

*odnosi s javnošću*

---

*sistemi*

---

*0*



*1*

*Biblioteka* **MARKETING**

Sem Blek

*Urednik*  
Zoran Hamović

*Dizajn korica*  
Nikola Kostandinović

# **ODNOŠI S JAVNOŠĆU**

---

Naslov originala:

Sam Black  
**The Essentials of Public Relations**  
© Kogan Page Limited, 1993

1997

## PREDGOVOR

Svida mi se naslov ove knjige jer sam dugo vremena zastupao mišljenje da su odnosi s javnošću veoma jednostavni obavljati ih profesionalno jeste ono što čini poteškoću.

Poslovi vezani za odnose s javnošću mogu se opisati raznim rečima, kao što su na primer renome, pouzdanost, poverenje, harmonija i postizanje međusobnog razumevanja istinitim i potpunim obaveštavanjem. Te ključne reči čine srž odnosa s javnošću, i u ovoj knjizi objasniti kako su se tih nekoliko jednostavnih pojmova razvili u profesionalne menadžerske naučne discipline prihvaćene u celom svetu.

U ovoj knjizi su navedeni primeri iz različitih zemalja kojima se ilustruje kako odnosi s javnošću funkcionišu, i prikazani različiti načini pomoću kojih se može ostvariti efikasnost i uspeh. Mnoge knjige koje se bave ovim problemima usredsređuju svoju pažnju na neophodne tehnike i veštine, ali ne treba zaboraviti da, ukoliko se želi izvući maksimalna korist, one sve moraju biti sastavni deo upravljanja organizacijom, a ne da predstavljaju samo sekundarni deo marketinga.

Razvoj odnosa s javnošću može se pratiti još od 1923. godine, kada je dr Edvard L. Bernejs napisao prvi priručnik i održao prvi kurs na Univerzitetu u Njujorku. Bilo je potrebno mnogo godina da se odnosi s javnošću prihvate kao profesija, i da se potpuno odvoje od novinskih agencija i propagande. Odnosi s medijima još uvek predstavljaju važan deo mnogih programa, ali se mnogo više postiže kada odnosi s javnošću čine sastavni deo strategijskog upravljanja i kada im se omogući da doprinose uspehu jedne organizacije na načine koji će biti opisani u ovoj knjizi.

Korporacijski i vizuelni identitet je veoma važan aspekt odnosa s javnošću, i zato se ova tema detaljno obrađuje i ilus-

truje zanimljivim primerima dizajna kojima se prikazuje razvojni put korporacijskog identiteta.

Veoma je važno da se napravi razlika između odnosa s javnošću koji su tu svuda oko nas, i profesionalne prakse odnosa s javnošću koju je Bernejs opisao kao umetnost u službi nauke. Ona mora da bude oprezna, planirana i uzdržana, i u skladu sa ciljevima i strategijom organizacije za čiji račun se sprovodi.

U mnogim zemljama sveta držao sam predavanja o odnosima s javnošću i za mene je predstavljalo ohrabrenje kada sam video kako se ta ideja sve više prihvata širom sveta kao pozitivan doprinos dobrom upravljanju i uspešnom poslovanju.

Želeo bih da se zahvalim Milneru Greju, Vilijemu Kepstiku, Deniju Mosu i mnogim drugim kolegama na korisnim sugestijama i primedbama, kao i svojoj supruzi Gven, na njenoj konstruktivnoj kritici i nesebičnom ohrabriranju.

Sem Blek  
Juni 1993.

## ŠTA SU ODNOSI S JAVNOŠĆU?

# 1

Praksa odnosa s javnošću je disciplina menadžmenta. Naglasak se mora staviti na reč praksa, jer se ova knjiga bavi profesionalnim delovanjem, za razliku od odnosa koji, sasvim prirodno, postoje između individualaca i organizacija bez ikakvog uticaja menadžera za odnose s javnošću. U poglavlju 15 data je kratka istorija odnosa s javnošću ali, iako je istorija uvek interesantna jer se od nje može mnogo naučiti, ipak nam ona ne pruža jasnu sliku o stanju u kom se ova veština danas nalazi.

Odnosi s javnošću, kao što već i samo ime kazuje, bave se načinom na koji se ponašanje i stavovi pojedinaca, organizacija i vlada međusobno prepliću. Pokušaji da se utiče na javno mnjenje i da se ono oblikuje, stari su koliko i samo društvo, ali je nailazak demokratije sve promenio. Kada su građani stekli pravo glasa, a time i pravo da biraju vlade, javnom mnenju se počela pridavati skoro dramatična važnost.

Sušтина odnosa s javnošću je ista, bez obzira na to da li se koriste u političkoj areni, na poslovnom ili komercijalnom polju, u društvenim odnosima, u dobrotvorne svrhe ili pri prikupljanju pomoći, ili u bilo kojim drugim situacijama u kojima postoji posebna potreba za njima. Metode koje se upotrebljavaju u svim tim različitim prilikama bitno se razlikuju, i zbog toga će se u sledećim poglavljima odvojeno razmatrati.

Osnovna filozofija odnosa s javnošću je veoma jednostavna. Mnogi smatraju da je postavljene ciljeve lakše uspešno ostvariti uz podršku i razumevanje javnosti, nego kada je javnost suprotstavljena ili ravnodušna. Odnosi s javnošću mogu se opisati sa nekoliko ključnih reči, a te reči su ugled, percepcija, kredibilitet, poverenje, sloga, i

obostrano razumevanje zasnovano na istinitom i sveobuhvatnom obaveštavanju. Ovo ne predstavlja definiciju, ali ukazuje na krajnje ciljeve.

Odnosi s javnošću nisu vezani samo za poslovnu politiku i komercijalu: oni su podjednako važni i za upravljanje državom i politiku. Vaclav Havel, koji je postao predsjednik Čehoslovačke okončanjem mirne revolucije novembra 1989, dao je intervju za nedeljnik *Tajm (Time)* avgusta 1992. godine, kada je podneo ostavku postupajući po odluci da se Čehoslovačka podeli na dve države. Havel je istakao važnost svih onih vrednosti koje se ne sreću često u politici: učtivost, dobar ukus, inteligencija, pristojnost i, iznad svega, odgovornost. A upravo su to iste one vrednosti koje svoje mesto nalaze i u odnosima s javnošću.

### Parametri odnosa s javnošću

Profesionalni menadžeri odnosa s javnošću deluju u svim sferama poslovnog života:

1. Uprava nacionalna, regionalna, lokalna, međunarodna.
2. Biznis i privreda mala, srednja, velika i međunarodna.
3. Društvene zajednice i društveni poslovi.
4. Obrazovne ustanove, univerziteti, koledži itd.
5. Bolnice i zdravstvo.
6. Dobrotvorne organizacije.
7. Međunarodni poslovi.

Obaveštavanje javnosti obuhvata i sledeće:

savetodavne poslove zasnovane na razumevanju ljudskog ponašanja;  
analiziranje budućih trendova i predviđanje njihovih efekata;  
istraživanje javnog mnjenja, stavova i očekivanja;  
utvrđivanje i održavanje dvosmerne komunikacije zasnovane na istinitom i potpunom obaveštavanju;  
sprečavanje sukoba i nesporazuma;  
unapređivanje uzajamnog poštovanja i društvene odgovornosti;

usklađivanje ličnog i opšteg interesa;  
sticanje ugleda među osobljem, snabdevačima i potrošačima;  
poboljšavanje privrednih odnosa;  
privlačenje kvalitetnog osoblja i smanjivanje fluktuacije radne snage;  
unapređivanje proizvoda i usluga;  
planiranje korporacijskog identiteta.

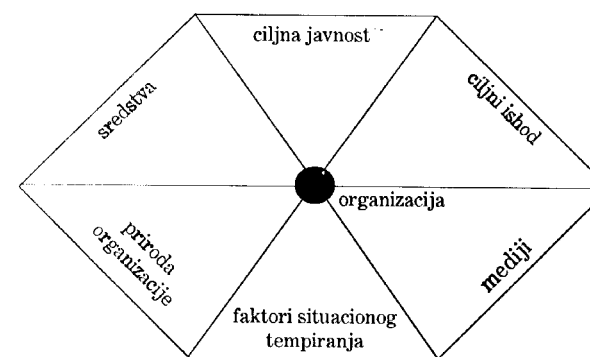
Ova lista deluje zastrašujuće, ali se njome samo naglašava činjenica da su odnosi s javnošću sastavni deo svakog aspekta organizovanja ili upravljanja.

### *Heksagon odnosa s javnošću*

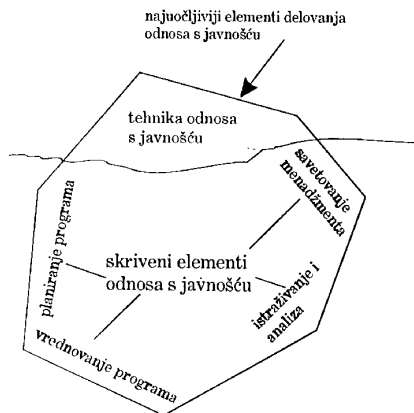
Jedan od načina da se opiše uloga odnosa s javnošću je heksagonalni model (slika 1.1). Šest stranica heksagona predstavljaju različite faktore koji utiču na ulogu i obim odnosa s javnošću.

### *Sindrom ledenog brega*

Sindrom ledenog brega (pogledajte sliku 1.2) ilustruje kontrast između odnosa s javnošću kakvima ih zamišljaju mnogi ljudi i njihove složene realnosti.



Slika 1.1



Slika 1.2

Model ledenog brega je karakterističan za one organizacije u kojima odnosi s javnošću imaju reaktivnu funkciju. U takvim organizacijama, odnosi s javnošću imaju malu, ili gotovo nikakvu ulogu u određivanju strategije. Organizacije koje su do sada prihvatale ograničeni reaktivni pristup u odnosu na funkciju odnosa s javnošću, počele su sve više da shvataju da aktivan pristup direktno koristi poslovanju u promenljivoj poslovnoj sredini.

### Neke definicije

Veoma je teško definisati odnose s javnošću, i većina, ako ne i sve definicije predstavljaju u stvari opise efekata odnosa s javnošću, a ne prave definicije. Institut za obaveštavanje javnosti je novembra 1987. popravio svoju definiciju, i ona sada glasi: Obaveštavanje javnosti predstavlja planiran i stalni napor da se ostvari i održi dobra volja i uzajamno razumevanje između organizacije i njene ciljane javnosti .

Još složenija je Meksička deklaracija koju su avgusta 1978. potpisali predstavnici više od trideset nacionalnih i regionalnih udruženja koja se bave odnosima s javnošću. Ona glasi:

Praksa odnosa s javnošću je veština i društvena nauka koja analizira kretanja, predviđajući njihove posledice, savetujući rukovodstvo jedne organizacije i ostvarujući planirane programe akcija koje će biti u interesu i društva i određene organizacije .

Vebsterov novi međunarodni rečnik dao je dobru definiciju:

Razvijanje bliskih veza i dobre volje između pojedinca, preduzeća ili institucije i ostalih ljudi, specijalne ciljane javnosti ili društva u širem smislu, širenjem interpretativnog materijala, razvijanjem dobrosusjedskih odnosa i vrednovanjem reakcija javnog mnjenja .

Vredno je pomenuti i nekoliko jednostavnih definicija: dobar nastup sa javnim priznanjem; pomirenje privatnog i društvenog interesa; most između radne organizacije i spoljnog sveta. Vaš autor je više naklonjen jednostavnoj, ali preciznoj definiciji:

Praksa odnosa s javnošću je umetnost i znanje kojim se, kroz uzajamno razumevanje zasnovano na istinitom i potpunom obaveštavanju, postiže harmonija sa okolinom .

Stavljanje umetnosti i znanja u prvi plan je možda iznenađujuće. Citat Čarlsa Zenaha (Charles Zeanah; pogledajte sliku 1.3) objašnjava zašto je potrebno isticati znanje. Umetnost se, pak, krije u potrebi i mogućnosti da se ideje, mašta i kreativnost iskoriste u planiranju programa odnosa s javnošću.

Veoma je važno da se shvati da postoje dve različite grane u odnosima s javnošću. Prvi i veoma jasan sektor je reaktivni deo kako odgovoriti na probleme, kako se snaći i postupati u kriznim situacijama i promenljivim okolnostima. Tu se podrazumeva i zaštita ugleda. Drugi deo posla je sasvim različit, ali ne manje važan. O njemu se često govori kao o proaktivnom sektoru odnosa s javnošću. Meksička deklaracija ga opisuje kao sprovođenje planiranih programa akcije koji će poslužiti i interesima organizacije i interesima društva . Njime je obuhvaćeno i savetništvo, koje može da ima izuzetnu važnost. Krajnje je poželjno da se, prilikom planiranja korporacijske strategije

**Odnosi s javnošću...** nisu sve što kompanija, ili institucija, ili radna organizacija čini. Pre su rezultat svega onoga što je ostvareno, jer odnosi s javnošću predstavljaju, u stvari, sve ono što se događa u mislima ljudi. Svaka akcija, bilo pojedinačna ili grupna, nalazi načina da utiče na javno mnjenje, povoljno ili nepovoljno. Samu srž odnosa s javnošću čini reagovanje uma. Ovakvo stanovište je, možda, pomalo filozofsko. U suštini, krajnje reakcije koje motivišu ljude da kupuju ili da veruju u nekoga ili nešto, predstavljaju proizvod korisnog delovanja odnosa s javnošću. Ovakav ishod može se pripisati i retkoj kombinaciji stručnih veština sa tačnom procenom. Zato smatram da su odnosi s javnošću umetnost. Ali tvrdim i da su odnosi s javnošću nauka, jer se mogu pravilno usmeriti ka ciljevima ili odlukama. Kao i u nauci, odnosi s javnošću u sebi sadrže i analizu problema i metode za njegovo rešavanje. I to je razlog što odnosi s javnošću postaju jedinstven *know-how* za uspešno rešavanje stvari, pronicljivim osećanjem za ljude i izborom trenutka u odnosu na tržište, konkurenciju, društvene krize ili svetske poslove.

Slika 1.3 *Američko korporacijsko razmišljanje jedno opažanje*, od Čarlsa H. Zenaha APR

je i politike, u obzir uzme i mišljenje službe odnosa s javnošću.

Odnosi s javnošću predstavljaju odgovornost svih koji odlučuju. Samo ako najuže rukovodstvo da tačnu procenu važnosti te aktivnosti, onda ona može maksimalno da doprinese produktivnosti i profitabilnosti. Nije slučajno što mnoge uspešne nacionalne i međunarodne kompanije posećuju veliku pažnju programima odnosa s javnošću.

Ser Džon Harvi-Džons (John Harvey-Jones) je u časopisu *Ekonomist* (*The Economist*, 16. marta 1989) dao jezgrovit rezime. On je izjavio da su glavne aktivnosti kojima predsednik jedne kompanije treba da se bavi, stratejsko planiranje i odnosi s javnošću. Predsednik kompa-

nije ili poslovodni organ treba lično da se interesuju za odnose s javnošću svoje radne organizacije, ali se dešava da oni tu odgovornost uglavnom prenose na člana upravnog odbora ili šefa odeljenja. Osoba zadužena za odnose s javnošću ne mora da bude član upravnog odbora, ali se mora tretirati kao član rukovodećeg tima i mora mu se omogućiti lak pristup rukovodećem vrhu.

Srednja ili velika radna organizacija može da bira, ili da ima sopstvenu službu odnosa s javnošću ili da koristi usluge spoljnih savetnika. Neke kompanije kombinuju oba metoda, angažujući spoljne savetnike da se bave mnogobrojnim poslovima ili specijalnim zadacima. Svaka organizacija mora da proceni sopstvene potrebe i odredi najpogodniji metod koji odgovara tim potrebama. Sledeća lista može da koristi kompanijama koje nemaju prethodnih iskustava.

### Kontrolna lista

Kako se vaša radna organizacija uklapa u sledeće:

1. Imate li globalnu politiku odnosa s javnošću?
2. Da li vaše odeljenje za odnose s javnošću ili vaš savetnik imaju dovoljno jak uticaj na politiku rukovodstva?
3. Da li se plašite medija i držite ih daleko ili vezujete njihovu pažnju za vaše aktivnosti?
4. Da li namenska sredstva za odnose s javnošću odgovaraju rutinskim potrebama, a za posebne namene se obezbeđuju dodatna sredstva?
5. Da li je vaše osoblje na prijemu ili telefonu dobro obavешteno i uvek ljubazno?
6. Da li su vaše prostorije na pristupačnom mestu i da li se dobro održavaju?
7. Da li vaša kuća ima stalan, sopstveni stil, uključujući logotip, boje i tipografiju?
8. Da li vaši godišnji i finansijski izveštaji služe na čast kompaniji, privlače pažnju medija i obezbeđuju dobar publicitet?

9. Da li se unutrašnjim komunikacijama obraća potrebna pažnja?
10. Kakva se pažnja pridaje društvenim odnosima i korporacijskoj društvenoj odgovornosti?

### *Sedam smrtnih grehova odnosa s javnošću*

Pod sledeće naslove podvešćemo najčešće propuste neefikasnih programa odnosa s javnošću:

**Funkcijska kratkovidost:** Nedovoljno vrednovanje obima celokupnog doprinosa koji odnosi s javnošću mogu pružiti dobrom rukovodstvu.

**Filozofija odvrni-zavrni :** Obratićemo se odnosima s javnošću samo kada su oni potrebni nama.

**Trčanje pred rudu:** Kome je potrebno istraživanje?

**Lokalna anestezija:** Rešimo ovo na lokalnom nivou.

**Neurastenija:** Verujemo u globalno javno mišljenje samo ako je ono pozitivno i povoljno za nas.

**Jednokratni komunikacijski tik:** Zašto nas optužujete za nekomunikativnost pa, o tome je bilo reči u našem poslednjem godišnjem izveštaju.

**Senovita varka:** Filozofija niskog profila. Ova pogreška se zasnovi na verovanju da se organizacija može učiniti nevidljivom kad god ona to poželi.

(Ovo je citat jednog poglavlja iz *Snage odnosa s javnošću* *The Power of Public Relations*, Joseph F. Awad, Praeger, 1985).

# STRATEGIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU, KORPORACIJSKI I JAVNI POSLOVI

# 2

U prethodnom poglavlju istaknuto je da su odnosi s javnošću disciplina menadžmenta i da moraju da dobiju odgovarajuću ulogu u strategijskom i korporacijskom planiranju.

Strategijski menadžment se diferencira između kratko, srednje i dugoročnih ciljeva, a strategijski nagoveštaji su, po svojoj prilici, u svakom od tih slučajeva različiti. Strategijski menadžment bavi se organizacijom kao celinom i načinom njenog uspešnog prilagođavanja promenljivim uslovima poslovanja.

Ovde je potrebno uočiti razliku između strategije i taktike. Pod strategijom se podrazumeva dugoročno planiranje, dok je taktika više okrenuta akciji i po efikasnosti je kratkotrajna. Mada se ovo ne mora uzeti za opštevažeću istinu, jer strategija takođe može biti kratkoročna, u praksi je ova razlika manje uočljiva, jer je organizacija primorana da bude fleksibilna u svojoj korporacijskoj politici. Strategijska rešenja su ta koja određuju pravac kretanja jednog preduzeća i njegovu životnu sposobnost u vrtlogu predvidivih, nepredvidivih i neznanih promena koje se dešavaju u njegovom okruženju.

### Strategijska uloga odnosa s javnošću

Profesor Henri Mintzberg (Henry Mintzberg) sugerisao je pet mogućih tumačenja (pet P) strategije:

1. Kao Plan svesno planirani tok akcije.
2. Kao Pronicljivost manevar kojim se nadmudruje konkurencija.

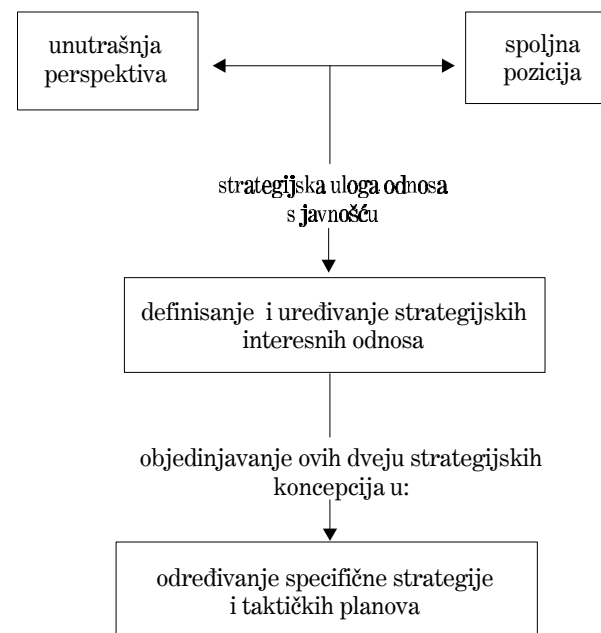


3. Kao Postupak – poseban tok akcija usmeren ka cilju – javljaju se dva oblika strategije: *slučajna* i *namerna*.
4. Kao Pozicija – sredstvo kojim se organizacija locira u svojoj sredini – strategija predstavlja posredničku silu između organizacije i njene okoline.
5. Kao Perspektiva – strategija ovde predstavlja sredstvo kojim se organizacija sagledava iznutra; način na koji rukovodstva osećaju svoj svet i konkurentno okruženje – opšteprihvaćeni recept za uspeh.

U praksi, ovih pet P se moraju objediniti u sveobuhvatnu strategijsku politiku. Uloga odnosa s javnošću sastoji se u izmirenju različitih mišljenja, tako da se spoljni faktori na zadovoljavajući način objedine sa unutrašnjom politikom.

Praktičari odnosa s javnošću često gledaju na strategiju kao na paket aktivnosti kojima treba da se stvori ugled i publicitet – i zbog toga tretiraju strategiju kao seriju smicalica. Ako odnosi s javnošću treba da doprinesu oblikovanju i postizanju korporacijske misije i ciljeva, oni moraju da se bave strategijom i kao pozicijom i kao perspektivom. Drugim rečima, potrebno je pomiriti unutrašnje vrednosti i vizije rukovodstva sa spoljnom pozicijom organizacije, tako da se kroz njih odražava mogući budući pritisak okruženja. Po svojoj strategijskoj funkciji, odnosi s javnošću se moraju baviti sređivanjem odnosa između organizacije i njene okoline – ili još određenije, njenim vezama i sa unutrašnjim i sa spoljnim ključnim strateškim ciljnim grupama. Ili drugim rečima, odnosi s javnošću treba da predstavljaju most između unutrašnje perspektive organizacije i njenog spoljnog pozicioniranja. Ovo je prikazano na slici 2.1.

Konvencionalno gledište da se organizacija stalno menja sledeći promene u svojoj okolini, ne odgovara potpuno stvarnosti. Mnoge kompanije imaju korporacijske strategije kojima se favorizuje stabilnost i koje imaju ugrađene elemente protiv promena. Kada se promena ipak dogodi, na odnosima s javnošću leži odgovornost da, preko objedinjenih komunikacija tako usklađenih da postižu maksimalni efekat, objasne značaj novih okolnosti.



Slika 2.1 Strategijska uloga odnosa s javnošću

Upravljanje po ciljevima je u ovom trenutku moderan stil upravljanja, ali i drugi stilovi imaju svoje pristalice:

- upravljanje po harizmi;
- upravljanje po greškama;
- upravljanje po šetnji kroz organizaciju;
- upravljanje po slučajnostima;
- upravljanje po sporazumu.

Stil upravljanja kojim se najbolje opisuje nadahnuti stil odnosa s javnošću je upravo ovaj poslednji. Sve organizacije moraju imati sluha za buduće trendove i moraju biti svesne mogućih posledica za budućnost kompanije. Ponekad se to naziva skeniranje okoline ili futurizam, ali je emisio no upravljanje bolji termin, jer on sugerise da kompanija ne samo da posmatra promenu, već i planira da je korporacijskom strategijom uzme u razmatranje. Dva

citata su u ovom slučaju relevantna: emisiona pitanja su nerešeni problemi i emisiono pitanje predstavlja samo jedan trend čije je vreme upravo sada. Odbor predstavnčkog doma Amerike definisao je emisiono pitanje kao stanje ili pritisak, bilo unutrašnji ili spoljni, koji će, ako potraje, imati značajan uticaj na poslovanje organizacije ili na njene buduće interese.

Trenutna teorija menadžmenta smatra da su organizacije udružene autonomne jedinice, čije odluke i dogovorene ciljeve uglavnom određuje relativna moć i uticaj. U jednoj organizaciji postoje mnogi izvori moći i u mnogima od njih savet službe odnosa s javnošću može imati izuzetnu vrednost. Sledeća lista navodi izvore moći u jednoj tipičnoj organizaciji:

- formalni organi vlasti;
- kontrola deficitarnih sredstava;
- organizaciona struktura i procedura;
- kontrola procesa odlučivanja;
- granični menadžment;
- kontrola informacija;
- upravljanje promenama;
- kontrola tehnologije;
- savezi i neformalne veze;
- kompensaciona moć;
- simbolizam i jezičko značenje;
- pripadnici jednog pola.

Dejstvo spoljašnjih uticajnih faktora, kao što su potrošači, snabdevači i društvena zajednica regulišu dejstva svih unutrašnjih sučeljavanja moći.

Klif Boumen (Cliff Bowman), u delu *Suština strategijskog menadžmenta (The Essence of Strategic Management)*, objašnjava da strategijsko upravljanje implicira da se o politici kuće odlučuje tek po prikupljanju većeg dela informacija, analiza i predviđanja. Saopštenje o misiji, koje je u poslednje vreme postalo veoma popularno, neki stručnjaci uzimaju kao polazište za strategijsko planiranje, dok mu drugi zameraju da predstavlja alternativu korporacijskoj politici.

Saopštenja o misiji, i japanske poruke o strategijskim namerama, predstavljaju samo prazne reči, osim ako ne

čine deo neke posebne politike i strategije. I upravo tu neprocenjivu važnost ima prisustvo dobrog savetnika za odnose s javnošću. Saopštenja o misiji su dobra inicijativa, ali samo ako verno odražavaju mišljenje rukovodećeg vrha, i ako se s vremena na vreme preispitaju u sklopu ambijentalnih promena ili organizacionih potreba. Boumen ističe da vrednost saopštenja o misiji dolazi prvenstveno iz svih onih procesa kroz koje uprava treba da prođe da bi sačinila saopštenje. Da bi ispunila sve kriterijume navedene u takvom saopštenju, uprava mora da razmotri sve osnovne strategijske probleme.

Teško je razumeti čemu služe cinični komentari koji se odnose na korisnost publikovanih saopštenja o misiji, a išlo se čak dotle da se organizaciji sugerisalo da službene izjave o sistemu vrednosti objavljuje odvojeno od saopštenja o misiji.

### **Korporacijski odnosi i javni poslovi**

U svojoj ranoj fazi, odnosi s javnošću u SAD kretali su se uglavnom na korporacijskom terenu, a tek kasnije su se proširili i na neprofitne oblasti. U Velikoj Britaniji početne inicijative su obuhvatale uglavnom državnu administraciju: korporacijsko prihvatanje odnosa s javnošću došlo je kasnije. U naše vreme su se odnosi s javnošću proširili na sve oblike života.

Klasičan koncept odnosa s javnošću u korporacijskom sektoru SAD predstavljao je pokušaj organizacije da utiče ili menja društvo stvaranjem klime u kojoj bi organizacija mogla, bez ometanja, da ispunjava svoje ciljeve. Ovaj vid odnosa s javnošću pravilno je nazvan javni poslovi. Nažalost, ovaj termin izgleda da se nekim kompanijama, naročito u SAD, sviđa više nego precizniji termin odnosi s javnošću. Ako se pravilno koristi, termin javni poslovi podrazumeva odnose sa državnim, ustavnim telima i drugim zvaničnicima, i ima mnogo uže značenje od kombinovane funkcije odnosa s javnošću kako je ona opisana u poglavlju 1.

Šekspir je upitao: Šta to ima u imenu? Jedan Amerikanac je prokomentarisao:

Zovem se odnosi s javnošću. Ali me možete zvati i komunikacije, ili društveni poslovi, ili me možete zvati javna reč, ili korporacijski odnosi, ili emisioni menadžment, ili publicitet, ili marketinško komuniciranje... samo me ostavite da radim svoj posao.

Deluje iznenađujuće da čim stručnjaci pređu u rukovodeći status u svojoj kompaniji, menjaju naziv svoje funkcije iz odnosi s javnošću u javni poslovi. Teško je razumeti tu logiku. Tragedija ovakvog umnožavanja termina je u tome što se na taj način zamagljuje istinsko razumevanje profesionalnog rada odnosa s javnošću. I još jedna nesrećna praksa se ogleda u tome da se sve više odnosi s javnošću nazivaju PR. Ovu ružnu naviku ohrabruju mnogi stručnjaci koji su jednostavno rečeno lenji da koriste puni naziv.

### **Vrednost dosijea**

Izučavanje slučajeva iz raznih dosijea predstavlja odličan način vrednovanja različitih situacija koje zahtevaju da odnosi s javnošću obrate na njih pažnju i čak omogućavaju odnosima s javnošću da imaju kreativniju ulogu u postizanju uspeha bilo koje organizacije. Zato su u ovu knjigu i uključeni mnogi slučajevi iz Velike Britanije i drugih zemalja, kojima se ilustruje nejednaka priroda njihove delatnosti.

Mnogi od ovih slučajeva pobrali su nagrade na takmičenjima, a praktičari koji su u njima učestvovali odobranje svojih kolega. Ti izveštaji su nazivani slučajevima češće nego studijama pojedinačnih slučajeva, zato što su iznosili prirodu problema, ili okolnosti i način na koji su okončani, najčešće uspešno. Studija pojedinačnih slučajeva, s druge strane, predstavljala bi iscrpniju analizu pozadine i detaljniju analitičku studiju načina na koji se program sprovodio.

Neki od ovih slučajeva obuhvataju nekoliko različitih oblasti odnosa s javnošću, i zato se ne mogu prikazati u određenom poglavlju.

### SLUČAJ 1

#### Finansijske implikacije radikalne promene imena i znaka

Tokom 1991. godine, *Trusthaus Forte* (Trusthouse Forte) je dostigao kritičnu tačku u svom razvoju kada je lansirao novi znak i promenio ime u *Forte*. Kompanija je smatrala da je veoma važno da objasni ciljnoj grupi u Sijetlu, glavnim akcionarima, analitičarima i medijima, da će reorganiziranje Grupacije povećati profit i vrednost akcija.

Za promenu imena moralo se dobiti odobrenje akcionara, i zbog toga je bilo potrebno da slobodni analitičari, koji prate sudbinu kompanije, sačine informativno i povoljno saopštenje. Osim toga, bilo je potrebno i da štampa, koja je u ovom pogledu često veoma cinična, da povoljan komentar.

#### *Istraživački rad*

*Forte* ima strukturni program investitorskih odnosa kojim se analitičari i institucije prema važnosti i uticaju dele u potkategorije, čime se obezbeđuje ranije utvrđeni nivo kontakata i informacija, i prikupljaju podaci koji se čuvaju u centralnoj bazi podataka. Ova detaljna slika ključnog stava Sijetla se svake godine dopunjuje učešćem u *MORI* anketiranju javnosti i *ad hoc* istraživanjem koje realizuje *UBS Philips i Dru Brunswick publik relations* (UBS Phillips & Drew Brunswick Public Relations).

Ovo istraživanje je korišteno prilikom sastavljanja strategijskog plana poslovanja i proizvodne filozofije. Ono je pokazalo da su institucije slabo reagovala na izbor i obim portfolija Grupacije. One su svoju pažnju prvenstveno usmerile na najistaknutije hotele, a pokazale su slabo interesovanje za restorane Grupacije.

Ipak, istraživanje je pomoglo da se identifikuju interesna područja koja bi se mogla obuhvatiti komunikacijskim planom. Ovaj segment rada se upotpunio i teorijskim istraživanjem kojim su se sagledale i slabosti i snaga nedavnih lansiranja korporacijskih identiteta drugih kompanija. Osim što je izvučena pouka za lansiranje novog identiteta Grupacije

*Forte*, ovo istraživanje je pokazalo koji su novinari naklonjeniji kompaniji, a koji nisu.

### *Planiranje*

Primarni cilj je bio da se istakne najuočljiviji aspekt preimenovanja, i da predložena promena imena bude dobro prihvaćena, ali tako da se time ne zamagle jasni poslovni razlozi koji su činili srž promene.

Drugi cilj je bio da se potpuno iskoristi prilika koju je pružilo preimenovanje i da se promeni slika o *THF (Trasthaus Forte)* i potvrdi snaga i mogućnosti razvoja u 90-tim i nadalje. Planiranje se suočilo sa dve specifične teškoće. Prvo, bilo je potrebno da se traži odobrenje od akcionara, tako da je rok za sazivanje skupštine diktirao i vreme lansiranja. Drugo, bilo je teško razumeti koheziju programa bez vizuelnih primera, npr. preimenovanih hotela, koji se nisu mogli dati a da se ne prekrši tajnost podataka.

Zato je i najveći izazov predstavljao rad na izradi korporacijskih materijala koji bi ilustrovali i objasnili preimenovanje i novi identitet pre nego što se oni i fizički ostvare. U isto vreme je bila sačinjena proširena lista mogućih problema i pitanja tako da je u sredstvima komunikacija njima mogla da se posveti puna pažnja.

Dogovor je bio da ključne poruke, koje bi činile osnovu svih komunikacija, budu:

- raznolikost i izbor koji Grupacija pruža;
- snažna komercijalna imena u hotelima i ugostiteljstvu;
- jedinstvena širina hotelskih portfolija;
- prisustvo u međunarodnim razmerama;
- razvojno pozicioniranje Grupacije na složenom međunarodnom tržištu.

### *Sprovođenje*

Program je imao četiri faze: planiranje, korporacijsko lansiranje i lansiranje preimenovanja, skupštinu deoničara i prikazivanje promena. Postojala su tri ključna elementa u ostvarivanju faze planiranja:

1. Stvaranje prijemčive klime. Širile su se informacije o menjanju komercijalnog imena hotelskog portfolija, tako da je služba odnosa s javnošću 1991. godine svoj rad

organizovala na takav način da je uvodila ciljnu javnost u logiku svih budućih oglašavanja, a pri tom nije mnogo otkrivala i tako gubila lansirni efekat. Rezultati svih oglašavanja u aprilu su se koristili da bi se u Sitiju formiralo mišljenje i potvrdio datum lansiranja u junu, što je izazvalo određeno uzbuđenje.

2. Bio je pripremljen plan za slučaj da nešto procuri. Oko 250 ljudi u i van kompanije je radilo na raznim aspektima projekta. Na svu sreću, ništa nije procurelo.
3. U Fazi 1 mnogo vremena je bilo posvećeno pripremi materijala za lansiranje.

U ranim fazama bilo je potrebno da se nekim pojedincima, uz poštovanje tajnosti, daju izvesne informacije pre nego što materijal za marketing postane dostupan. Bila je pripremljena izložba prototipa oznaka, lako pokretni paneli na kojima je bila prikazana storija o preimenovanju sa detaljnim opisom njegovog sprovođenja u svakom delu poslovanja, a korišćenjem maketa raznih predmeta, na primer jelovnika, kancelarijskog materijala i amblema, dobijao se vizuelni efekat, tako da su se imena mogla povezivati sa prilozima.

Jedan cirkular je bio poslat akcionarima, tako da su oni bili obavешteni o nameri da se promeni ime, i u tom cirkularu se tražio njihov pristanak na skupštini. Bilo je odlučeno da taj cirkular bude vizuelno efektan da bi kasnije mogao da se koristi za informisanje širokog dijapazona zainteresovanih.

Napravljena je dokumentacija koja je u istom trenu mogla da pruži kratak rezime ključnih podataka o kompaniji i njenom poslovanju, i o inkorporiranju preimenovanja.

Bila je pripremljena audio-vizuelna prezentacija kojom je trebalo da se saopšti vizuelni stil i efikasnost preimenovanja, i da se odslika njegov uticaj po završetku sprovođenja.

Takođe su bila pripremljena saopštenja za štampu koja su sadržavala glavne elemente date u vidu serije sažetih prikaza, obogaćenih detaljima.

### *Korporacijsko lansiranje i lansiranje zaštitnog znaka*

Program komunikacija u Sitiju bio je usklađen sa drugim komunikacijskim programima, naročito za osoblje u Velikoj Britaniji i prekomorskim zemljama.

Analitičari su bili identifikovani kao ključna grupacija, jer su mogli uticati na prve komentare štampe i na dugoročnu naklonost investitora. Za njih je organizovana glavna prezentacija na sam dan oglašavanja, koja je obuhvatala izložbu sa prikazivanjem toka preimenovanja, audio-vizuelnu prezentaciju i predstavljanje od strane generalnog direktora, Roka Fortea (Rocco Forte), sa konferencijom za štampu. Cirkular je poslat akcionarima istog dana, tako da su ga oni primili sledećeg jutra kada su se i prvi komentari o preimenovanju pojavili u štampi.

#### Skupština deoničara

U nedeljama do objavljivanja saopštenja 8. maja i skupštine 4. juna, aranžirani su susreti i večere sa ciljem da se kontaktiraju akcionari koji su imali bar pedeset posto glasova. Pažljivo su posmatrane reakcije i namere o glasanju. Na taj način se stvorila atmosfera razumevanja, koja je rezultirala visokim procentom glasova akcionara u korist promene imena još pre Skupštine.

Za Skupštinu je bio napravljen specijalni video snimak, koji je trebalo da bude prikazan posle objavljivanja saopštenja. Predstavljalo je težak zadatak da se održi entuzijazam a da ne izgleda da se glasovi smatraju sigurno dobijenim. Glasovi poverenja koje su ovoj ideji dale razne institucije razuverili su akcionare i uticali da i oni podrže preimenovanje, čak sa devedeset osam odsto u korist promene imena.

Sa obezbeđenim ishodom glasanja na Skupštini, sledeća važna stvar je bila da se pokažu efekti promene imena. Služba odnosa s javnošću je nastavila kampanju, menjajući taktiku i očekujući dublje proučavanje poslovne logike, sada kada je početni ton već dat. Taj postupak je zahtevao da se odredi manji broj medija koji bi bili voljni da daju više prostora i uvodne članke za svako posebno polje rada. Odziv je bio sjajan. Da bi se impresionirao Siti, ovoj fazi su podršku dali vodeći korporacijski propagandisti, i ova kampanja je dobila opšte priznanje.

Svim akcionarima je uručen plan o efektima preimenovanja i kompletan rebalans godišnjeg izveštaja. Za analitičare i stotinu glavnih akcionara organizovane su posete hotelima.

#### Procena

Prvi postavljeni cilj bio je da se dobije pozitivan prikaz na stranicama najvećih finansijskih novina, a da se izbegne negativan u tabloidima. Taj cilj je i postignut. Reakcija analitičara bila je pozitivna, cena akcija postojana.

Sledeći test podrške bila je Skupština akcionara, a postignuti uspeh je prevazišao sva očekivanja. Pošto je glasanje bilo završeno, agencija *MORI* je preduzela istraživanje, koje je pokazalo da je razumevanje bilo najpostojanije među prioritetnom ciljnom javnošću. U rezultatima analitičara primećena je snažna korelacija između njihovih pogleda na korisnost preimenovanja i početnih ciljeva. Postojala je i značajna podrška institucija.

Odnosi s javnošću su se uhvatili u koštac sa izuzetno teškim izazovom, i to sa pozitivnim ishodom i zadovoljavajućim rezultatima.

#### Budžet

Troškovi komunikacija su, koliko je to bilo moguće, bili ugrađeni u tekući investicioni program. Najvažniji dodatni troškovi su bili:

materijal za izložbu i audio-vizuelnu prezentaciju	25.000
cirkularno pismo akcionarima	70.000
pokretna izložba za institucije	3.000
ukupno	98.000

#### Komentar

Ovaj istorijat slučaja *Forte*, zajedno sa njihovim ulaskom u Sektor internih komunikacija (pogledajte poglavlje 10) osvojio je 1992. prestižnu nagradu *Mač za kvalitet* (Sword of Excellence) koju svake godine dodeljuje Institut za odnose s javnošću za najbolji program odnosa s javnošću. Predsednik žirija, Džon Garnet (John Garnett), izjavio je kako je *Forte* pokazao da kvalitet u stvari znači zadobijanje srca i duše svih zaposlenih u preduzeću. *Forte* je takođe vrlo uspešno ubedio Siti da bi repositioniranje grupacija povećalo profit i vrednost akcija.

SLUČAJ 2

Uključivanje *Viral* (Wirral) bolnice  
u Nacionalni zdravstveni trust

Pripovest o propagandnoj kampanji koja je obuhvatila društvene odnose, odnose među zaposlenima, odnose s medijima i parlamentarno lobiranje.

*Situacija*

Oktobra 1990. godine, izvršni direktor Frenk Barns (Frank Burns) i uprava *Viral* bolnice bili su zabrinuti da njihovu odluku o konkurisanju za trust status u prvom talasu, neće razumeti ni njihovo sopstveno osoblje ni ljudi u 140.000 domaćinstava *Virala* koji čine većinu pacijenata bolnice.

Konceptu članstva u trustu je u štampi, kako lokalnoj tako i nacionalnoj, zamereno da u stvari znači povlačenje skopčano sa poslovnim i finansijskim problemima. I unutar same bolnice osoblje na svim nivoima izrazilo je protivljenje da se konkuriše za članstvo u trustu.

Aprila 1991. angažovana je mala agencija za odnose s javnošću, *Udruženja Kenjon* (Kenyon Associates), čiji je zadatak bio da utiče da ljudi u *Viralu* prihvate promenu statusa svoje bolnice, objašnjavajući razloge koji su naveli upravu bolnice da konkuriše za članstvo u trustu i prikazujući koristi koje takav status donosi. Pažnja kreatora kampanje usredsredila se i na 4.500 zaposlenih u bolnici, uz poseban naglasak na njihovom vlastitom interesu i potrebi za informisanjem.

Kako se kampanja razvijala, osetila se potreba da se vlada lobira radi obezbeđivanja sredstava. Načinjeno je izvesno skretanje da bi se izašlo u susret zanimanju medija za niz tražičnih incidenata.

*Planiranje*

Uprava bolnice je odlučila da potpuno informiše i društvenu zajednicu i osoblje preko sredstava informisanja potpomognutih internim publikacijama, specijalno naručenim video programima, i ograničenom količinom literature za vanbolničku distribuciju. Činjenice su pokazivale da će se jednom utvrđeno mišljenje o članstvu u trustu vrlo teško menjati, i zbog toga je bilo potrebno da se ovaj slučaj detaljno

objasni kako bi se uticalo na razumevanje promena koje bi iz takvog postupka proistekle. Program se kasnije proširio i uključio oglašavanje bolnice kao vrhunskog centra za brigu o bolesniku.

Budžet je za ovaj program bio prilagodljiv, jer je bilo teško predvideti sve potrebne troškove. Izdaci su se veoma pažljivo planirali, jer je novac pripadao zdravstvu i bilo kakav nagoveštaj da se novac koji se mogao iskoristiti za poboljšanje usluga ili objekata razbacuje, minirao bi ceo program.

*Sprovođenje*

Agencija *Udruženja Kenjon* uspostavila je vrlo dobre veze sa upravom bolnice na višem nivou, a slabije kontakte je imala sa radnicima po odeljenjima. Na sastancima sa generalnim direktorom i njegovim bližim saradnicima utvrđena je filozofija programa, dok se uspešan sistem svakodnevne komunikacije tek osmišljavao.

I uprava i osoblje su želeli da se iz bolnice šalje što više informacija. Na svu sreću, u *Viralu* izlaze dva regionalna dnevna lista i dva afirmisana slobodna lista koja pokrivaju celokupnu bolničku delatnost. Postoje i dve lokalne radio stanice, *BBC Mersisajd* (BBC Merseyside) i *Radio Siti*, kao i dopisništvo *Granade* i *BBC*-ja. Bilo je odlučeno da se preko lokalnih medija detaljno izloži slučaj oko članstva u trustu, uz obezbeđenje praćenja dalje procedure oko molbe, kao i planirane koristi koja bi iz ovog projekta proizašla. Negativan komentar je bio pokrivan pozitivnim vestima.

Jedan prilog u lokalnim novinama, koje prima svako domaćinstvo, napisan u toku akcije, pažljivo je izneo probleme u vezi sa sticanjem članstva u trustu i potkrepio ih jasno iznetim argumentima. I interni bolnički magazin *Insajt* (*Insite*) neprekidno je informisao zaposlene o napredovanju molbe, a štampana je i mala brošura koja se delila na odeljenju Opšte prakse.

Naručena je i video kasetu u kojoj je detaljno prikazan istorijat molbe za sticanje članstva u trustu i istaknuta korist koju on donosi. Video je tako napravljen da se mogao koristiti i na javnim skupovima i u bolnici. Osmišljen je i jedan izložbeni štand za sličnu upotrebu.

I kada je odlučeno da se preda molba za članstvo u trustu, promenio se i način informisanja. Umesto isticanja osnovnih podataka, prešlo se na isticanje koristi očekivane od dobijanja novog statusa.

*Stremljenje ka članstvu u trustu*

Sada su pozitivne poruke o bliskim promenama i poboljšanju usluga u bolnici poslate i medijima.

Pripremljeni su planovi da se Dan trusta obeleži neformalnim i skromnim svečanostima. Sve bebe rođene 1. aprila dobijale su poklone od predsednika trusta, a veliki asortiman majica i šešira prodavao se u korist Lige prijatelja bolnice. Prihvaćen je ovakav uzdržan pristup, jer se osetilo da bi preterano naglašavanje promena možda zbunilo pacijente.

Nacionalna antitrust kampanja je bila na vrhuncu, govorilo se da se bolnica privatizuje i da će se uskoro suočiti sa finansijskim teškoćama. I upravo je ovaj napad na trust principe presudio, tako da je bolnica odlučila da i u sledećoj fazi svog programa ističe prednosti trusta.

*Prva godina*

Ono što je počelo kao prilično stidljiva veza sa medijima i lokalnim informativnim programom prerاسlo je u veliki broj novih propagandnih inicijativa.

Bolnica se obratila vladi sa molbom da joj dodeli pomoć od 8.3 miliona funti za obnovu jednog od dva bolnička bloka i za poboljšanje usluga. Agencija *Udruženja Kenjon* dobila je zahtev da u kratkom roku napravi video snimak kojim bi se ova molba poduprla. Pozitivno rešenje molbe postalo je lokalni medijski događaj.

Obim aktivnosti odnosa s javnošću se širio. U Nacionalnom udruženju za pružanje zdravstvenih usluga i trustove (Kraljevski fond), godišnji izveštaj Trusta bolnica proglašen je za najbolji zdravstveni izveštaj. Za službu opšte medicine napravljen je bilten da bi svi bili obavesteni o razvoju situacije. Za lokalne većnike održavani su kratki sastanci upoznavanja sa situacijom.

Usred svih ovih aktivnosti dogodila su se tri nesrećna slučaja u bolnici, koja su se okončala smrću pacijenata zbog nedostatka zdravstvene nege. Ova serija nesrećnih slučajeva bez presedana postala je nacionalna medijska senzacija, a neki ljudi su pokušali da za to okrive koncepciju trusta. Bilo je izuzetno teško zaustaviti negativne komentare, ali kada je sve prošlo, uprava bolnice je osetila da je rad na ograničenju štete bio uspešan koliko je to bilo moguće u tako teškim okolnostima.

*Budžet*

Ukupni troškovi, uključujući i honorare, iznosili su za petnaest meseci 43. 825 funti, iz ukupnog budžeta bolnice od šezdeset miliona funti. Najviše novca su odneli video filmovi, bilteni, magazini, poster, godišnji izveštaj i izložbeni štand.

*Rezultati*

Po anketi koju je list *Nedeljna nezavisnost (Independent on Sunday)* sproveo među pacijentima, bolnica je stekla reputaciju kao jedna od dvanaest najomiljenijih.

Medijska svest o novom statusu bolnice se znatno proširila: ona je sada pominjana kao Bolnica Viral ili Trust, a ne više kao Erou Park (Arrowe Park) ili Kleterbridž (Clatterbridge), što su bila njena stara imena. Uprava veruje da je to bio presudan momenat u predstavljanju bolnice kao objedinjene organizacije.

Naglašavanje visokog kvaliteta bolnice pomoglo je da se podigne moral osoblja, što su potvrdili i rukovodioci koji su u neposrednom kontaktu sa osobljem. Povećano učešće osoblja u njihovom magazinu potvrđuje gore pomenutu tvrdnju.

Postojale su neke etičke odrednice, na primer da briga o bolesniku mora uvek da bude na prvom mestu. A događalo se i da su se, iz medicinskih ili etičkih razloga, neki dobri projekti napuštali ili odlagali.

*Komentar*

Ovaj slučaj predstavlja vrlo dobar primer kako jedna mala agencija može isplanirati i sprovesti uspešan program odnosa s javnošću, i sa ograničenim sredstvima i u veoma teškim okolnostima, samo ako tesno saraduje sa klijentom.

---

SLUČAJ 3

Smrt i život jedne kompanije *Trits ajskrim*

Ovo je priča kako je *BRAHM* agencija za odnose s javnošću odigrala centralnu ulogu u postizanju poslovnog cilja preživljavanja firme.

Kriza je počela 10. januara 1991. godine, kada je *Berds aj vols* (Birds Eye Walls) objavio da zatvara svoju filijalu *Trits ajskrim* (Treats Ice Cream) u Lidsu, što bi predstavljalo gubitak posla za 350 ljudi. Izjavili su da duboko žale što moraju da zatvore tu trgovačku kuću, i da se takva odluka ne može izbeći.

Mada je agencija *BRAHM* bila stalno angažovani savetnik kompanije, obavešteni su samo nekoliko dana pre aktiviranja plana o zatvaranju. Strategija za krizne situacije je već postojala u sklopu globalnog programa odnosa s javnošću kompanije *Trits*, ali niko nije mogao da predvidi da će uspešnoj kompaniji, kakva je bila *Trits*, pretiti trenutno zatvaranje. Ipak, postojeći krizni plan je poslužio kao okvir za uočavanje relevantne ciljne javnosti i kao putokaz kako da se do nje dođe. Na listu ciljne javnosti dodati su i mogući nosioci odlučivanja u ovoj kampanji – upravni odbor *Berds aj volsa*, matična kompanija *Unilever* i akcionari *Unilevera*.

Savetnici su izneli bezbroj primedbi na plan o zatvaranju, bacajući težište na gubitak posla, uticaj na lokalnu ekonomiju, na socijalne i društvene posledice, ulogu *Tritsa* na britanskom tržištu sladoleda i na nacionalni interes u odnosu na evropsku konkurenciju.

Lokalna i nacionalna medijska kampanja stalno je isticala da se u ovom slučaju radi o zatvaranju uspešne kompanije. Sve je to dovelo dotle da je postavljeno pitanje motiva svih koji su podržavali zatvaranje i izražena zabrinutost zbog njihovog opiranja da razmotre pitanje upravnog otkupa.

Da bi problem i dalje ostao u prvom planu, tenzija se unutar ciljne javnosti održavala redovnim protokom informacija. Koordinirano lobiranje su preduzeli potrošači, poslanici, veće, crkva, sindikat i zaposleni. Kompanijama *Berds aj vols* i *Unilever* izražavana je zabrinutost zbog takve odluke.

Potreba za trećom fazom kampanje prestala je kada je objavljeno da se prihvata ponuda o otkupu. U slučaju potrebe, izvršio bi se određeni, direktan pritisak na *Berds aj vols* i *Unilever*.

#### Posledica

Preduzeta je čitava serija aktivnosti kojima je bio cilj da istaknu pozitivan imidž *Tritsa*. Da bi se iskazala zahvalnost svima koji su bili uključeni u spasavanje kompanije, priređena je zabava za novinare, a prijem za sve one koji oblikuju

javno mnjenje. Za veliki broj potrošača štampana je knjiga u kojoj je opisana uspešna kampanja za spas *Tritsa*. Biskup Lidsa je osvetio temelje nove fabrike ove kompanije.

#### Procena

Cilj da se sačuva kompanija, obezbedi budućnost za njenu upravu, radnu snagu i potrošače, je postignut. Novi objekat, koji je koštao pet miliona funti, treba da osigura poziciju kompanije kao jedne od vodećih na svom tržištu.

U početku je postojala prilična sumnja u uspeh. Jedan od rukovodilaca je na početku očajavao: Kada oni (*Unilever*) jednom odluče, to je to. U prošlosti su donosili nepopularne odluke i uprkos ostrim kritikama, držali su ih se kao pijan plota.

Redakcijski uvodnik u *Jorkšir ivning postu* (*Yorkshire Evening Post*) od 25. januara 1991. hvalio je kampanju i isticao je kao primer na tom polju. Denis Hili (Denis Healey), poslanik u Parlamentu, rekao je za odnose s javnošću da su odlični.

#### Budžet

Troškovi kampanje bili su podvedeni pod normalne troškove honorara za savetnike u iznosu od 2.500 funti mesečno.

#### Komentar

I velike kompanije moguće je naterati da uoče pogrešne poteze, pod uslovom da se pokrene lokalni otpor i da se profesionalno usmerava.

---

## SLUČAJ 4

### Održati celinu Hilingdona

Sledeći slučaj predstavlja dobar primer poziva lokalnih vlasti savetnicima za odnose s javnošću da im pomognu u obaranju nepopularnog predloga lokalne vladine komisije za određivanje opštinskih granica.



*Cilj*

Ova komisija je, kao deo predloga za reviziju opštinskih područja, predložila da aerodrom Hitrou (Heathrow), zajedno sa još pet sela severno od njega, pređe u nadležnost londonske opštine Haunslou (Hounslow).

Skupština opštine Hilingdon želela je da zadrži ova sela u skladu sa željama njihovih stanovnika, a i da prisajedini trideset odsto aerodroma Hitrou, koji nije bio deo njenog opštinskog područja, radi uspešnijeg delovanja opštinskih usluga.

Angažovan je Dju Rodžerson (Dewe Rogerson) da pomogne opštini u obaranju predloga Komisije.

*Pozadina slučaja*

Komisija za razgraničenje u izradi svog predloga oslonila se na dva važna faktora. Prvo, da region pogođen bukom sa aerodroma treba da bude pod upravom istih lokalnih vlasti u čijoj nadležnosti se nalazi i aerodrom; i drugo, sva sela severno od aerodroma (između autoputeva M4 i A4) više naginju opštini Haunslou nego opštini Hilingdon.

*Strategija*

Iako se ova dva problema moraju rešavati odvojeno, odlučeno je da ipak treba da postoji nit koja će povezivati ta dva argumenta. Opravdanje za to je bilo da bi pitanje sela zadobilo veću podršku javnosti nego pitanje aerodroma. Povezivanjem tih dveju tema i drugi elemenat kampanje aerodrom dobio je podršku javnosti.

U isto vreme, bilo je potrebno da se Komisiji dostavi iscrpan predlog u kome bi se razmatranjem svih problema opravdala promena mišljenja.

*Akcija*

Dva različita komunikacijska programa proizašla su iz prihvaćene strategije:

1. Kampanja za sela

Da bi se obezbedila podrška javnosti, osmišljena je kampanja *Sačuvati celinu Hilingdona*, a kreiran je i logo kampanje koji je korišten na brošurama, posterima, memorandumima i u medijima. Vodio se računa da kampanja bude u skladu sa Kodeksom lokalnih vlasti o ponašanju javnih glasila.

Bilo je dogovoreno da se, nakon ispitivanja kriterijuma kojih se Komisija držala kada je predložila promenu granica, a znajući da je lokalno stanovništvo protiv pripajanja opštini Haunslou, otpor ovoj promeni odredi i objasni.

Sprovedeno je detaljno anketiranje stanovništva. Da bi bilo sigurno da na rezultate ispitivanja neće uticati rasprava o opštinskim područjima, anketa je bila tako sastavljena da ispitanici nisu bili svesni njene svrhe sve do nekoliko poslednjih pitanja.

Lokalnom stanovništvu je sugerisano da raznim brošurama i posterima, kao i kopijama pisama upućivanih lokalnim vlastima, dâ na znanje Komisiji šta misli o njenom predlogu.

Održavani su i sastanci sa lokalnim predstavnicima vlasti i grupama građana na kojima su iznošena mišljenja o predlogu, uz objašnjenje postupka kojim bi se Komisija upoznala sa svim tim gledištima.

A uz sve to, i drugi davaoci usluga u opštini bili su pozvani da podrže Hilingdon kampanju. Zdravstveni organi, Porođično savetovalište, Sudijski komitet, lokalne škole i mnogi drugi, pružili su Komisiji veoma uverljive argumente u korist Hilingdona.

2. Kampanja za aerodrom

Kampanja da se ceo aerodrom Hitrou pripoji ovoj opštini nije izazvala veliko interesovanje javnosti. Veliki deo aerodroma (sedamdeset odsto) već je pripadao Hilingdonu, uključujući veći deo kapaciteta terminala, kao i usluge snabdevanja aerodroma.

Odlučeno je da se istakne argument centar dobre usluge i naglasak stavi na pometnju koja bi nastala ako bi odgovornost bila prenetâ. Ipak, čak i da se Hitrou pripoji opštini Haunslou, Hilingdon bi i dalje morao da obezbeđuje neke od postojećih usluga, na primer krizni plan, zbog drugog opštinskog aerodroma Northolt, koji pripada kraljevskim vazdušnim snagama. I ponovo je zatražena koaliciona podrška, kroz upoznavanje najvećih avio-prevoznika sa situacijom, zajedno sa Kompanijom *Hitrou* i Londonskim transportom.

Uloženo je mnogo truda da se prikupe i srede najjači argumenti u prilog zadržavanja aerodroma u Hilingdonu. Ustanovljena je baza podataka koja je trebalo da obezbedi visok nivo stručnog mišljenja i procenu najjačih argumenata.

Komisija je prihvatila princip da Hitrou pripadne jednoj opštini, ali je odabrala Haunslou zato što:

- a. aerodromska buka više ugrožava ljude u Haunslou;
- b. više stanovnika Haunsloua radi na aerodromu.

Ovi argumenti su žestoko osporavani kontraargumentima u predstavci opštine Hilingdon.

U odgovoru na prvu tvrdnju naglašena je činjenica da su bukom ugroženi stanovnici mnogo šireg područja, uključujući Slou, Ričmond, Vindzor itd. Ako je Komisija bila mišljena da lokalne vlasti u čijoj nadležnosti se nalazi aerodrom treba da budu odgovorne za sve ljude ugrožene aerodromskom bukom, onda se moraju menjati opštinske granice u celom zapadnom Londonu i velikom delu njegovog okruga. To svakaako nije bilo moguće, a ni poželjno.

Skicirana je mapa sa područjima buke, koja je u prvi plan istakla činjenicu da su stanovnici Hilingdona ugroženi snažnom bukom avionskih motora na zemlji. Hilingdon je takođe postavio instrumente za merenje buke na samom aerodromu. Bilo je veoma važno objasniti prirodu tih instrumenata i motive za njihovo postavljanje.

Da bi se razjasnilo pitanje zaposlenja većeg broja stanovnika Haunsloua na aerodromu, stupilo se u kontakt sa najvećim poslodavcima, BAA i *Britiš ervejsom*, da bi se dobili tačni podaci o zaposlenima. Ti podaci su pokazali da je gotovo zanemarljiv broj stanovnika Haunsloua zaposlenih na aerodromu (3%) u odnosu na broj zaposlenih koji žive u Hilingdonu. Takođe se pokazalo da opada broj stanovnika Haunsloua zaposlenih na aerodromu, dok broj zaposlenih stanovnika Hilingdona pokazuje stalni porast.

I izvestan broj zainteresovanih čije je poslovanje vezano za aerodrom bio je obavešten o predlozima Komisije i zamoljeni su da iznesu svoje mišljenje. Lokalni članovi Parlamenta i Evropskog parlamenta stalno su bili obaveštavani o razvoju događaja.

#### *Faza proračunavanja*

Ankete su pokazale da je lokalno stanovništvo više bilo naklonjeno Hilingdonu nego Haunslou. To su potvrdili odgovori o potrošačkim navikama, javnom saobraćaju i lokalnim uslugama. Predlog za pripajanje Haunslou podržalo je samo 3%, nasuprot 85% odgovora protiv.

Nalazi svih tih istraživanja činili su sastavni deo žalbe Hilingdona. Uz to, Komisija je primila još oko 600 predstavlki od pojedinaca, uključujući tu i stanovnike sela u području opštine Hilingdon. Te predstavke su se podudarale sa predstavkama koje je podneo Hilingdon: afirmisane društvene zajednice; snažna naklonost ka Hilingdonu; dobre veze sa Severnim Hilingdomom.

Svi korisnici aerodroma i drugi zainteresovani su se složili da ceo Hitrou treba da bude pod jednom upravom. Pored toga, Hilingdon su podržali i Kompanija *Hitrou*, Britanska avio-kompanija, Zdravstvo Hilingdona i Zajednica oblasnih sudija.

U svom nacrtu predloga Komisija je januara 1992. zaključila da je postojao:

- a. veliki otpor stanovništva; i
- b. da Hilingdon ima više iskustva i stručnosti u pružanju usluga na zadovoljstvo svih korisnika i avio-prevoznika.

I shodno tome, Komisija je zaključila da Hitrou treba da pripadne opštini Hilingdon.

Sledeću fazu predstavljao je završni konsultativni period koji je okončan 13. aprila 1992. Hilingdon je podneo dodatne dokaze, ovog puta podržavajući preispitani predlog Komisije.

#### *Troškovi*

Kampanja je trajala oko osamnaest meseci. Teško je dati tačnu procenu o tome koliko je koštala, jer je Hilingdon koristio sopstvene izvore gde god je to bilo moguće. Istraživački projekat je koštao oko 10.000 funti, a troškovi agencije 24.000 funti godišnje.

#### *Zaključak*

Prvi predlog Komisije je uspešno oboren, a revidirani predlog je bio u skladu sa željama Hilingdona. Konačnu odluku o opštinskim granicama doneo je Državni sekretar početkom 1993. godine. I tako je Hilingdon u potpunosti ostvario svoj cilj.

#### *Komentar*

Istiniti, dobro prezentirani argumenti mogu da utiču čak i na zvaničnu komisiju da preinači svoju odluku.

## SLUČAJ 5

## Borba sa zaštitom životne sredine u Kanadi

U ovim danima brige za životnu sredinu, pokušaj da se na obalama Kanade otvore naftne bušotine svakako je morao izazvati snažan otpor mnogih, a naročito ribara.

Dve godine ranije, *Teksako Kanada* (Texaco Canada) nije dobila dozvolu da otvori bušotine. Jedna mala kompanija, *LASMO* plc, odlučila je da okuša sreću i angažovala je lokalnu kompaniju za odnose s javnošću.

## Uvod

Sredinom 1989. godine, *LASMO* plc, međunarodna naftna kompanija sa sedištem u Londonu, zajedno sa Kraljevskom korporacijom provincije Nova Skotija, rešila je da nastavi eksploataciju dvaju priobalnih nalazišta nafte, Kohaset i Panuke, koja su se nalazila oko 250 km jugoistočno od Halifaxa u Novoj Skotiji.

Nekoliko meseci ranije se *Ekson Valdez* nasukao na obale Aljaskе, a petnaest meseci pre toga vlade Nove Skotije i Kanade su donele moratorijum za bušotine na obalama Džordžs Benka (George s Bank), koji se nalazi nekih 500 nautičkih milja od nalazišta Kohaset i Panuke, sprečivši time ambiciozni istraživački program kompanije *Teksako Kanada*.

Angažovana je lokalna agencija za odnose s javnošću, *MekArthur, Tompson i Lo* (McArthur, Thompson & Law) da, zajedno sa *LASMO Nova Skotija društvom sa ograničenom odgovornošću*, uspostavi bolje razumevanje sa ciljnom javnošću, kako bi se izbegao sukob oko predloženog projekta. Plan je bio da se do jeseni 1990. godine dobije zvanično odobrenje za rad.

## Istraživanje

Na osnovu nesrećnog iskustva kompanije *Teksako Kanada*, *LASMO* je shvatio da njegov uspeh, većim delom, zavisi od toga u kojoj meri će moći da zadovolji ribare i pobornike zaštite čovekove okoline. U časopisu *Decima kvoterli* (*Decima Quarterly*), prolećnom broju za 1989. godinu, štampani su rezultati ispitivanja kanadskog javnog mnjenja koje je sprovela jedna od najpoznatijih kanadskih kuća za istraživanje

javnog mnjenja, i oni kazuju da je zaštita okoline najvažnija briga Kanađana. Ispitanici su izrazili uverenje da je potrebna intervencija vlade u zaštiti čovekove okoline, a više od jedne trećine ispitanika nije imalo gotovo nikakvo poverenje u naftne kompanije.

Da bi se procenili osnovni problemi vezani za *LASMO*, pažljivo se pregledao sav publikovani materijal, uključujući i procenu rešavanja ekoloških problema *Teksako* projekta, a obavljani su i razgovori sa stručnjacima iz akademije, vlade, većih preduzeća za promet ribom, nezavisnih ribarskih preduzeća, medija, naftne industrije i ekološkog lobija.

Nakon iscrpne studije zaključeno je da *LASMO* projekat ne treba da doživi sudbinu *Teksako* projekta, pod uslovom da *LASMO* pruži dokaze da njegov projekat neće ugroziti životnu sredinu, i da *LASMO* uspešno pregovara s ribarskom zajednicom čime bi se sprečio organizovani otpor ribara.

## Planiranje

Bilo je jasno da je potrebna pažljiva strategija kako bi se otklonila opasnost od otpora širih razmera. Kao ciljna javnost označena su nezavisna i komercijalna ribarska preduzeća, savezna, provincijska i lokalna uprava i mogući saveznici, kao Priobalno trgovačko udruženje i mediji.

Za tu ciljnu javnost sastavljene su četiri ključne poruke:

1. Nafta iz nalazišta Kohaset i Panuke je izuzetno svetla, po boji i gustini slična slabom čaju.
2. U predloženom proizvodnom području nema mnogo ribarskih čamaca, leda, a i more je relativno mirno.
3. *LASMO* projekat je po obimu mali, košta manje od pet odsto od predračunske vrednosti za projekat *Hibernija* čija se realizacija planira u severnom Atlantiku, nedaleko od Njufaundlenda.
4. Predviđena tehnologija za ovaj projekat se već uspešno primenjivala širom sveta, tako da nisu bile potrebne nikakve tehnološke inovacije.

Savetovalo se *LASMO*-u da izbegava pojavljivanje u javnosti i podnošenje raznih molbi, što bi automatski proizvelo javnu raspravu, sve dok se ne završe pregovori sa određenim predvodnicima javnog mnjenja. Takođe je sugerisano *LASMO*-u da izlazi u susret medijskom interesovanju, ističući u prvi plan pomenute četiri poruke, ali da sam ne inicira publicitet; u kon-

taktima s novinarima treba da izbegava razgovor o programu projekta, napominjući da će taj program biti ostvaren u postupku revizije projekta.

*Sprovedenje*

Umesto javnih sastanaka, većina rukovodilaca *LASMO*-a se privatno sastajala sa ribarskim i ekološkim grupama i vladinim zvaničnicima, kako na političkom tako i na administrativnom nivou. Na tim sastancima su rukovodioci *LASMO*-a prvo samo slušali, a tek onda saopštavali ključne poruke. Poverenje u *LASMO* je povećao već ranije sklopljen ugovor sa ribarima o kompenzaciji, po kome bi bilo kakvo potraživanje razmatrala nezavisna grupa sastavljena od predstavnika naftne industrije i ribarstva.

Za distribuciju je bio pripremljen i informativni paket sa ključnim porukama, ali se nije tražila njegova široka distribucija.

Rukovodioci *LASMO*-a su prošli medijsku obuku i savetovano im je da prihvataju intervjue sa jednim novinarom, a ne konferencije.

*Procena*

Septembra 1990. Upravni odbor *Kanada-Nova Skotija ofšor naftnih kompanija* dao je dozvolu *LASMO* kompaniji za eksploataciju nafte u nalazištima Kohaset i Panuke. I to predstavlja prvu komercijalnu proizvodnju nafte u Kanadi.

Tokom osamnaest meseci rada na projektu nije bilo organizovanog otpora. Septembar 1990, datum kada je izdato odobrenje, vremenski se poklopio sa planovima kompanije *LASMO*.

U vodećim regionalnim dnevnim novinama *Kronikl-Herald (Chronicle-Herald)* pojavio se uvodnik:

*LASMO* je iskustvo *Teksakoa* primio k srcu... Da *LASMO* nije uložio napor da izađe u susret interesima ribara, ne bi sada bio na dobrom putu da postane prvi komercijalni priobalni proizvođač nafte u Kanadi.

Prva nafta je izbila na površinu 5. juna 1992. i pozdravila ju je cela društvena zajednica. Održan je prijem u čast tog događaja, a otkrivena je i spomen ploča. Komentari u štampi su bili pozitivni, a događaj su svi pozdravili kao odličan podstrek za ekonomski razvoj Nove Skotije. Tipični naslovi u no-

vinama su bili: Dobrodošao fascinantni naftni projekat u priobalju ; Nek poteče ; I, nakon trideset godina nafta u priobalju .

*Komentar*

Program, koji smo sažeto izložili, osvojio je svetsku zlatnu nagradu za kvalitet koju mu je 1991. dodelilo Međunarodno udruženje za odnose s javnošću. Predstavlja vrlo dobar primer kako smiren i nenasrtljiv pristup može da bude uspešniji od snažnog frontalnog napada.

## Sadržaj

Predgovor .....	
1. ŠTA SU ODNOSI S JAVNOŠĆU? .....	
Parametri odnosa s javnošću .....	
Neke definicije .....	
Kontrolna lista .....	
Sedam smrtnih grehova odnosa s javnošću .....	
2. STRATEGIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU, KORPORACIJSKI I JAVNI POSLOVI .....	
Strategijska uloga odnosa s javnošću .....	
Korporacijski odnosi i javni poslovi .....	
Vrednost dosijea .....	
3. UPOREĐIVANJE ODNOSA S JAVNOŠĆU, PROPAGANDE, OGLAŠAVANJA I MARKETINGA .....	
Odnosi s javnošću ili propaganda? .....	
Odnosi s javnošću i druge discipline .....	
Marketing i odnosi s javnošću .....	
Rezime .....	
4. KOMUNICIRANJE S JAVNOŠĆU I STRUČNOM PUBLIKOM .....	
Identifikacija ciljne javnosti .....	
Javno mnjenje .....	
Uticaj kreatora javnog mnjenja .....	
Komunikacijska kontrola .....	
Koliko je efikasna vaša komunikacija .....	?

Odnosi s finansijskom publikom i odnosi s ulagačima .....	
Potrošački mentalitet .....	
Oblast zdravstva .....	
5. ODNOSI S MEDIJIMA I PARLAMENTARNE VEZE .....	
Veze s medijima .....	
Metodi saradnje s medijima .....	
Emitovanje vesti .....	
Upotreba fotografije .....	
Ispravno korišćenje konferencija za štampu .....	
Posete ustanovi .....	
Pisma uredniku .....	
Radio i televizija .....	
Procenjivanje rezultata odnosa s medijima .....	
6. METODI ODNOSA S JAVNOŠĆU	
Tri kontrastivna programa .....	
Pisana reč .....	
Umetnost pisane reči .....	
Domaće publikacije .....	
Fotografije u službi odnosa s javnošću .....	
Živa reč .....	
Izložbe i konferencije .....	
Sponzorstvo .....	
Lobiranje i parlamentarne veze .....	
7. KORPORACIJSKI IDENTITET I VIZUELNA KOMUNIKACIJA .....	
Ciljevi korporacijskog identiteta .....	
Delokrug programa korporacijskog identiteta .....	
Neka razmišljanja o logotipu .....	
Dizajniranje i održavanje stila kuće .....	
Rezime .....	
8. ODNOSI S DRUŠTVENOM ZAJEDNICOM I DRUŠTVENA ODGOVORNOST KORPORACIJE .....	
Zaštita čovekove okoline .....	
Odnosi s društvenom zajednicom .....	

9. ISTRAŽIVAČKI RAD, MERENJE I VREDNOVANJE . . . . .	
Primenjeno istraživanje . . . . .	
Istraživanje javnog mnjenja . . . . .	
Visok kvalitet u istraživanju . . . . .	
Metodi procene . . . . .	
Korišćenje istraživanja kao asocijacije . . . . .	
Neka konačna opažanja o istraživanju odnosa s javnošću . . . . .	
10. INTERNI ODNOSI S JAVNOŠĆU . . . . .	
Efikasna interna komunikacija . . . . .	
U potrazi za visokim kvalitetom . . . . .	
Metodi interne komunikacije . . . . .	
11. POSLOVANJE U KRIZNIM OKOLNOSTIMA . . . . .	
Poznato o nepoznatom i nepoznato o nepoznatom . . . . .	
Pripremanje kriznog plana . . . . .	
Nesreća u Černobilju . . . . .	
Krizna politika kompanije <i>Dou Kanada</i> . . . . .	
Nesreća broda <i>Ekson Valdez</i> . . . . .	
Nesreća u vazduhu . . . . .	
Kontaminacija kao delo ljudskih ruku . . . . .	
Rezime . . . . .	
12. MENADŽMENT I ORGANIZACIJA ODNOSA S JAVNOŠĆU . . . . .	
Modalitet rada odnosa s javnošću . . . . .	
Neki aspekti izvrsnosti i kvaliteta . . . . .	
Interna služba ili agencija . . . . .	
Prednosti i mane interne službe . . . . .	
Prednosti angažovanja agencije . . . . .	
Odabrat i idealan aranžman . . . . .	
13. POSLOVNA ETIKA . . . . .	
Načela etičke snage . . . . .	
Razvoj etičkog kodeksa . . . . .	
Zaključak . . . . .	

14. MREŽA MEĐUNARODNIH ODNOSA S JAVNOŠĆU . . . . .	
Zamke jezičkih razlika . . . . .	
Neverbalna komunikacija . . . . .	
Važnost etike . . . . .	
Mediji za komunikaciju . . . . .	
15. KRATAK ISTORIJSKI RAZVOJ ODNOSA S JAVNOŠĆU . . . . .	
Istorijski razvoj u Velikoj Britaniji . . . . .	
Formiranje Instituta za odnose s javnošću . . . . .	
16. OBRAZOVANJE I KARIJERA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU . . . . .	
Mesto odnosa s javnošću u obrazovanju rukovodilaca . . . . .	
Model nastavnog plana . . . . .	
Odnosi s javnošću kao karijera . . . . .	