora. Fazu planiranja i stvaranja programa/ciljeva autori vide u definiranju osnovnih elemenata procesa: ciljevi, javnost, komunikacija, evaluacija. Osnova njihova razmišljanja jest mogućnost utjecaja na stav, koji je prema Cultipu i sur. potrebno mijenjati i neutralizirati, za razliku od A. Gregory koja zagovara potrebu priznavanja nemoći s ciljem neutraliziranja negativnih stavova. Iako Cultip i sur. u prethodnome koraku postavljaju okvire programskoga plana, preko faze analize i komuniciranja još jednom provode analizu postavljenih parametara. Za razliku od Cultipa i sur., ovu fazu u procesu planiranja A. Gregory smatra najtežom s posebnim fokusom na strategiju o kojoj ovisi cjelokupna

izvedba plana. U fazi postavljanja procesa komuniciranja nisu primijećene razlike, osim u načinu pristupa koracima kao cjelini ili posebno definirajući svaki od koraka u tehničkome dijelu procesa (A. Gregory ovaj korak posebno raščlanjuje). Ulogu menadžera za odnose s javnošću u procesu planiranja oba autora stavljaju visoko na ljestvici važnosti. Menadžeri u odnosima s javnošću moraju biti stručnjaci i profesionalci koji će pripremiti plan te isti predstaviti vodstvu na odobravanje. Njihova je uloga važna i za samu fazu evaluacije koju autori navode kao posljednju fazu u procesu planiranju. Bilo da je riječ o načinu na koji se evaluacija provodi (internim ili eksternim resursima), razlogu zbog kojega se provodi (mjerenje i vrednovanje učinka, imidž i sl.), vremenu provođenja (na početku izvođenja, tijekom izvođenja ili na kraju), oba autora ističu upravo evaluaciju kao fazu u kojoj se mogu izmjeriti naponi menadžera i uspjeh izvedbe cjelokupnoga programa planiranja. Važno je naglasiti kako oba modela planiranja u svome konceptu ističu važnost pomno odabranih strategija, iza kojih dolazi primjena odgovarajućih taktika koje vode prema ostvarenju zadanih ciljeva. One organizacije koje učinkovito koriste strateški pristup upravljanja i planiranja na tržištu imaju ispunjen glavni preduvjet za poslovni rast.

LITERATURA

- Begin, D. A. & Charbonneau, K. (2012). Rethinking the RACE model for Social media World, *Journal of Professional Communications*.
- Buble, M. (2006). *Menadžment*. Split: Slobodna Dalmacija.
- Cutlip, S. M. & Center, A. H. – Broom, G. M. (2003). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate.
- Čorić, N. (2019). *Korporativna komunikacija*. Zagreb – Split – Mostar: Synopsis.
- Gregory, A. (2006). *Odnosi s javnošću: Planiranje i upravljanje kampanjama*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

- Henry, M. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning, *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>> (17. srpnja 2020.)
- Jugo, D. (2012). *Strategije odnosa s javnošću*. Zagreb: Profil Knjiga.
- Pintarić, J. (2010). Korporativne strategije poduzeća i obilježja menadžmenta ljudskih potencijala. *EFZG: Serija članaka u nastajanju*, 6. 1-22. <<https://hrcak.srce.hr/136965>> (18. srpnja 2020.).
- Radoš, T. (2004). Programiranje strategije-efikasna upotreba strateškog planiranja, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 2 (1) 2004., 193-208. <<https://hrcak.srce.hr/26204>> (17. srpnja 2020.).
- Rouse, M. J. & Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia.
- Tomić, Z. (2006). *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa*, 2. dopunjeno i izmijenjeno izd., Zagreb – Sarajevo: Synopsis.
- Tomić, Z. & Jugo, D. *Komparativna analiza komunikacijskih strategija za pristup EU*, <https://www.researchgate.net/publication/326068924_Komparativna_analiza_komunikacijskih_strategija_za_pristup_EU> (27. lipnja 2020.).
- Van Ruler, B. & Tkalac Verčić, A. & Verčić, D. (2010) *Mjerenje i evaluacija u odnosima s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću. Biblioteka Print.
- Wehrich, H. & Koontz, H. (1994). *Menadžment*, 10. izd. Zagreb: Mate.

COMPARATIVE ANALYSIS OF PUBLIC RELATIONS PLANNING MODELS

ABSTRACT

Public relations aim to establish communication between an organization and its stakeholders. In order to maintain good relationships between an organization and its stakeholders, it is important to know how to plan. Planning is the top of the pyramid where goals are an important destination point towards which all activities are directed. It's also a demanding and important activity for an organization. Planning can reduce the uncertainty of the business environment and better manage business risks. Theorists have developed several models of public relations planning throughout history. Organizations choose the model that best suits their business, depending on the type of activity they plan to carry out and the need at the time. In this paper, two planning models are analyzed in detail: Cutlip et al.'s planning model and Gregory planning model. The reason for a more detailed analysis of these two models is their wide application in public relations when implementing short-term communication plans. Comparing the key stages in the planning process, it can be seen that both analyzed models basically retain elements of the original RACE planning model. The concept of an open system, which both authors advocate, is the basis of their similarity. Both planning models in their concept emphasize the importance of carefully selected strategies, followed by the application of appropriate tactics, which lead to the achievement of set goals. Those organizations that effectively use a strategic approach to market management and planning have met the main prerequisite for business growth.

Keywords: public relations, strategy, planning models