Komunikacijske strategije neprofitnih organizacija

Anišić, Martina

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Department of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:111:523856

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
HRVATSKI STUDIJI
UNIVERSITY OF ZAGREB
CENTER FOR CROATIAN STUDIES

Repository / Repozitorij:

Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

HRVATSKI STUDIJI

Martina Anišić

KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2018.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

HRVATSKI STUDIJI

Odsjek za Komunikologiju

KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Diplomski rad

Studentica: Martina Anišić

Mentorica: doc. dr. sc. Jelena Jurišić

Sumentorica: dr. sc. Tanja Grmuša, pred.

Zagreb, rujan 2018.

ZAHVALA

Zahvaljujem svojoj mentorici doc. dr. sc. Jeleni Jurišić na ukazanom povjerenju, strpljenju i stručnom vodstvu koje mi je pružila tijekom izrade ovog rada i kontinuirano tijekom studiranja na diplomskom studiju Komunikologije.

Zahvaljujem sumentorici dr. sc. Tanji Grmuši na brojnim stručnim savjetima, bezrezervnoj podršci i potpori tijekom izrade ovog rada.

Zahvaljujem i stručnim zaposlenicima agencije Brodoto na povjerenju, dobroj volji i činjenici da su svoje znanje i iskustvo nesebično podijelili u svrhu pisanja ovog rada. Naposljetku, zahvaljujem svojoj obitelji i prijateljima na potpori i razumijevanju u razdoblju izrade diplomskog rada, naročito Dorotei Jazvić i Veroniki Mesić koje su mi pružile pomoć s posudbom literature i savjete u ispravcima rada.

Sažetak

Neprofitan sektor, „civilni sektor“ ili „treći sektor“, pojmovi su koji se odnose na pojedince i organizacije koji unapređuju društvo te djeluje kao zajednica odgovornih građana orijentiranih prema vlastitom napretku, ali i napretku zajednice kojoj pripadaju. Za razliku od privatnog i javnog sektora, neprofitan sektor u vezi je s konceptom društvene odgovornosti – brige za funkcioniranje i prosperitet društva. Neprofitne organizacije imaju važnu ulogu u razvoju svoje okoline, služe ostvarivanju određenog javnog interesa, ali im osnovna i isključiva svrha postojanja nije ostvarivanje profita. Kao i profitni sektor, i neprofitni se sektor nužno služi aktivnostima unutar polja odnosa s javnošću kako bi uspješnije došao do svojih ciljeva. Odnosi s javnošću u neprofitnom sektoru uspostavljaju i održavaju odnose koji su potrebni kako bi organizacija osigurala vlastitu autonomiju i sredstva potrebna za ostvarivanje svoje misije. Odnosima s javnošću svakog sektora zajednička je nužnost strateškog pristupa i kvalitetno planiranih komunikacijskih strategija. U ovome se diplomskom radu nastoji prikazati raspon strategija odnosa s javnošću koje neprofitne organizacije koriste kako bi bile uspješne u svom radu, kao i značajke kvalitetnog planiranja samih komunikacijskih kampanja. Kroz studiju slučaja agencije Brodoto koja svojim radom pomaže neprofitnim organizacijama, nastoji se ukazati na ulogu i značaj kvalitetno planiranih odnosa s javnošću u organizacijama civilnog društva, kao i ostvariti prikaz suvremenog pristupa komunikacijskim strategijama.

Ključne riječi: *neprofitne organizacije, civilni sektor, treći sektor, odnosi s javnošću, strateške komunikacije, planiranje kampanja, komunikacijske strategije, agencija Brodoto*

Abstract

The nonprofit sector, also known as the „civil sector“ or „third sector“, refers to persons and organizations who are invested in helping society function as a community of responsible individuals oriented towards their personal development as well as the development of their communities. As opposed to the private and public sectors, the nonprofit sector is related to the concept of social responsibility - contributing to a functioning and prosperous society. Nonprofit organizations play an important role in the development of their environment and contribute to the realization of vital public interests. However, generating profit is not among their objectives. Similar to the profit sector, the nonprofit sector also utilizes activities from the field of public relations in order to successfully reach its goals. Public relations in the nonprofit sector work to establish and maintain the relations which are crucial if the organization is to ensure its autonomy and fulfill its mission. Every sector's public relations share the need for a strategic approach and well-planned communications strategies. The paper aims to present the variety of public relations strategies employed by nonprofit organizations in order to successfully perform their work, as well as the features of quality planned communication campaigns in general. Through a case study of a company Brodoto, which works with nonprofit organizations, I intend to emphasize the importance of well-planned public relations in organizations of civil society and to outlay the contemporary approach to communications strategies.

Keywords: *nonprofit organizations, civil sector, third sector, public relations, strategic communications, campaign planning, communications strategies, Brodoto agency*

SADRŽAJ

SAŽETAK **1**

1. UVOD **4**

2. CIVILNO DRUŠTVO I NEPROFITNE ORGANIZACIJE **7**

2.1. Razvoj neprofitnih organizacija u Hrvatskoj 13

3. KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA **19**

3.1. Odnosi s javnošću u neprofitnom sektoru 21
3.2. Karakteristike neprofitnog i društvenog marketinga 25
3.3. Oblikovanje strateških komunikacija 29
3.4. Planiranje kampanja odnosa s javnošću 38
3.5. Društvene mreže u službi komunikacijskih strategija 45
3.6. Fundraising i crowdfunding 48

4. KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU AGENCIJE BRODOTO **53**

4.1 Nacrt istraživanja 53
4.1.1. Predmet istraživanja i pojmovna analiza *53*
4.1.2. Svrha istraživanja *54*
4.1.3. Ciljevi istraživanja *54*
4.1.3. Istraživačka pitanja *56*
4.1.4. Metodologija istraživanja *56*
4.1.5. Ograničenja istraživanja *58*
4.1.6. Uzorak istraživanja *59*
4.1.7. Postupak provedbe istraživanja *59*
4.2 Agencija *Brodoto* 61
4.3 Analiza provedenih dubinskih intervjua 64
4.4 Rasprava 79

5. ZAKLJUČAK **84**

6. POPIS LITERATURE **86**

6.1. Knjige i znanstveni članci 86
6.2. Mrežni izvori 88

7. PRILOZI **90**

7.1. Vodič kroz pitanja za dubinski intervju 90

1. UVOD

Svjedočimo razdoblju u kojemu se sve veća važnost pridaje komunikacijskim strategijama, te shodno tome, raste broj zaposlenih u području korporativnih komunikacija kao i broj visokoškolskih ustanova koje uče studente disciplinama i aktivnostima u vezi sa složenim manevriranjem u polju komunikacija i odnosa s javnošću. Uz porast srodnih zanimanja koja se bave odnosima s javnošću unutar samih organizacija pojavile su se dileme i nedoumice u vezi takvih poslova. Konkretno, Majda Tafra-Vlahović u svom djelu *Komunikacijski menadžment* navodi manjak povjerenja prema osobama kojima je zadatak štiti interese i postupke organizacija (2015: 13). Prema njoj, profesionalce za odnose s javnošću u poslovnom svijetu i komunikacijske menadžere često se smatra osobama koje ne poštuju istinu i iskrivljavaju je za potrebe svoje prakse, tj. kako bi sačuvali obraz korporacije za koju rade, a na štetu interesa javnosti.

Situacija se dodatno komplicira ako u obzir uzmemo komunikacijske strategije trećeg, takozvanog neprofitnog sektora. Jurica Pavičić u knjizi *Strategija marketinga neprofitnih organizacija* (2003: 22) naglašava kako se nastanak i razvoj neprofitnog sektora može se povezati s konceptom društvene odgovornosti − brigom za funkcioniranje i prosperitet zajednice, ali i s pripadnošću zajednici kao grupi ljudi koji su povezani društvenim i drugim vezama te ovise jedni o drugima. Prema autoru, u neprofitnim se organizacijama općenito nastoje otkloniti uzroci i posljedice društvenih problema i „nesavršenosti“ koje otežavaju ili onemogućavaju poželjno funkcioniranje društva. To mogu biti: diskriminacija, nepismenost, ekološki incidenti, rasna, vjerska i nacionalna nesnošljivost, neravnopravnost spolova, nasilje u obitelji, seksualno zlostavljanje i mnogi drugi. Stoga, Pavičić definira neprofitne organizacije kao „sve one organizacije koje služe ostvarivanju nekog određenog javnog interesa, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarenje profita“ (2003: 22).

Neprofitni sektor ima nužnu interakciju s tržištem kao neobilaznom sastavnicom svakog društva. Kao i profitnim organizacijama, i neprofitnim su potrebni marketing, odnosi s javnošću i organizirani kanali komunikacije kako bi prenijele svoje misije i vizije te pridobile pažnju i sudjelovanje zajednice. Sve organizacije svjesno ili nesvjesno primjenjuju barem neke od

marketinških aktivnosti kako bi pridobile financije za svoje djelovanje. Također, organizacije nužno upravljaju odnosima s javnošću kako bi uspostavile i održavale uzajamno korisne odnose i prenosile svoje poruke. Pojam marketinga i djelatnosti vezane za odnose s javnošću neprofitnog sektora mogu iritirati svojom "tržišnom orijentiranošću", ne uklapajući se u predodžbu o djelovanju neprofitnih organizacija koju imaju njihovi djelatnici/volonteri, korisnici, donatori ili javnost. S obzirom na to da su komunikacijske strategije neprofitnih organizacija orijentirane prema ciljevima ostvarivanja koristi za društvo ili zajednicu umjesto na isključivu materijalnu dobrobit, Pavičić smatra kako se odnosi s javnošću civilnog sektora moraju značajno prilagoditi posebnostima neprofitnih djelatnosti (2003: 26-29).

Glavni je cilj ovog diplomskog rada analizirati i predstaviti značaj komunikacijskih strategija neprofitnih organizacija kao široku lepezu aktivnosti koja uključuje niz planiranih aktivnosti — uključujući oblikovanje i slanje temeljnih poruka, biranje ciljnih skupina, komunikacijskih kanala i odluke vezane za financijske i ljudske resurse u provođenju planiranih aktivnosti. Namjera je teorijski dio diplomskog rada nadopuniti i istraživačkim dijelom, studijom slučaja koji će predstaviti iskustva i primjere iz rada agencije Brodoto kao komunikacijske agencije koja surađuje isključivo s neprofitnim i društveno odgovornim korporacijama.

Brodoto je društveno poduzeće specijalizirano za kampanje, dizajn i medije (O nama, 2018). Kao cilj navode promociju društveno korisnog rada i osiguravanje vidljivosti, održivosti i učinkovitosti svim organizacijama kojima je cilj učiniti svijet boljim mjestom. Njihove aktivnosti uključuju oblikovanje komunikacijskih kampanja za neprofitne organizacije, edukacije i pružanje komunikacijskih usluga te organiziranje tribina kojima je cilj sudjelovanje djelatnika neprofitnog sektora, razmjenjivanje znanja i iskustva i otvaranje tema s ciljem podizanja vidljivosti organizacija civilnog društva. Stručnjaci su za komuniciranje s javnošću i medijima, vođenje kampanja, *crowdfunding*, alternativne izvore financiranja te društveno poduzetništvo. Organizatori su i „Najdobre kampanje“ u 2016. godini, prvog hrvatskog natječaja u kojemu su se isključivo nagradile uspješne kampanje neprofitnih organizacija (Najdobre kampanje 2016., 2018).

Kroz studiju slučaja agencije Brodoto namjeravamo doći do primjera jedne organizacije koja se bavi odnosima s javnošću civilnog sektora na našim prostorima, te detaljnije izložiti njihova iskustva oblikovanja komunikacijskih kampanja, pojašnjavajući neke od uspješnijih modela

djelovanja komunikacijskih strategija unutar sektora koji tradicionalno izaziva nepovjerenje i skepsu javnosti.

2. CIVILNO DRUŠTVO I NEPROFITNE ORGANIZACIJE

Kroz svakodnevicu građanskog života, građani mogu prolaziti nezainteresirani za zbivanja oko njih, ali barem će se jednom susresti s temom ili situacijom koja će ih natjerati na razmišljanje. To mogu biti male stvari, kao što su neadekvatno odlaganje ambalažnog otpada ili krivo postavljeni prometni znakovi, ili pak veća i kompliciranija pitanja, poput prava manjina u društvu ili diskriminacija po rodnoj, dobnoj ili rasnoj osnovi. Suočavanje s raznim problematičnim situacijama unutar zajednice povremeno dovodi pojedince do toga da sebi postave pitanje: mogu li išta napraviti da promijenim problematični aspekt države ili društva?

U tom trenutku javlja se potreba da se s ideje prijeđe na akciju, te da se građani povežu s istomišljenicima kako bi ostvarili svoju ideju. Ako osnujemo udrugu građana ili se volonterski pridružimo postojećoj udruzi, napišemo pismo državnoj instituciji, povežemo se sa sportskim klubom, zakladom ili vjerskom institucijom, ulazimo u aktivnosti civilnog društva – prostora između obitelji, države i tržišta u kojemu se građani udružuju zbog promicanja zajedničkih interesa (Alfirević i dr., 2013: 14). U tom smislu, civilno društvo je društvo građana, njihovih inicijativa, skupina i organizacija koje imaju vlastiti ustroj, upravu i neprofitni status, a u svoje aktivnosti uključuju volontere, građani ulaze u njihovo članstvo na dobrovoljnoj osnovi, a kao takvima različiti im dionici daju materijalne potpore (Bežovan i Zrinščak, 2007: 18).

Prema Zakonu o ustanovama (NN 76/93) na subjekte izvangospodarskih djelatnosti jednim se dijelom upotrebljava pojam ustanove uz naznaku djelatnosti na koju se djelovanje ustanove odnosi. Stoga se u tom kontekstu govori o zdravstvenim, kulturnim, obrazovnim i inim neprofitnim ustanovama. Njihovo je zajedničko obilježje činjenica da se one ne osnivaju, niti se njihova djelatnost obavlja, radi stjecanja dobiti. Za razliku od trgovačkih društva, karakter je ovih organizacija neprofitan – pojam koji je često krivo interpretiran, najčešće u jeku rasprava oko njihovog financiranja. Neprofitno djelovanje ustanova ne znači da bi one trebale poslovati isključivo koristeći sredstva iz državnog proračuna, već da bilo koja stvorena dobit može služiti isključivo za unapređivanje i razvoj djelatnosti konkretne ili neke druge istovrsne ustanove. Ostvarene financije u ovom sektoru nužno služe za pospješivanje i promicanje društvenih ciljeva,

a nikako za dopunske plaće djelatnika ustanova i ostale troškove koji nemaju veze s ciljem samih ustanova.

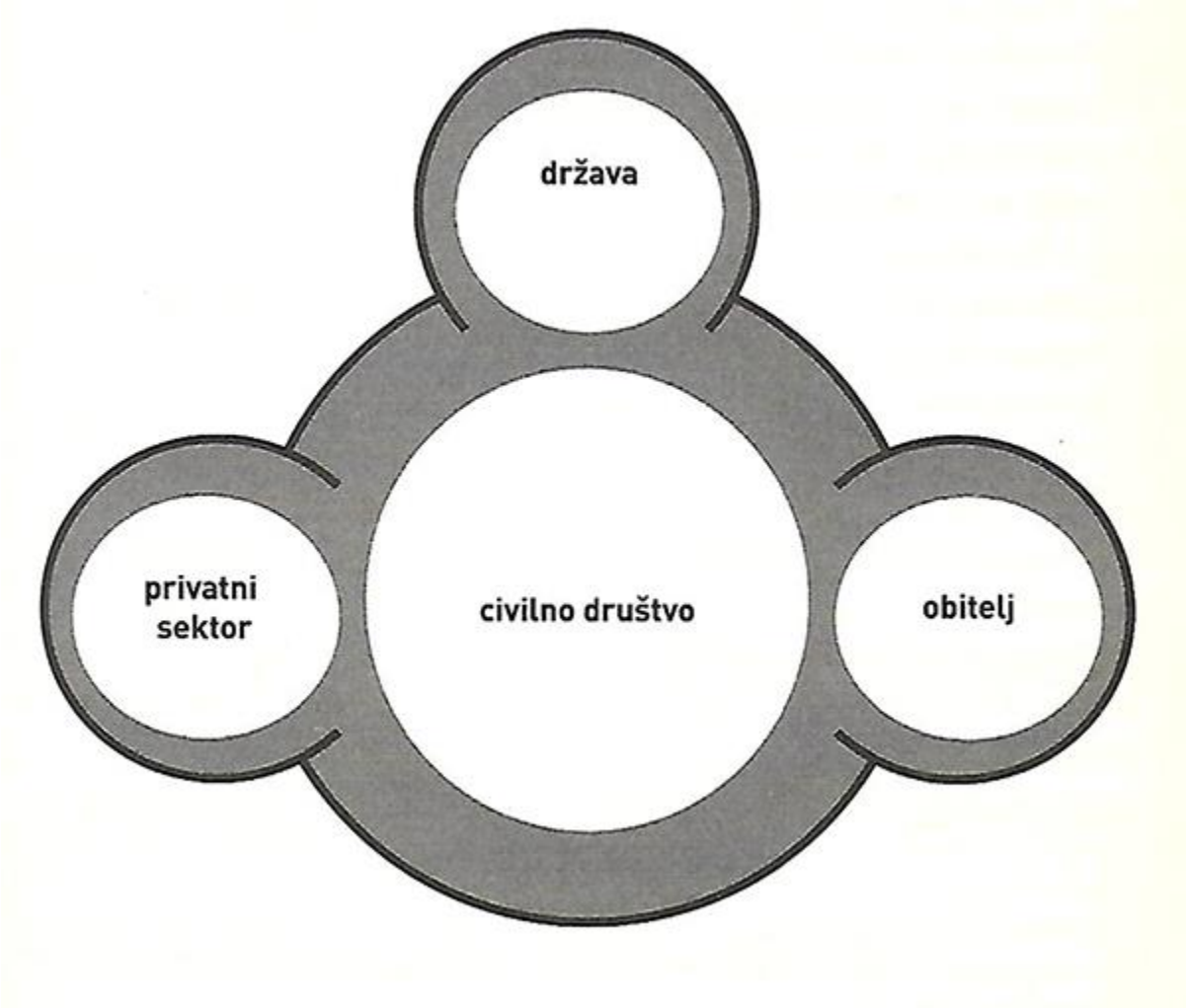
TABLICA 1. „Dva načina tumačenja pojma neprofitnosti“ (prema Alfirević i dr., 2013: 31)

Teorijsko tumačenje neprofitnosti	„Naglasak je na zadovoljavanju potreba/interesa šire društvene skupine (bilo da je riječ o članovima ili korisnicima usluga organizacije), umjesto realizacije profita za vlasnike/dioničare prodajom proizvoda i usluga.“
Praktično tumačenje neprofitnosti	„Zabrana raspodjele viška prihoda nad rashodima njezinih osnivača, odnosno pojedincima koji kontroliraju njeno djelovanje te povoljnim poreznim i zakonskim tretmanom koji, dakako, ovisi o konkretnim pravnim rješenjima u određenoj državi.“

Prema definiciji Jurice Pavičića (2004: 15), „neprofitan sektor“, „civilan sektor“ i „treći sektor“ česti su nazivi za pojedince i organizacije koji pomažu u procesu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca kojima je cilj ne samo osobni ili obiteljski napredak, već i napredak same zajednice kojoj pripadaju. Naziv „trećeg“ sektora proizlazi iz koncepcije triju društvenih sektora: profitnog, javnog i neprofitnog, teorije podjele organizacije koja se veže za funkcionalistički pristup sociologiji američkog autora Talcotta Parsonsa (1951: 41, prema Alfirević i dr., 2013: 29). Smatra se da stabilno i produktivno društvo ne može funkcionirati bez usklađenog djelovanja svih triju sektora. Parsons (prema Alfirević i dr., 2013: 29) povezuje

ustrojavanje pojedinih društvenih institucija s obavljanjem četiriju temeljnih društvenih funkcija, koje su:

- Osiguravanje temeljnih životnih potreba
- Definiranje i ostvarivanje zajedničkih ciljeva
- Razvoj i osiguranje sredstva (resursa) potrebnih za razvoj društva
- Stvaranje veza i koordiniranje napora različitih pojedinaca i organizacija



GRAFIKA 1. „Nestalne granice civilnog društva“ (Bežovan i Zrinščak, 2007: 19)

Nastanak i razvoj neprofitnog sektora najčešće se veže za koncepciju društvene odgovornosti i osjećaj pripadnosti zajednici kao povezanoj skupini pojedinaca koja zajednički i u demokratskom duhu radi na ciljevima općeg, tj. zajedničkog dobra. Smatra se kako je upravo razvoj civilnog društva u nekoj zemlji pokazatelj razvijenosti tog društva, a općeprihvaćenim se drži da civilno društvo ne može postojati u nedemokratskim režimima. Djelovanjem unutar civilnog sektora nastoje se otkloniti uzroci i posljedice društvenih problema i svi oni faktori koji otežavaju poželjno funkcioniranje društva. Stoga se organizacije civilnog društva bave nizom problema koji uključuju suzbijanje nepismenosti, gladi, ovisnosti, nasilja u obitelji, rasne i nacionalne diskriminacije, promocije i zaštite ljudskih prava, poticanja demokracije, obrazovanja i mnogih drugih društvenih izazova našeg vremena. U ekstremnim slučajevima, kao što su ratni sukobi, ekološke katastrofe, elementarne nepogode i ekstremno siromaštvo, upravo su institucije civilnog društva često prve koje priskaču u pomoć. Jedan je od takvih slučajeva u povijesti Hrvatske bio je i val pomoći pojedinaca, kao i domaćih te stranih humanitarnih organizacija, prognanicima i izbjeglicama u Hrvatskoj tijekom Domovinskog rata.

U svrhu ostvarenja ciljeva i kontinuiranog rasta, neprofitnim organizacijama su nužna sredstva kao i profitnim — financijski i ljudski resursi koji će im omogućiti stabilnost u radu. Marcel Meler u knjizi *Neprofitan marketing* (2003: 7) ističe „neprofitne organizacije“ kao nezgrapno korišten termin na našim prostorima. Nadalje, autor spominje kako u našim zakonicima postoje uredbe koje se u cijelosti odnose na „neprofitne organizacije“, unatoč tome što se u njima nigdje precizno ne definira što se podrazumijeva pod neprofitnom organizacijom, dok postoji i dvojba u kojoj je mjeri pojam „neprofitna organizacija“ prikladan za upotrebu na našim prostorima. Meler opisuje kako se u anglosaksonskoj literaturi pojam „organizacija“ upotrebljava vrlo općenito i označava svaku skupinu ljudi koja zajedničkim djelovanjem nastoje ostvariti neki cilj, stoga Meler predlaže korištenje termina „neprofitni subjekt“ koji zbog već ustaljenog korištenja termina „neprofitnih organizacija“ nije moguće udomaćiti. Zakonodavstva različitih zemalja drugačije razmatraju pojam „neprofitnog“ udruživanja građana, stoga definicije nužno variraju po geografskoj osnovi. Nikša Alfirević i drugi autori u knjizi *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija* ističu kako je neprofitne organizacije najlakše definirati kao „one koje nisu privatne, niti javne“, ali taj opis ne daje dovoljno informacija kako bi se sažela bit njihova djelovanja (2013: 31). Autori navode kako je umjesto korištenja navedene definicije ispravnije u

opisu neprofitnih organizacija navoditi težnju za rješavanjem društvenih problema i/ili pružanjem određenih usluga javnosti kao najčešću srž djelovanja.

Osim neprofitnima, ovakve se organizacije nazivaju i organizacijama civilnog društva te nevladinim organizacijama (engl. *non-governmental organizations*, ili skraćeno NGOs). Sloboda udruživanja i djelovanja smatraju se najbitnijim odrednicama neprofitnog djelovanja, a zbog nemogućnosti dodjeljivanja profita u privatne svrhe dolazi i do razlikovanja od profitnog sektora koji poduzetnike „nagrađuje“ s određenom dobiti, tj. profitom. Europski centar za neprofitno pravo (engl. *European Center for Not-for-Profit-Law*) ima isto tumačenje kao i Ured za udruge Vlade Republike Hrvatske, u kojemu hrvatske udruge mogu obavljati bilo koju gospodarsku djelatnost utvrđenu statutom koja nije u suprotnosti s pozitivnim zakonodavstvom Republike Hrvatske, pri čemu je potrebno konzultirati zakone koji reguliraju obavljanje djelatnosti kojom se udruga želi baviti.

Američki autori Scott. M. Cutlip, Allen H. Center i Glen M. Broom definiraju ukupno pet obilježja koja određuju neprofitne organizacije (2003: 526, prema Skoko i dr. 2009: 12). Tako su one *organizirane* (imaju svoj službeni statut, redovite sastanke i zaposlene službenike), *privatne* (institucionalno su odvojene od vlade), *profitno nedistributivne* (eventualan višak prihoda moraju utrošiti isključivo na ispunjavanje vlastitog poslanja), *samoupravljačke* (upravljaju same sobom i samostalno kontroliraju vlastite djelatnosti) te *dobrovoljne* (mora postojati volonterski, odnosno dobrotvorni rad). Dva najbitnija uvjeta neprofitnog djelovanja su zabrana stjecanja i raspodjeljivanja dobiti članovima svoje udruge ili trećim/povezanim osobama, te zabrana obavljanja djelatnosti u opsegu koji bi se mogao protumačiti kao konkurencija obrtima i trgovačkim društvima. Pri tome se izbjegava zloupotrebljavanje zakona i korištenje statusa neprofitne udruge kako bi se obavljala gospodarska djelatnost bez obveze plaćanja poreza na dobit. U slučaju poslovanja neprofitnih organizacija, bitan je faktor dionika (engl. *stakeholders*) – bili to korisnici, država, donatori, zaposlenici ili volonteri. Gojko Bežovan napominje kako neprofitne organizacije novčana sredstva najčešće osiguravaju iz sljedećih izvora: privatnih (donacije gospodarskih subjekata i građana), javnih (državne dotacije koje daju vlada, županije, gradovi i općine), članarina (sredstva koje daju sami članovi pojedinih organizacija) i stranih izvori (sredstva dobivena iz inozemnih programa namijenjenih razvoju civilnog društva) (2005: 138).

Imidž organizacije u javnosti je za neprofitne organizacije naročito bitan iz razloga financiranja i pridobivanja potpore javnosti za projekte i programe. S obzirom na to da većina organizacija nema uređene i stalne izvore prihoda, u svojoj komunikaciji i odnosima s javnošću usredotočene su na natječaje za donacije, subvencije i razne oblike državne potpore. S obzirom na broj udruga u Hrvatskoj, do izražaja dolaze kvalitetno organizirani odnosi s javnošću s obzirom na brojnu konkurenciju organizacija koje se natječu za isti izvor fondova. Unatoč tome što neprofitne organizacije imaju društveno korisne ciljeve, one koriste slične marketinške alate i odnose s javnošću kao i profitne organizacije.

TABLICA 2. „Razlika između profitnih i neprofitnih organizacija" (Meler, 2003: 99)

	Profitne organizacije	**Neprofitne organizacije**
Tko je vlasnik?	Ulagači (dioničari)	Neka druga neprofitna organizacija ili nitko
Može li ostvariti profit?	Da	Ne
Kome je odgovoran *management*?	Dioničarima	Izvršnom tijelu neprofitne organizacije
Izvori prihoda?	Prodaja	Donacije, pokloni, ponekad prodaja
Koji se porezi plaćaju?	Svi porezi	Ne plaćaju se, izuzete od plaćanja poreza
Svrha organizacije?	Ostvarenje dobiti za vlasnike	Ostvarenje misije zbog koje organizacija postoji

Izvori kapitala?	Osnivačke dionice, potraživanja, ostvareni prihodi, zadržana dobit	Donacije, potraživanja, pomoć vlade, fondovi
Mjere uspješnosti?	Dobit, povrat investicije	Operacionalizacije misije, uspješnost fundraisinga
Tko utječe na uspjeh?	Potrošači	Klijenti i suradnici

2.1. Razvoj neprofitnih organizacija u Hrvatskoj

Neprofitne i nevladine organizacije danas kao nikada imaju važnu funkciju u razvoju društva i njegovanju demokracije. Unatoč tome, povijest, nastanak i djelovanje civilnog sektora u Hrvatskoj je relativno neistraženo područje te se rast i razvoj neprofitnih organizacija temeljito prati tek od početka 1990-ih. Povijesno gledano, prvi oblici samoorganizacije građana u vezi su s Katoličkom crkvom i pojavom bratovštvina u srednjem vijeku. Gojko Bežovan i Siniša Zrinščak u knjizi *Civilno društvo u Hrvatskoj* (2007: 29) opisuju bratovštine kao prve civilne organizacijama s različitim ciljevima djelovanja — dok ih je dio bio vezan uz Crkvu i štovanje svetaca, obrtnici koji su osnivali bratovštine često su usmjeravali svoj rad na ostvarivanje poslovnih i socijalnih ciljeva. U 19. stoljeću pojavljuje se prvi tekst na našim prostorima koji se bavi udrugama, a u njemu se navodi kako je udruga „...dobrovoljno jedinstvo pojedinaca, koji si sami postaviše zajedničku trajnu svrhu“ (Vojnović, 1877: 4, prema: Bežovan i Zrinščak, 2007: 29).

Autori nadalje spominju kako je Hrvatska imala prepoznatljive civilne inicijative krajem 19. i početkom 20. stoljeća koje su bile povezane sa srodnim inicijativama i na razini Austro-ugarske monarhije. Inicijative su većinom bile usmjerene na izgradnju kulturnih, socijalnih i obrazovnih institucija i modernizaciju društva, te su dijelom igrale i važnu ulogu u razdoblju između Prvog i Drugog svjetskog rata. S razvojem i širenjem građanske kulture, brojne inicijative pokreću malobrojni bogatiji pripadnici građanstva i njihova inteligencija (Gross i Szabo, 1992, prema Bežovan i Zrinščak, 2007: 30) te osnivaju sirotišta, kulturne ustanove, škole i bolnice. Ugledni su

građani u to vrijeme bili predvodnicima modernizacijskog procesa, te su svojim mecenskim radom poticali rad zaklada. Primjerice, 1913. godine u Zagrebu su djelovale 241 stipendijska zaklade (Kante, 1913, prema: Bežovan i Zrinščak, 2007: 30). Na temelju uvida u ograničenu literaturu iz tog razdoblja može se zaključiti da je u Hrvatskoj među bogatijim građanstvom i obrazovanim ljudima bila razvijena kultura dobročinstava i davanja u općekorisne svrhe (Puljiz, 2006, prema: Bežovan i Zrinščak, 2007: 30), a u modernizaciji društva zapaženu ulogu igrale su organizacije u kojima su bile udružene žene (Prlenda, 2005, prema: Bežovan i Zrinščak, 2007: 31) te židovska zajednica u Zagrebu (Goldstein, 2005, prema: Bežovan i Zrinščak, 2007: 31). Jedna od istaknutih ranih udruga bila je Hrvatski Radiša, nastala 1903. godine iz cehovske tradicije. Cilj udruge bilo je bolje obrazovanje siromašnih mladića iz nerazvijenih krajeva u obrtu i trgovini, te je svojim radom bila prepoznata kao prva moderna intermedijalna, civilna organizacija. Bitno je pritom istaknuti da je u svom djelovanju Hrvatski Radiša uvijek bila nestranačka i nepolitička udruga (Bežovan i Zrinščak, 2007: 30).

Prema autorima Bežovanu i Zrinščaku, poslije Drugog svjetskog rata civilne, humanitarne i crkvene organizacije te zaklade u Hrvatskoj prestale su postojati. Za vrijeme Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije slobode javnog okupljanja, mišljenja i udruživanja proglašene osnovnim pravima građana, no u praksi su društvene organizacije i udruženja građana imala relativno ograničenu i kontroliranu ulogu nad kojom je država imala monopol. Autori pojašnjavaju kako se relativno ograničena funkcija i razvijenost „civilnih“ organizacija u komunističkom sustavu Jugoslavije može objasniti činjenicom da su socijalni problemi tada bili manje izraženi nego danas u tržišnom gospodarstvu, te zaključuku kako „...su dominacija države u pružanju javnih usluga te ograničenje slobode udruživanja poslije Drugog svjetskog rata učinili građane neosjetljivima i nesolidarnima za probleme u zajednici i društvu, osim u dijelu obiteljske i rodbinske solidarnosti“ (Bežovan i Zrinščak, 2007: 32). To je, po njihovom mišljenju, pridonijelo načinu razmišljanja unutar građanstva kako je država „odgovorna za njihovu dobrobit, kao i za rješavanje njihovih problema“ – odnosno, da za svaku poduzetu aktivnost treba dobiti suglasnost države.

Autori (2007: 32-33) nadalje napominju kako je bilo je zabranjeno bilo kakvo djelovanje koje nije bilo u skladu s principima komunističke partije, stoga su 1980-ih udruženja često postaju platforme za razne političke akcije. Navode kako su se brojne civilne inicijative i organizacije iz

tog desetljeća pokazale kao kadrovski potencijal iz kojeg su 1990-ih nastale političke stranke. Zaključuju kako je zatomljavanje individualizma u svrhu poticanja kolektivizma u kojemu se društvo brine za sve potrebe pojedinca do osamostaljenja Hrvatske usporavalo napredak civilnog društva i osnivanje organizacija.

Hrvatska je postala nezavisnom državom 1991. godine, a do donošenja Zakona o udrugama 1997. godine bilo je registrirano 8,208 udruga od njih ukupno 21,945 (Bežovan, 2003: 66). Ranije civilne inicijative pretvaraju se u političke stranke te stvaraju okvir u kojem se ne vidi potreba za organizacijama i djelovanjem civilnog društva. Domovinski rat i humanitarna kriza utječu na sužavanje prostora političkog i javnog djelovanja, stvarajući atmosferu solidarnosti i skupljanja pomoći za žrtve prognaničke i izbjegličke krize. Socijalni problemi širokog razmjera utječu na porast solidarnosti i samoorganizacije građana, kao i pomoći stranih humanitarnih organizacija. Prema autoru, desetljeće koje je uslijedilo nakon osamostaljenja hrvatske države donijelo je nepovoljne uvjete za civilno društvo – vlast je nedemokratski koristila medije kako bi ocrnila nevladine organizacije, nazivajući ih pogrdnim riječima i optužujući ih da su strani plaćenici, doušnici i organizacije koje štite ljudska prava Srba. To je utjecalo na stav šire javnosti koja je većinom preuzela i zadržala negativni dojam, koji se dijelom nastavio i u današnjicu. Nekoliko je istraživanja upozorilo na negativan stav građana prema organizacijama civilnog društva (Ledić, Mrnjaus, 2000; B.a.B.e., 2002; B.a.B.e., 2004; prema Bežovan i Zrinščak, 2007: 35). Marc Morjé Howard (2003, prema Bežovan i Zrinščak, 2007: 33) u svojem empirijskom istraživanju tumači nerazvijenost civilnog društva u tranzicijskim zemljama s tri činjenice:

- „ranijim nepovjerenjem u komunističke organizacije“ – vezano za ranija obvezna članstva i sudjelovanja u komunističkim organizacijama koje su građani nastojali izbjeći.
- „dominacijom neformalnih prijateljskih mreža“ − za vrijeme komunizma, ljudi su iskazivali svoje osjećaje i frustracije kroz privatne mreže i uske prijateljske krugove. Te su mreže služile kao alternativa članstvu u civilnim organizacijama.
- „razočaranjem u novi režim“ – građani se osjećaju prevarenima i teško se odriču skrbničke uloge države, što rezultira demobilizacijom i povlačenjem iz javnog života.

U usporedbi civilnog društva Hrvatske s civilnim organizacijama drugih tranzicijskih zemalja srednje Europe važno je napomenuti da su zbog rata mnogi programi razvoja neprofitnog sektora zaobišli Hrvatsku, ili Hrvatska još nije prihvatljiva za te programe. Jedan od primjera je PHARE

program Europske unije, u koji se Hrvatska zbog rata i političkih problema povezanih s ratom uključila tek 2005. godine (Pretpristupni fondovi, 2018). Program PHARE pokrenut je 1989. godine kao program pomoći tranzicijskim zemljama srednje i istočne Europe, ali kao i mjera pomoći pri obučavanju i obrazovanju zaposlenih u neprofitnim organizacijama (Bežovan i Zrinščak, 2007: 38). Autori navode kako je kasno uključenje Hrvatske u PHARE program dovelo do sporog regionalnog umrežavanja civilnog društva u Hrvatskoj i neobrazovane kritične mase ljudi koji sudjeluju ili rade u neprofitnom sektoru. Pri tome, spominju kako je manjak obrazovanja u aktivista i zaposlenika dovodi do problema pri organizaciji i adekvatnom pisanju prijedloga projekata koje bi financirale veće zaklade.

Završetkom tranzicijskog perioda u Hrvatskoj položaj se udruga civilnog društva po pitanju zakonskih okvira i financija poboljšava. Tijekom mandata koalicijske Vlade 2000. −2003. godine uspostavlja se kvalitetniji dijalog i bolja suradnja s organizacijama civilnog društva, stoga se i krajem 2003. inicijativom Ureda za udruge osniva Nacionalna zaklada za razvoj civilnog društva (Bežovan i Zrinščak, 2007: 38). Autori napominju kako unatoč tome što su za vrijeme spomenutog mandata organizacije bile pozivane na suradnju u ostvarivanju različitih projekata, veći broj konzultiranih eksperata drži da je ta suradnja često bila deklarativna i da nije rezultirala konkretnim partnerstvima države i civilnog društva. Današnji pravni sustav Hrvatske prepoznaje nekoliko vrsta organizacija civilnog društva i sve su „uređene posebnim propisima koji određuju način osnivanja, djelovanja i prestanka" (Bežovan i Ivanović 2009: 14).

Pojam udruge pravno se definira člankom 2. stavkom 1. Zakona o udrugama, te navodi: „Udruga u smislu ovoga Zakona je svaki oblik slobodnog i dobrovoljnog udruživanja više fizičkih, odnosno pravnih osoba, koje se radi zaštite njihovih probitaka ili zauzimanja za zaštitu ljudskih prava i sloboda, te ekološka, humanitarna, informacijska, kulturna, nacionalna, pronatalitetna, prosvjetna, socijalna, strukovna, športska, tehnička, zdravstvena, znanstvena ili druga uvjerenja i ciljeve, a bez namjere stjecanja dobiti, podvrgavaju pravilima koja uređuju ustroj i djelovanje toga oblika udruživanja" (Zakon o udrugama, 2014: 1).

U Hrvatskoj organizacije neprofitnog sektora najčešće „djeluju u većim gradskim naseljima, a potencijalna mobilizacija građana u ove organizacije u manjim je mjestima zapostavljena" (Bežovan i Zrinščak, 2007: 39). Jedan od problema koji je nastao kroz godine je raskorak u broju registriranih i stvarno aktivnih udruga – prema Registru udruga, u Hrvatskoj je

2011. godine djelovalo 44,915 neprofitnih organizacija, dok ih je trećina bila neaktivna (Barbarić, 2011). Ta brojka bi značila da je svaki stoti Hrvat u to vrijeme imao svoju udrugu te kako je ukupno bilo udruženo 150.000 ljudi. Zbog manjka regulacije u najgorem su položaju bile upravo one civilne udruge i njihovi korisnici koje su djelovale, ali teško dolazile do vrijednih izvora za subvencije i javnih prostora za korištenje ((Barbarić, 2011). Prema autorici, razlog je bio konkurentski odnos s ravnopravnim udrugama koje su zloupotrebljavale svoj pravni status kako bi se natjecale za spomenute fondove. Stoga je 2014. godine donesen Zakon o udrugama kojim se uređuju obveze neprofitnih organizacija, koje su obavezane predavati financijska izvješća i obavljati upis u Registar udruga.

Bežovan i Matanović kroz istraživanja 2003., 2005., i od 2008., do 2010. godine zaključuju kako u hrvatskom društvu volontiranje nije prepoznato kao vrlina, a neprofitne organizacije teško privlače i zadržavaju volontere te nemaju kapacitete za razvoj dugoročnih i održivih programa uključivanja volontera (Bežovan i Zrinščak, 2007: 39). Građani se obično u participaciju uključuju kroz podrške kratkoročnim humanitarnim akcijama i nisu skloni dugoročnom djelovanju ili učlanjenju u organizacije. Pilot-projekt „CIVICUS-ov indeks civilnog društva u Hrvatskoj" proveden 2001. godine upozorava da organizacije civilnog društva nedovoljno surađuju s Vladom i lokalnim vlastima, da bi trebale biti transparentnije u svom radu i odgovornije, te kako prema zajednicama u kojima djeluju tako i prema široj javnosti, te kako „civilni sektor može računati na vrlo skromne donacije privatnog gospodarskog sektora" (UNDP, 2009: 39).

Razvoj civilnog društva u Hrvatskoj zadnjih 15 godina prati etabliranje velikog broja nevladinih organizacija – od udruga za zaštitu i promidžbu ljudskih prava, borbu protiv korupcije, zaštitu okoliša, zaštitu veterana Domovinskog rata i brojnih drugih. One svojim medijskim istupima i aktivnostima privlače pozornost medija, te sudjeluju u konkurentskim natječajima i nastojanjima da upravo za svoju udrugu izgrade i održe najbolju reputaciju. Razvoj civilnog društva prati i razvoj odnosa s javnošću organizacija civilnog društva, a stalni razvoj medija i novih tehnologija otvara mogućnosti organizacijama civilnog društva za uspješnije prikupljanje sredstava, razvoj projekata i kvalitetnije lobističke aktivnosti. Ulaskom u Europsku uniju, njezini fondovi postali su jednim su od najvećih izvora financiranja za neprofitne organizacije, dok i tvrtke u Hrvatskoj − vođene koncepcijama društvene odgovornosti i korporativne filantropije − pokazuju trend sve

češćeg doniranja profita za razvoj i unapređenje neprofitnog sektora. Meler (2003: 61) nabraja značajne promjene unutar civilnog sektora u Hrvatskoj unazad zadnjih desetak godina:

1. „pojava globalnih donatora" („donatori bez granica"),
2. „visoka usavršenost medija vodi donatore u smjeru prisiljavanja neprofitnih organizacija da mijenjaju svoje metode komuniciranja",
3. „stvaranje fondova postalo je arena u kojoj se neprofitne organizacije natječu za korištenje objektivno nedovoljnih resursa",
4. „informatičke tehnologije su potpuno izmijenile način vođenja i poslovanja neprofitnih organizacija",
5. „povećanje broja neprofitnih organizacija prouzročilo je konkurenciju samih organizacija unutar istih polja"

UNDP u svojoj brošuri *Razvoj civilnog društva u Hrvatskoj* zaključuje da je dinamiku i tijek stvaranja civilnog društva u Hrvatskoj uvelike odredio rat koji je započeo u isto vrijeme kad je počela politička i gospodarska tranzicija Hrvatske (2009: 18). Napominju da je nerazumijevanje političke elite 90-ih godina u vezi s civilnom društvom stvorilo klimu koja se može nazvati u najmanju ruku nepovoljnom, ako ne i represivnom, u kojoj se civilni sektor održao i razvio do „zavidne razine" (UNDP, 2009:19) Međutim, proces još nije okončan, jer kako UNDP tvrdi: „...u Hrvatskoj čovjekoljublje i druge građanske vrijednosti koje čine podlogu razvoja civilnog društva još nisu dosegle razinu na kojoj se mogu razvijati neovisno od političkih, socijalnih i drugih društvenih promjena" (2009: 19).

3. KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

Postoje brojne definicije komunikacije, od jednostavnijih do onih složenijih. Websterov rječnik engleskog jezika definira komunikaciju kao „proces razmjene informacija između pojedinaca putem poznatog sustava signala, znakova ili ponašanja“ (prema Tafra-Vlahović, 2015: 28). Jedna od definicija je i „prijenos informacija, ideja, stavova ili emocija od jedne osobe ili grupe drugoj (ili drugima) prvenstveno putem simbola“ iz rječnika Theodorson & Theodorson (1969., prema Tafra-Vlahović, 2015: 28). Komunikacija se opisuje i kao „proces u kojem sudionici stvaraju i međusobno dijele informacije u cilju postizanja obostranog razumijevanja“ (Rogers i Koncaid, 1981., prema Tafra-Vlahović, 2015: 28). Velik broj teoretičara i praktičara slaže se u jednome – nemoguće je ne komunicirati (Jugo, 2012: 25). Koju god definiciju koristili, komunikacija je temelj međuljudskih odnosa i bez nje bi bilo nemoguće uspješno prenijeti svoje privatne i poslovne ideje širem krugu ljudi. Windahl, Signitzer i Olson (1992) navode četiri različite funkcije komunikacije koje navode Thunberg i dr.

- „ekspresivna funkcija”: ljudi sami stvaraju i prepoznaju
- „društvena funkcija”: stvaranje osjećaja zajednice
- „informativna funkcija”: dijeljenje informacija radi povećanja znanja
- „kontrolna funkcija aktiviranja”: ljudi komuniciraju kako bi zajednički djelovali, mijenjali svoj okoliš i poboljšali situaciju sebi i drugima (prema Tafra-Vlahović, 2015: 29)

Neprofitne organizacije postoje kako bi prvenstveno korištenjem odgovarajućih izvora osigurale opći boljitak društva. Takve organizacije ne postoje kako bi isključivo novčano profitirale od svog rada te donijele zaradu pojedincima i/ili dioničarima i članovima organizacije. Usprkos tome, one mogu zapošljavati osobe i ostvarivati prihode. Organizacijama trećeg sektora naročito je bitno ostvariti uspješnu vanjsku komunikaciju s obzirom na to da imidž koji organizacija ima u javnosti izravno utječe na financiranje same organizacije i pridobivanje potpore javnosti za njezin rad, projekte i programe. Stoga su područja komunikacija i odnosa s javnošću za pospješivanje rada neprofitnih organizacija jednako važna, ako ne i važnija, nego za rad organizacija profitnog sektora.

Profitnom i neprofitnom sektoru zajednička je nužnost strateškog pristupa odnosima s javnošću. Oba tipa oganizacija teško će ostvariti svoje ciljeve bez kvalitetno isplaniranih aktivnosti i komunikacijskih strategija, a pojedinačni uspješni slučajevi će bez dugoročnog strateškog planiranja ostati samo slučajnost bez kontinuiranog učinka. Anne Gregory u knjizi *Planiranje i upravljanje kampanjama* naglašava komunikaciju kao iznimno bitnu stavku u neprofitnom sektoru, s obzirom na to da se njome ostvaruju strateški ciljevi organizacije kroz bilježenje podrške različitih grupa i ključnih javnosti (2006: 17). Komunikacija je u ovom slučaju stvorena kako bi utjecala na ponašanje. Ukoliko organizacija jednako vrijeme posveti slušanju i odašiljanju poruka, utoliko će njezina komunikacija biti kontinuirano pod utjecajem istraživanja spomenutih skupina javnosti, što rezultira djelotvornom komunikacijom i slaganjem sa stavovima njezinih dionika. Prema autorici, važnost komunikacije leži u pospješivanju odnosa s ključnim javnostima koje su odgovorne za sudbinu organizacije u dobru i u zlu, te u prepoznavanju problema i potencijalnih sukoba u ranim stadijima kao što su nezadovoljstvo djelatnika i slični događaji.

Strateški pristup kao dio odnosa s javnošću u organizacijama podrazumijeva ponajprije prethodno definiranje ciljeva organizacije koji su ključni za javnostima s kojima će organizacija komunicirati, zatim definiranje poruka koje želi plasirati u javnost te alata kojima će se služiti u postizanju ciljeva. Možemo zaključiti kako za uspješnu provedbu zacrtanih ciljeva, neprofitne organizacije moraju biti vješte u područjima odnosa s javnošću, marketinga i općenito području komunikacijskih strategija. Strategija je uopće jedna od najčešće korištenih riječi u poslovnom svijetu. Gregory (2006: 122) nadalje definira strategiju kao „ukupan pristup program ili kampanji, faktor koordinacije, vodeći princip, glavnu ideju, načelo iza taktike programa". Strategija je također „princip koji će vas pomaknuti iz točke gdje ste u točku gdje želite biti" – dok je u srži same strategije kako doći do ciljeva, taktika nam objašnjava što napraviti (Gregory, 2006: 122). Brojna domaća i inozemna iskustva ukazuju na potrebu sustavnog planiranja, oblikovanja, primjene i kontrole komunikacijskih aktivnosti. Pojam je vezan uz srodne i isprepletene pojmove kao što su marketinška i komunikacijska strategija. One označavaju funkcionalne strategije koje nastaju kao rezultat promišljajućeg procesa, koje određuju niz strateških alata i ciljeva kako bi se definirale ciljne skupine i komunikacijski kanali te kojima se najučinkovitije ostvaruju ciljevi neke organizacije.

Gregory (2006: 122) pojašnjava kako strategiju ne treba poistovjetiti s ciljevima te da ona dolazi prije taktike. Nadalje, prilikom razvijanja taktike potrebno je uključiti kreativne snage i paziti na to kako bi taktike ostale povezane s temeljnim odrednicama strategije. Gregory navodi sljedeće čimbenike kao bitne u definiranju strategija sve do taktika (2006: 123-124):

- „Upotrebljavanje strategije za *brainstorming*" – unatoč tome što strategiju ne treba slijepo pratiti, ona pomaže pri zadržavanju usredotočenosti na trenutni zadatak,
- „Odbijanje nestrateških aktivnosti" – nestrateške aktivnosti treba zanemariti. One mogu biti korisne za neki drugi program, ali ako nisu u skladu sa strateškim potiskom trenutačnog programa, potrebno ih je odložiti na stranu,
- „Taktiku je potrebno povezati sa strategijom, a strategiju s ciljevima" − ciljevi daju ukupan smjer program i definiraju "ono što se treba postići". Strategija je pokretačka sila koja odgovara na "kako", a taktike pretvaraju opći program u detalje,
- „Taktike treba isprobati tamo gdje je to moguće" – uvijek se savjetuje ispitivanje taktike i njezinog funkcioniranja.

U komunikacijskim strategijama organizacija se uspjeh temelji na komuniciranju i istraživanjima, te je od iznimne važnosti ostvariti povjerenje. Upravo povjerenje prema nekoj organizaciji diktira hoćemo li joj vjerovati, poslovati s njom, koristiti njezine usluge, posjećivati događaje koje organizira, sumnjati u informacije koje odašilje ili našim sudjelovanjem pridonositi potporu njezinom cilju i misiji. Strategija organizacije mora biti jasna, a komunikacija ostvarena prema svim publikama transparentna. Upravo tu komunikaciju možemo zamisliti kao „most" koji spaja organizaciju i javnost. Kako bi organizacija uspješno prenijela svoju poruku i ostvarila integritet u svojim komunikacijama, promet „mosta" mora biti dvosmjeran te bi javnost od organizacija trebala učiti koliko i organizacije od same javnosti.

3.1. Odnosi s javnošću u neprofitnom sektoru

Teoretičari odnosa s javnošću Ralph Tench i Liz Yeomans (2009: 2) u svom djelu *Otkrivanje odnosa s javnošću* pojašnjavaju kako se odnosi s javnošću koriste u velikom broju

struka u kojima su praktičari razvili različite vještine i sposobnosti, što je uz mladost same struke rezultiralo time da ne postoji univerzalno prihvaćena definicija odnosa s javnošću. U istom djelu (2009: 709) autori navode kako su se odnosi s javnošću razvili u drugoj polovici 20. stoljeća, što ih čini relativno novom pojavom u smislu funkcije menadžmenta te kao akademske discipline. Tako su, prema njima, i današnje definicije odnosa s javnošću – odnosno njihove uloge i svrhe - daljnje područje rasprave te „nema definicije oko koje postoji slaganje, premda se mnogima od njih daje prednost" (Tench i Yeomans, 2009: 709). Rex Harlow (1976) pronašao je 472 različite definicije između 1900. i 1976. godine i koristeći te definicije sastavio vlastitu definiciju, koja glasi:

> Odnosi s javnošću su zasebna upravljačka funkcija koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamnih pravaca komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezine javnosti. Uključuje upravljanje problemima ili temama. Pomažu upravi da bude upoznata s mišljenjima javnosti i da na njih reagira (...). Odnosi s javnošću služe kao sustav ranog upozoravanja, kao pomoć u predviđanju trendova. Kao svoje glavne alate koriste istraživanje i tehnike etične komunikacije. (Harlow, 2976: 36, prema Tench i Yeomans, 2009: 3).

Damir Jugo u knjizi *Strategije odnosa s javnošću* (2012: 17) pojašnjava kako navedena definicija sadrži pojmove koji sugeriraju odnose s javnošću kao „neizostavni dio upravljanja organizacijama" i način kako bi upravljači „na odgovarajući način kormilarili kroz njihovo svakodnevno poslovanje". Nadalje, sličan stav dijele i teoretičari James Grunig i Tedd Hunt (1984) koji definiraju odnose s javnošću kao upravljanje komunikacijama između organizacija i njihovih javnosti, stavljajući težište na upravljačku funkciju, to jest, njihovu ulogu u menadžmentu same organizacije (prema Jugo, 2012: 18). Grunig (1992) smatra kako ova definicija „dopušta razlike u postupku između praktičara u različitim kontekstima, no i dalje uključuje važne elemente poput upravljanja komunikacijom i usmjerenosti na vanjske odnose (prema Tench i Yeomans, 2009: 3). Cutlip i dr. (2000: 6) navode definiciju odnosa s javnošću kao „funkcije menadžmenta koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i javnosti, o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh" (prema Tench i Yeomans, 2009: 3).

Definicije su mnogobrojne i dok se jedne bave naglašavanjem funkcije upravljanja, druge su usmjerene na „idealne" komunikacijske prakse i ističu važnost dvosmjerne komunikacije i građenja odnosa između organizacija i njihovih javnosti, a treće pak naglašavaju stratešku važnost odnosa s javnošću za organizacije i prepoznaju njihov utjecaj na ugled (Hutton, 1999., Grunig i Grunig 2000., prema Tench i Yeomans, 2009: 3). Teoretičari Scott M. Cutlip, Allen H. Center i Glen M. Broom u svom djelu *Odnosi s javnošću* (2003: 6) navode kako razvoj pojma i bezbrojni pokušaji opisivanja prakse vode prema slijedećoj definiciji: „odnosi s javnošću su funkcija upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh". Ova pojmovna definicija i dalje smješta odnose s javnošću u funkcije upravljanja, ali i naglašava važnost izgradnje korisnih odnosa. Posebna značajka ove definicije jest ta da se u njoj u održavanju uzajamno korisnih odnosa vidi i moralni i etički cilj profesije (prema Cutlip, Center i Broom, 2003: 6).

Brojne definicije odnosa s javnošću zamjenjuju pojam „odnosa s javnošću" (ubuduće, u tekstu će se za odnose s javnošću povremeno koristiti skraćenica OSJ) drugim pojmovima kao što su „organizacijska kultura" ili „korporativne komunikacije" (Grunig 1992., Hutton 1999. prema Tench i Yeomans, 2009: 3), o čemu govori i teoretičarka Majda Tafra-Vlahović (2015: 12) u svom djelu *Komunikacijski menadžment* gdje naglašava kako se neki praktičari OSJ odriču imena „odnosi s javnošću" i uzimaju pojmove „upravljanje reputacijom", „korporacijski odnosi", „korporacijske komunikacije" ili „komunikacijski menadžment". Nadalje, Tafra-Vlahović predlaže upotrebu izraza „odnosi s javnostima" kao prijevod engleskog izraza „*public relations*", s obzirom na to da se u stručnoj i znanstvenoj literaturi iz područja OSJ govori o više različitih javnosti (engl. *publics, audiences*) te autorica naglašava kako je u tom smislu razlika među različitim javnostima u hrvatskom jeziku više izražena ako se upotrebljava množina. Usprkos razlikama u tumačenju, zajednički nazivnik svih definicija odnosa s javnošću je navođenje upravljanja komunikacijom kako bi se izgradili dobri odnosi i međusobno razumijevanje između organizacije i njenih najvažnijih publika (Gordon, 1997, prema Tench i Yeomans, 2009: 3).

Cutlip, Center i Broom (2003: 6) u spomenutom djelu također navode kako se odnosi s javnošću vrlo često zamjenjuju s marketingom kao još jednom funkcijom upravljanja. Autori navode kako do zabune često dolazi u korporacijama, ali i u neprofitnim organizacijama i državnim ustanovama gdje se „neprofitni marketing" i „društveni marketing" vezuju uz izgradnju i

održavanje odnosa s članovima, pacijentima, donatorima i ostalim skupinama. Neke tvrtke čak spominju i „marketinšku komunikaciju" ili „marketinške odnose s javnošću", te mnogi pojedinci zaposleni u „odnosima s javnošću" zapravo potpomažu marketingu predstavljajući nove proizvode i usluge te reklamirajući njihove odlike s izlikom da zapravo marketinška potpora donosi novčanu korist. Cutlip, Center i Broom (2003: 7) tvrde da je za ovo zaslužan stav djelatnika OSJ i njihovih klijenata koji miješaju publicitet i odnose s javnošću, ili su pod utjecajem literature u kojoj se sugerira da su odnosi s javnošću tek vrsta marketinške taktike ili element promotivnog miksa.

Iako u praksi ponekad definicije nisu jasno raščlanjene, moguće je objasniti povezanost odnosa s javnošću i marketinga. Spomenuti autori opisuju kako su za pojam marketinga ključne želje, tj. ljudske potražnje koje se pretvaraju u potrošačku proizvodnju. Kako bi se potražnja zadovoljila, marketinški stručnjaci nude određene proizvode i usluge koji kupcima mogu pružiti najveću korist, vrijednost i zadovoljstvo. Tako se potrošaču isporučuje usluga ili proizvod u zamjenu za određenu vrijednost, što definira razmjenu vrijednosti kao ključnu odliku marketinga. Stoga autori zaključuju da je marketing usredotočen na odnose razmjene s potrošačima te su rezultat marketinških nastojanja *quid pro quo* transakcije koje idu ususret potrošačkoj potražnji te realizuraju ekonomske ciljeve organizacije. Nasuprot tome, autori odnose s javnošću opisuju kao aktivnosti koje „pokrivaju široko područje odnosa i ciljeva s različitim javnostima, zaposlenicima, ulagačima, susjedima, posebnim interesnim skupinama, vladinim ustanovama i mnogim drugima" (Cutlip,Center i Broom, 2003: 8). Uspješni odnosi s javnošću mogu pomoći i pridonijeti marketinškim nastojanjima, dok loše provedene marketinške strategije i koristoljubljiva marketinška nastojanja mogu izjaloviti trud organizacije u odnosima s javnošću.

Tafra-Vlahović također napominje (2015: 157) kako je sve jače povezivanje različitih odjela unutar organizacije po principu pristupa integriranog marketinga i komunikacije, ili još obuhvatnije integrirane organizacijske komunikacije u kojoj se povezuju oglašavanje, marketing (npr. marketinška istraživanja, kupovanje prostora u medijima), promocije i odnosi s javnošću. Nadalje, događa se pomak marketinških programa s isključive usmjerenosti na medije (kao što je npr. oglašavanje) prema *brandu* i upravljanju odnosima s potrošačima, što marketing približava odnosima s javnošću zato što se bavi ugledom organizacije i gradi odnose s ključnom publikom. Tafra-Vlahović navodi kako discipline marketinga i odnosa s javnošću imaju određene

zajedničke funkcije – upravljanje komunikacijama, određivanje poruka, korištenje medija, procjenjivanje javnog mnijenja, nagovaranje, izgradnju odnosa itd. Doduše, postoje i znatne razlike – marketing uključuje razvoj proizvoda, određivanje cijene, distribuciju, maloprodaju i službu za korisnike. Prema autorici, odnosi s javnošću bave se širom javnošću i specijaliziranim javnostima, zakonskim okvirima, odnosima u zajednici, odnosa sa zaposlenicima i s investitorima (2015: 157).

Tafra-Vlahović (2015: 13) u vezi s komunikacijama i odnosima s javnošću također napominje i nepovjerenje prema stručnjacima navedenih profesija. Nadalje, ona navodi kako profesionalce odnosa s javnošću u suvremenom svijetu mnogi doživljavaju kao osobe koje su ionako previše utjecajne u društvu, odnosno brane nešto što se ne može obraniti i daju glas u javnosti onima koji već jesu moćni, dok u sektoru koji se zalaže za javni interes, tj. u slučaju kampanja za plemenite ciljeve one ostaju nezapažene. Autorica stoga zaključuje da civilni sektor ne raspolaže dovoljnim brojem stručnjaka za odnose s javnošću da bi njihov rad imao težinu koju ima rad stručnjaka iz profitnog sektora.

3.2. Karakteristike neprofitnog i društvenog marketinga

Marcel Meler u knjizi *Neprofitni marketing* (2003: 99) navodi kako je temelj neprofitnog marketinga, kao i marketinga uopće, odvijanje razmjenskog procesa između zainteresiranih strana. Takva razmjena implicira poduzimanje akcije na strani potražnje, a ta akcija u konačnici (u pravilu) rezultira određenim promjenama ponašanja. Autor navodi kako je u ovom procesu cilj potaknuti željeno ponašanje, što usmjeravanjem prema ciljnim tržišnim skupinama može rezultirati njihovim prikladnijim odgovorom. Nadalje, napominje kako neprofitan marketing počiva na činjenici da su ljudi spremni razmjenjivati svoja raspoloživa sredstva kao što su novac ili vrijeme za određene koristi. Dobivena vrijednost ne mora nužno biti opipljiva – ona može biti poboljšanje kvalitete života, zadovoljstvo sobom zbog postupanja u skladu s osobnim moralnim načelima ili stupanje u kontakt te uspostavljanje veza s više ljudi (Meler, 2003: 99).

Jurica Pavičić navodi kako se često misli da je marketing primjenjiv samo u gospodarskim djelatnostima, ili da je marketing vještina kojom se „ljudima nastoje prodati stvari koje im ne trebaju, za novac koji nemaju da bi zadivili prijatelje do kojih im nije stalo" (2004: 25) . Poruga i

kritika na stranu marketingu proizlazi iz mišljenja kako se marketinškim aktivnostima laže i napuhuje vrijednost nekog proizvoda, te se veže na sveprisutnost i bombardiranje svakodnevice raznim reklamama i promocijama. Pavičić (2004: 31) definira marketing neprofitnih organizacija kao skup aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha nije ostvarivanje profita . Temeljeći se na stavovima Kotlera, Meler (2003: 66-67) predlaže tablicu razlika između neprofitnog i konvencionalnog marketinga:

TABLICA 3. „Razlike neprofitnog i konvencionalnog marketinga" (Meler 2003: 66-67)

NEPROFITNI MARKETING	KONVENCIONALNI MARKETING
1. Nastojanje za promjenama stavova i ponašanja na ciljnom tržištu	1. Zadovoljavanje identificiranih potreba ciljnog tržišta
2. Ostvarenje interesa ciljnog tržišta ili društva bez ostvarenja osobne ili neke druge vrsti dobiti	3. Ostvarenje dobiti ostvarenjem interesa ciljnog tržišta društva
4. Predmet realizacije marketinških napora su ideje	5. Predmet realizacije marketinških napora su proizvodi i usluge

Pavičić navodi i dvojaku primjenu marketinga u neprofitnim organizacijama. Prvo, sustavna primjena marketinški orijentiranih strateških komunikacija pospješuje djelovanje spomenutih organizacija i kvalitetnije ostvarivanje njihove misije i ciljeva. Kao primjer iz prakse, više prikupljenih donacija na dobro organiziranoj dobrotvornoj priredbi značit će i više sredstava za pomoć ljudima čija je imovina uništena u elementarnim nepogodama. U sličnim slučajevima, boljim strateškim odnosima s javnošću – kroz promociju, kampanju, lobiranje ili kombinaciju

aktivnosti – zajednica ima veće šanse primijetiti i podržati rad organizacije te svojom doprinosom stvoriti sredstva za dostizanje cilja koji je u srži humanistički (Pavičić, 2004: 31).

Nadalje, pospješivanjem ostvarivanja misije i ciljeva, primjena marketinga u neprofitnim organizacijama pozitivno utječe na rješavanje društvenih problema radi kojih neprofitne organizacije i postoje odnosno pridonosi boljem funkcioniranju društva kao cjeline. Spomenuti korisnici donacija koje im pomažu u saniranju štete na njihovoj imovini će biti zadovoljniji i bolje funkcionirati kao članovi društva zbog pružene pomoći.

Zbog predodžbe marketinga kao „tržišno orijentirane" aktivnosti, često se zazire od ideje marketinga povezanog s neprofitnim organizacijama. Uz sve navedeno, Pavičić (2004:32) navodi i kako se djelatnici i volonteri civilnog sektora čestu susreću s problemom u vidu neopravdanog mišljenja kako je nepostojanje profita vezano za nepostojanje vrijednosti. Volonteri često smatraju da vrijeme koje provode u obavljanju aktivnosti u sklopu neke neprofitne organizacije (npr. javljanja na SOS telefon) nije nešto vrijedno, s obzirom na to da njihov rad nije novčano kompenziran (Pavičić, 2004: 32). To je pogrešan pristup s obzirom na to da su se zbog svojih uvjerenja ili humanosti odrekli vremena koje je moglo biti utrošeno na plaćeni rad, odmor ili vrijeme provedeno s bliskim osobama. U pojedinim se organizacijama stoga povremeno pribjegava metodi utvrđivanja iznosa koji bi za utrošeno vrijeme, trud ili znanje volontera trebalo platiti na tržištu.

S obzirom na to da neprofitni marketing ne podrazumijeva klasično tržišno natjecanje i tržišnu konkurenciju, već u praksi postoji samo konkurencija za ograničena sredstva i potporu donatora/korisnika, Meler navodi kako se marketinška orijentacija neprofitnih organizacija povremeno naziva i društvenom orijentacijom (2003: 70). Pritom se u obzir uzima potreba za što boljim iskorištavanjem ograničenih resursa, suradnja sudionika unutar sektora i zadovoljenje društvene potrebe. Društvena usmjerenost marketinga nastaje unutar reakcija na negativno marketinško, tj. poslovno ponašanje subjekta. Dvije su prepoznatljive reakcije utjecale na društvenu usmjerenost marketinga: reakcija u vidu zaštite potrošača (eng. *consumer*) i u vidu napora pojedinaca, društva i organa vlasti za očuvanje okoliša i štednjom prirodnih resursa (Meler, 2003: 78). Nadalje, Meler napominje kako je jedan od najvećih „neprijatelja" društvene usmjerenosti marketinga širok raspon agresivnog marketinga (2003: 79). Prema autoru, agresivni marketing u pravilu potencira ili stvara kvazi-potrebe koje, gledano u širem društvenom

kontekstu, nisu opravdane. To se postiže, primjerice, neprimjerenom i nelojalnom promocijom, kvazi-diferencijacijom i kvazi-inoviranjem proizvoda umjetnim stvaranjem sezonskih trendova i pomodnosti proizvoda, stvaranjem „superiornih" marki proizvoda itd.

Potrošačima nema smisla za takve aktivnosti optuživati marketing kao obuhvatan pojam, već treba inicirati odgovornost gospodarskih subjekata koji koriste kombinacije marketinškog miksa koje su nepovoljne za potrošače, ili se koriste „krinkom" marketinga kako bi ostvarili dobit pod svaku cijenu, bez obzira na potrebe potrošača. Društveno usmjereni marketing nastoji ostvariti zadovoljenje kupaca i primjerene dobiti, uz istovremeno zadovoljenje društvenih interesa (Meler, 2003: 79).

Za razliku od društveno usmjerenog marketinga, pojam „društveni marketing" odnosi se na upotrebu marketinških tehnika i načela u svrhu unapređivanja društvenih ciljeva, ideja i ponašanja (Meler, 2003: 75). Autor dodaje kako se cilj društvenog marketinga fokusira na promjenu u ponašanju, a ne promjenu u stavu potrošača. Philip Kotler i Gerald Zaltman među prvima su naznačili odrednice društvenog marketinga u članku indikativnog naslova *Društveni marketing: pristup planiranim društvenim promjenama*, u kojemu su naznačili da je društveni marketing „eksplicitna upotreba marketing-instrumenata u pravcu pružanja pomoći da se translatiraju napori društveno organiziranih akcija u učinkovitije oblikovane i komunikativnije programe koji će izazvati željenu reakciju auditorija" (prema Meler, 2003: 72).

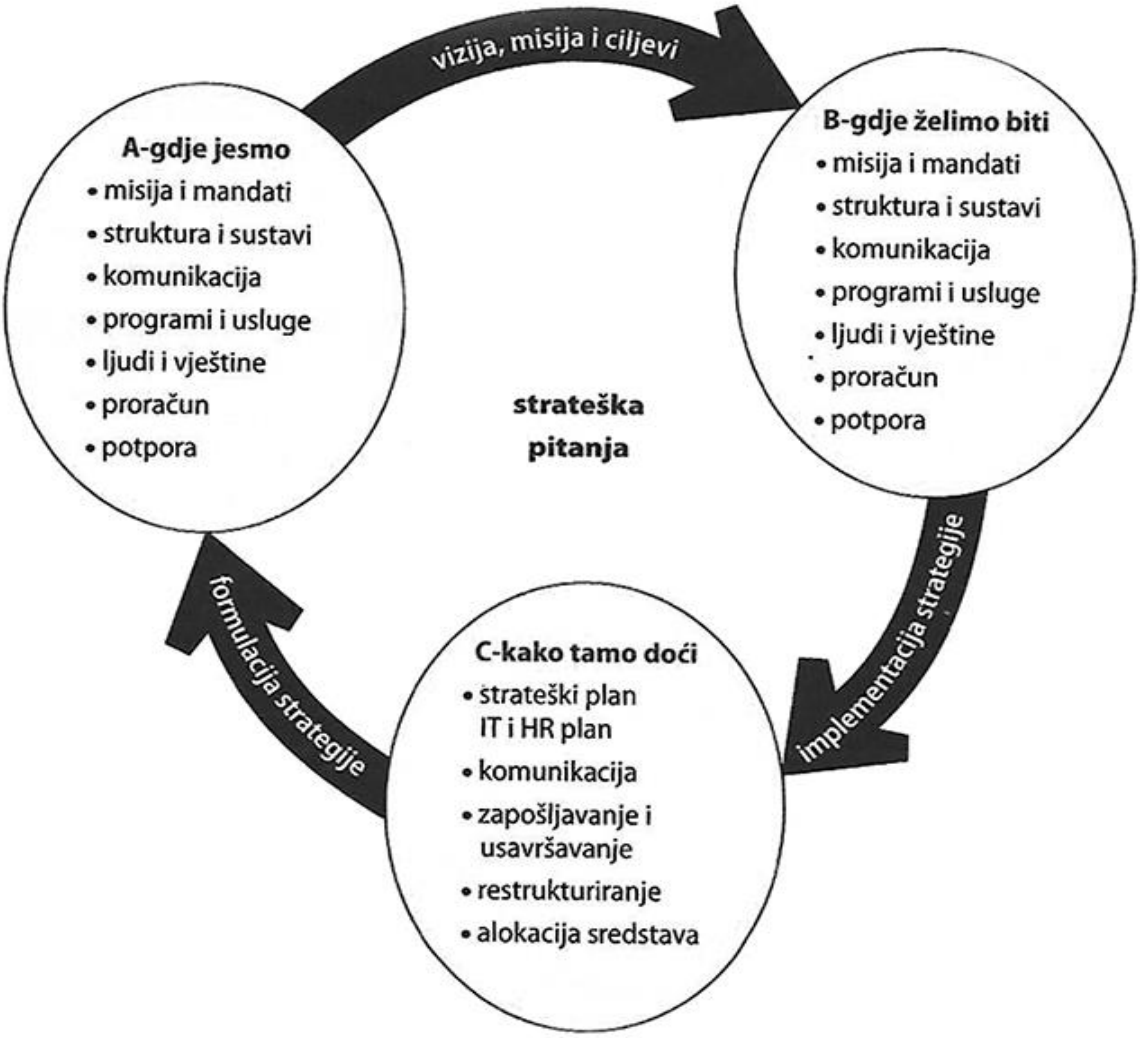
Tench i Yeomans (2009: 268) upućuju na korist u poznavanju samog pojma društvenog marketinga kako bi se bolje razumjele komunikacijske kampanje organizacija i kontekstualizirala njihova komunikacija s javnošću. Prema njima, „društveni marketing ne pretpostavlja da je principe komercijalnog marketinga moguće bespogovorno primijeniti na planiranje komunikacije u nekomercijalnom sektoru" (2009:268). Marcel Meler ističe još jedan faktor po kojemu se društveni marketing razlikuje od klasičnog pojma tržišne konkurencije; ideju dugoročne korisnosti neprofitne organizacije kao najbitnije odrednice. U tom slučaju, ako se društveni problem riješi, u konačnici je svejedno tko ga je u neprofitnom sektoru riješio. Konvencionalni marketing u pravilu ima kratkoročni obzor djelovanja, dok je neprofitni marketing češće orijentiran na dugoročne rezultate.

Bitno je prepoznati kako se marketing u obličju društvenog marketinga odražava i utječe na kulturne norme i vrijednosti, te se društveni marketing može shvatiti i kao viša razvojna faza marketinga (Meler, 2003: 78). Kako bi došlo do prave promjene u ponašanju, u ciljanoj tržišnoj skupini mora se dogoditi promjena sustava vrijednosti. Zadatak društvenog marketinga, prema tome, nije jednostavan – kao što nije jednostavno dugoročno dovesti do promjena u svijetu i ponašanju pojedinaca kako bi moglo doći i do širih društvenih promjena.

3.3. Oblikovanje strateških komunikacija

Anne Gregory (2006: 8) u srž definicije odnosa s javnošću stavlja planiranje odnosa s javnošću, kao namjernog, pomno smišljenog procesa koji zahtijeva kontinuirane i kontrolirane aktivnosti koje doprinose uzajamnom razumijevanju. Također, autorica navode kako se takve aktivnosti bave pokretanjem i održavanjem procesa uzajamnog razumijevanja među organizacijom i svim njenim javnostima, a provode se smišljenim i planiranim programima. Lester R. Potter u svom djelu *Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija* (2009: 3) pojašnjava kako se strateško upravljanje oslanja na proces strateškog planiranja, koji „pruža kriterije za donošenje svakodnevnih organizacijskih odluka i mjerila po kojima se sve takve odluke mogu vrednovati".

Kao što je već spomenuto, organizacije će teško kontinuirano nizati uspjehe i ostvarivati svoje zacrtane ciljeve ako nemaju kvalitetno isplanirane aktivnosti i komunikacijske strategije. Prema Alfireviću i suradnicima (2013: 93), organizacijama je potreban strateški pristup kako ne bi nabadale u mraku svojih djelatnosti, nesigurne u točne razloge uspješnosti ili neuspješnosti svojih kampanja. Autori strateško planiranje (2013: 93) opisuju kao „sumu discipliniranih napora da se donesu temeljne odluke i provedu akcije koje će usmjeravati i oblikovati organizaciju". Planiranjem se određuje srž organizacije – tj. „što ona jest, što radi i kako to radi" (Bryson, 2004: 6, prema Alfirević i dr., 2013: 93). Taktičkim se planiranjem strateški ciljevi pretvaraju u jasnije definirane ciljeve organizacije, dok se operativnim planiranjem strateške odluke provode u svakodnevne aktivnosti. Proces strateškog planiranja u tri segmenta prikazan je na grafici.



GRAFIKA 2. „Abc strateškog planiranja*"* (prema Alfirević i dr., 2013: 93)

Nadalje, Leslie R. Potter (2009: 3) citira Goodsteina i suradnike (1993: 1-4) navodeći kako strateško planiranje daje odgovor na tri osnovna pitanja. Prvo, *kuda idemo kao organizacija*? Drugo, *koja je okolina*? I treće, *kako ćemo ondje stići*? U tom smislu, strateško upravljanje komunikacijom jest provođenje organizacijskih misija te dugoročnih i kratkoročnih ciljeva putem komunikacije, u kojemu ona potpomaže provedbi ključnih strategija i taktika. Ne postoji jedan pogled na strateško planiranje, stoga se susrećemo s više definicija. Definicija koju daju

Goldstein i suradnici (1993: 3) glasi: „strateško je planiranje proces pomoću kojega vodeći članovi neke organizacije zamišljaju njezinu budućnost i razvijaju potrebne postupke i radnje u svrhu ostvarenja te budućnosti" (prema Potter, 2009: 20). Prema Russelu L. Ackoffu, „strateško planiranje je model željene budućnosti i učinkovitih načina koji vode njezinu ostvarenju, proces koji obuhvaća donošenje i vrednovanje svakoga niza međusobno povezanih odluka prije poduzimanja neke mjere" (prema Potter, 2009: 20).

Mirela Holy (2006: 16) u članku *ABC uspješnog komuniciranja* navodi da komunikaciju uvijek treba planirati „strateški, odnosno promišljeno", te da je nužno komunikacijske projekte „realizirati na način na koji se realiziraju komunikacijske strategije kao najsloženiji projekti odnosa s javnošću". Prema njoj, strateška planiranja igraju veliku ulogu u konačnom uspjehu realizacije projekata, učinkovitog poslovanja, ostvarivanja strateških partnerstva i izgradnje pozitivnog imidža u javnosti.

Potter (2009: 22) smatra kako je osnova učenja o strateškom menadžmentu razmatranje pojma strategije kao takve. Po njemu, najjednostavnije rečeno, strategija se odnosi na planove koji se izrađuju ili na mjere koje se poduzimaju kako bi se organizaciji pomoglo postići zadanu svrhu. U svom originalnom smislu, strategija (grč. *strategos*) je vojni izraz koji podrazumijeva dugotrajno planiranje. Damir Jugo (2012: 6) spominje kako se su poslovni ljudi prigrlili pojam strategije i počeli o njoj razmišljati kao o planu za kontroliranje i iskorištavanje njihovih resursa (bilo ljudskih, fizičkih ili financijskih), s ciljem promoviranja i osiguravanja njihovih vitalnih interesa. S. Robbins opisuje strategiju kao „određivanje osnovnih dugoročnih ciljeva nekog poduzeća te prihvaćanje smjerova djelovanja i raspoređivanja resursa, nužnih za ostvarenje tih ciljeva" (prema Jugo, 2012: 6). Jürgen Habermas je u svojoj teoriji komunikativnog djelovanja opisao „strateško djelovanje" kao tip socijalnog djelovanja, stoga se „strateškim" može opisati ono djelovanje koje se orijentira prema uspješnosti, „ukoliko se promatra pod aspektom pridržavanja pravila racionalnog izbora i ako se može izmjeriti stupanj učinka utjecaja na odluke racionalnog protivnika, a da se to može jasno razgraničiti od komunikativnog djelovanja" (prema Jugo, 2012: 6). Jugo napominje kako se za pojam strategije koriste i mnoge druge definicije, od kojih neke ističu mogućnosti oslanjanja na analize vanjske okoline, prilika i prijetnji, nadovezivanje strategije na konkurentnu prednost te ciljano osiguravanje prednosti određenom poduzeću nad suparnicima.

Nadalje Jugo (2012: 8) opisuje strateške odnose s javnošću kao, u suštini, „najsloženiji, ali i najučinkovitiji vid komuniciranja jedne organizacije i njezinih javnosti". Po njemu, objedinjavanje strateškog razmišljanja i razumijevanja poslovnih ciljeva organizacije, usklađivanje komunikacijskih s poslovnim ciljevima organizacije te upravljanje pomoću četverofaznog procesa planiranja odnosa s javnošću, složen je proces koji zahtijeva znanje, resurse, ali i naklonost organizacijskog vrha koji upravlja organizacijom. Još jedno mišljenje koje stavlja naglasak na potrebu detaljnog proučavanja modela i odrednica strateških odnosa s javnošću jest tvrdnja svjetskih teoretičara i praktičara OSJ (među kojima su i Cutlip, Center, Broom i drugi) kako su odnosi s javnošću najučinkovitiji kad su postavljeni dugoročno (prema Jugo, 2012: 9).

Jugo (2012: 9) također pojašnjava kako sam koncept planiranja kao izrazito važnog segmenta ne samo odnosa s javnošću, već i drugih poslovnih procesa, pridonosi usmjeravanju napora na najvažnije procese unutar organizacija. S time, ne samo da pridonosi učinkovitijem poslovanju te poticanju dugoročnije vizije organizacije i uštedi sredstva, već se i održava proaktivnost cijele organizacije. Jugo (2012: 10) opisuje kako svi relevantni modeli planiranja komunikacija počivaju na četverofaznom RACE modelu Johna Marstona iz 1963. godine. Dotični model je predstavljen prije više od četiri desetljeća, a kasniji teoretičari su ga tek neznatno modificirali s promjenom imena njegovim pojedinim fazama. Četiri koraka koja se navode su (1) *istraživanje*, (2) *planiranje*, (3) *provedba programa* i (4) *evaluacija uspješnosti programa*. Jugo naglašava kako, unatoč tome što su istraživanja aktivnosti kojima započinju i završavaju procesi strateškog planiranja rijetka pojava u tvrtkama, istraživanja predstavljaju jedini ispravni i objektivni put prema stjecanju kvalitetnog, realnog i objektivnog pogleda na vlastito okruženje te eventualne probleme glede imidža tvrtke, među internom ili eksternom javnošću. Također, u istom odlomku Jugo navodi i kako sve više postaje praksa da tvrtke svoju komunikaciju i odnose s javnošću vode na temelju postavljenih komunikacijskih strategija, odnosno pisanih dokumenata koji jasno određuju pravila komuniciranja tvrtke u određenom vremenskom razdoblju. Takve strategije se obično definiraju za razdoblje od godinu dana, te Jugo navodi kako je bolja opcija definirati u kraćim intervalima, tj. tromjesečnim ili čak mjesečnim komunikacijskim planovima s obzirom na to da realizacija nekih ciljeva ovisi o dnevnim ili tjednim zbivanjima koje je nemoguće predvidjeti (2012: 10).

Za stvaranje navedene djelotvorne komunikacije, Potter (2009: 72) naglašava nužnost strateškog komunikacijskog plana kao glavnog plana razmjene kvalitetnih informacija. Potter komunikacijski plan opisuje kao srž upravljanja strateškom komunikacijom koji ju usklađuje s misijom, kratkoročnim i dugoročnim ciljevima, strategijama i taktikom organizacije na mjerljiv način – tj. na strateški način. Njegova definicija glasi:

> Komunikacijski plan pisana je izjava o komunikacijskim postupcima kojima ćete se baviti da biste potpomogli u ostvarenju određenih organizacijskih ciljeva, vremenskom okviru za provođenje plana, proračunu, te načinu mjerenja rezultata. Utemeljen je na stvarnim poslovnim problemima s kojima se suočava vaša organizacija, te usklađuje komunikaciju o tim problemima s poslovnim ciljevima. (Potter, 2009: 72)

Komunikacijski planovi vode komunikatora prema onim ispravnim postupcima putem kojih će organizacija ostvariti svoje ciljeve s pomoću komunikacije kao pomagala strateškog upravljanja (Potter, 2009:72). Strateški, marketinški i poslovni planovi su slični. Kako bi se komunikacijske planove smatralo „strateškima", bitno je da su strukturirani na sličan način – tipičan strateški plan se sastoji od četiri poglavlja, od kojih svako poglavlje može imati do deset potpoglavlja. Prema Potterovom modelu, komunikacijski plan ima elemente i metodologiju koji postoje u prihvaćenim formatima za planiranje i sadrži sljedećih deset poglavlja

- „Izvršni sažetak",
- „Komunikacijski proces",
- „Kronologija događaja",
- „Analiza stanja / Problemi / Teme",
- „Izjava o općoj poruci / Potencijalne teme",
- „Javnost / Interesno-utjecajne skupine/ Publike",
- „Poruka za glavne interesno-utjecajne skupine",
- „Provedba",
- „Proračun",

- „Praćenje i vrednovanje" (Potter, 2009:72).

Potter (2009: 74) prepoznaje mogućnost da organizacije u svakodnevnoj upotrebi koriste samo neke od navedenih koraka, a ne kompletan model, što smatra opravdanim s obzirom na usklađivanje strateške komunikacije sa stvarnim uzrocima i posljedicama komunikacije i individualnom misijom same organizacije. S obzirom na to, možda neće biti uvijek nužno usko povezati druge informacije s nekim od elemenata kako bi se zadovoljila neka potreba komunikacijskog planiranja. Nadalje, James E. Grunig i suradnici (1992.) naglašavaju:

> Komunikacijski plan mora obuhvatiti načine slušanja strateških skupina, kao i izradbe poruka za njih. Plan bi trebao obuhvatiti ciljeve koji uspostavljaju, održavaju i razvijaju dobre odnose s tom javnošću. Izvrstan plan možda će se manje baviti medijima, a više sredstvima međusobne komunikacije. Podrobno će se osloniti na poduzetništvo, pregovaranje i rješavanje sukoba, kao i na prenošenje prave poruke pravim ljudima putem pravog kanala. Na taj način plan postaje potpuno dvostran i uravnotežen. (prema Potter, 2009: 90).

Potterov (2009: 77-141) strateški komunikacijski plan od deset koraka započinje izvršnim sažetkom, koji obuhvaća pregled značajnih poslovnih pitanja sadržanih u planu, poslovna pitanja u obliku problema ili mogućnosti zbog kojih postoji potreba za planom, istraživanja na kojima se temelji plan, potreban vremenski okvir, cijenu i kasnije vrednovanje plana. Drugi korak je komunikacijski plan s donosiocima odluka koji sam komunikacijski plan odobravaju i financiraju, pri čemu je fokus na izgradnji odnosa sa glavnim menadžerima ili rukovoditeljima. Treći dio je kronologija događaja koja obuhvaća raspravu o misiji, viziji i vrijednostima organizacije, pri čemu se uz navođenje prethodnih događaja utvrđuje i potreba za planiranjem. Četvrti korak je analiza stanja, koju Potter navodi kao najteži dio procesa planiranja. U analizi stanja treba navesti probleme koji će se rješavati u planu, te ispod svakog problema navesti pozitivne i negativne činjenice koje ga podržavaju. Peti korak je definiranje općih poruka koji strateški komunikacijski plan mora podijeliti s javnošću, publikom ili interesno-utjecajnim skupinama, kao i teme ili predodžbe koje se javljaju o organizaciji. U šestom koraku se navodi po redoslijedu važnosti do koje se javnosti mora doprijeti s obzirom na svrhu plana. Publika se može – ili bi trebala biti – segmentirana na isti način na koji se segmentiraju tržišta u strateškom i marketinškom planiranju, uz naglasak na to da segmentacija publike nije ista kao segmentacija tržišta. Najčešći načini segmentacije publike su podjela na članove organizacije, geografska segmentacija, demografska segmentacija te podjela na menadžere/rukovodioce i ostatak

zaposlenika. Sedmi je korak navođenje poruka za ključne publike, tj. raspoređivanje koje se poruke žele priopćiti svakoj ključnoj publici. Potter (2009: 129) za poruke navodi da „unaprjeđuju produktivnost, potiču zainteresiranost interesno-utjecajne skupine za neki problem i objašnjavaju razlog neke odluke". Osmi korak je povezivanje komunikacijskog plana u jednu cjelinu, tj. stvaranje tablice koja je način kako bi se donositelju odluke pokazalo kako će se logistički provesti svaki element starteškog komunikacijskog plana. Deveti korak je određivanje troškova u svrhu određivanja vrijednosti i u njemu se definira proračun potreban za vrijeme trajanja plana. Deseti i zadnji korak je mjerenje i vrednovanje te obuhvaća tri istraživanja, od kojih se prvo istraživanje bavi postojećom situacijom u svrhu izrade komunikacijskog plana, drugo prati provedbu programa u svrhu mjerenja radnog učinka i strateških prilagodbi te treće mjeri učinak/učinkovitost programa u pogledu dugoročnih i kratkoročnih ciljeva.

Steve Smith (2000, prema Tafra-Vlahović, 2005: 225) navodi u procesu planiranja određene odlike učinkovitog strateškog komuniciranja koje su primjenjive na sve vrste organizacija u sva tri društvena sektora. Među ostalim je navedeno da „strateška komunikacija doprinosi ugledu organizacije istinitim prikazivanjem rezultata i učinka organizacije", na što naročito treba obratiti pozornost s obzirom na to da je „većina javnosti podigla ljestvicu očekivanja s obzirom na transparentnost i kvalitetu komunikacija organizacija" (Tafra-Vlahović, 2005: 225). Prema autoru, „organizacije djeluju u okruženju u kojem djeluje i konkurencija, a javnosti najčešće ostaju vjerne onim organizacijama koje pridobivanju njihovo povjerenje konzistentno i kontinuirano", stoga i „učinkovita komunikacija predviđa partnerstvo između funkcija marketinga i organizacijskih komunikacija" (Tafra-Vlahović, 2005: 225). Organizacijsko komuniciranje potrebno je odvijati po „najvišim standardima poštenja, točnosti, istine, javnog interesa i zajedničkog dobra", s obzirom na to da „sve veći broj organizacija ima razvijene etičke kodekse". Usredotočenost na potrošača, odnosno klijenta, „opće je prihvaćena filozofija koja je penetrirala u sve dijelove društvenog života - svaki potez stoga mora biti u interesu klijenata i javnosti jer javnosti daju potporu onim organizacijama za koje vjeruju da odgovaraju njihovim interesima i potrebama" (Tafra-Vlahović, 2005: 225).

Alfirević, Pavičić i dr. (2013: 94) navode kako neprofitne organizacije svoj strateški plan, obično pišu za razdoblje od tri do pet godina. Članovi se nalaze na sastancima i radionicama kako bi raspravili o dosadašnjem djelovanju organizacije, preispitali strateške mogućnosti i izradili

potrebne analize za pisanje strateškog plana. U neprofitnim organizacijama preporučuje se u radionice uključiti što više aktivnih članova, zaposlenika i volontera, kao i vanjske dionike i prijatelje, kako bi se sumirala mišljenja i iskustva pripadnika svih razina organizacije (Alfirević, Pavičić i dr., 2013: 94). Komunikacijske strategije trebaju odgovoriti na pitanja: „koji su naši ciljevi, koje su naše ciljne javnosti, koje poruke želimo prenijeti, koje ćemo mehanizme upotrijebiti da poruka stigne do primatelja te kako ćemo mjeriti učinkovitost komunikacije" (Holy, 2006: 16).

Strateško planiranje se ne koristi isključivo u složenim komunikacijskim strategijama. Ono je važno i za male, jednostavne projekte kao što su organizacija konferencije za novinare, objava priopćenja i slično. U svim oblicima strateškog komuniciranja, bilo to vezano za kampanje ili još manje projekte, nužno je da organizacija ostane vjerna misiji i ciljevima organizacije kako ne bi došlo do diskrepancije između odaslanih poruka koja može rezultirati manjkom povjerenja u samu organizaciju. Prema Alfireviću, Pavičiću i drugim autorima, (2013: 96) misija neke organizacije je „osnovna svrha postojanja organizacije" i predstavlja vrijednosti kojima se organizacija vodi u svojim aktivnostima. Ona se može opisati i kao vizija vodstva organizacije, čemu ona treba težiti kroz dulji vremenski period. Misija mora biti dovoljno općenita kako bi obuhvatila područje djelovanja organizacije i ono što ona želi da se dogodi, ali ne preopćenita kako bi se izbjeglo nerazumijevanje onoga čime se organizacija zaista bavi. Iznimno je bitno da misija bude jasna i da djeluje motivirajuće široj javnosti, stoga se u pisanju trebaju izbjegavati preduge rečenice i nejasni načini izražavanja (Alfirević, Pavičić i dr., 2013: 96).

U radu organizacije uvijek treba uvijek računati na poklapanja aktivnosti s njenom misijom. U slučaju da organizacija počne obavljati aktivnosti koje prvotno nisu bile planirane, u široj se javnosti stvara dojam neusredotočenosti na njezinu osnovnu svrhu postojanja i raspršenosti u različitim područjima djelovanja (Alfirević, Pavičić i dr., 2013: 97). U drugom slučaju, zbog nedostatnosti sredstava i atmosfere konkurencije unutar neprofitnog sektora, moguće je da se organizacije počnu sve više služiti alatima i metodama profitnog sektora te počnu stvarati dojam profitne organizacije. Takve aktivnosti također nose negativnu reakciju među skupinama ključnih dionika, kao i samih donatora.

Za razliku od misije, vizija je „ambiciozna, ali realistična slika budućnosti koja se želi ostvariti" (Alfirević, Pavičić i dr., 2013: 98). Prema autorima, ona uključuje razmatranje načina na koji će

se neprofitna organizacija uklopiti u stvaranje poželjne budućnosti, te se može predočiti i kao „slika za koju bi glavni direktor želio da inspirira i bude u središtu pozornosti svih članova organizacije" (2013: 98). Kad spominjemo izraz općeg cilja (engl. *goal*), odnosno organizacijskog cilja, obično se govori o općem cilju koji je u skladu s misijom same organizacije. Za razliku od njega, specifični ciljevi – koji se najčešće spominju u množini – precizniji su od općeg cilja. Sama strategija predstavlja pravac i domet organizacije tijekom duljeg razdoblja koje ostvaruje prednost za organizaciju u dugoročnom periodu vremena (Alfirević, Pavičić i dr., 2013: 98).

U trenucima planiranja bilo kakve vrste komunikacijske kampanje, nužno je definirati cilj koji se kampanjom želi postići i korake koji su za to potrebni. Cutlip, Center i Broom definirali su proces planiranja u komunikacijskom menadžmentu na četiri faze (prema Tahra-Vlahović, 2015: 223). Prva je faza definiranje problema ili mogućnosti, te se prema njoj odgovara na pitanje: *Što se sada događa?.* Druga je faza stvaranje strateškog programa, odlučivanje o ciljevima i komunikacijskim strategijama i taktikama. U ovom je koraku potrebno poznavati situaciju općenito i konkretne probleme na koje se planiranje odnosi. U trećoj se fazi provode planirani programi akcija i komunikacija s ostvarenjem glavnih i specifičnih ciljeva, te je bitno u planu odgovoriti na pitanje: *Tko bi to trebao napraviti i reći, i kako?* Četvrta i posljednja faza odnosi se na evaluaciju ili procjenu programa kako bi se odgovorilo na pitanje: *Kako stojimo i kako smo prošli?* (prema Tafra-Vlahović, 2015: 223).

Neprofitne organizacije često su primorane napraviti kompromis između svojih ciljeva i resursa kojima raspolažu. To u konačnici utječe i na strategiju pri izboru svojih kampanjskih aktivnosti. Kako bi neprofitne organizacije uspjele pridobiti ili zadržati na sebi pozornost šire javnosti, najčešće se služe raznim oblicima lobiranja, *fundraisinga* i kampanjama odnosa s javnošću. Sve navedene strategije služe kako bi građani čuli za aktivnosti organizacije, podržali i organizacijama priskrbili sredstva, buduće članove ili željenu eksponiranost. Zadatak je stručnjaka iz odnosa s javnošću izgraditi odnos i komunikaciju sa svim javnostima neke organizacije (Gregory, 2006: 13). Organizacija ne može u potpunosti shvatiti svoje okruženje i ljude kojima se obraća bez jasne procjene društvenih, tehnoloških, ekonomskih, političkih i kulturnih aspekata i faktora koji utječu na njih i njihove živote. Upravo stručnjaci za odnose s javnošću s drugim kolegama mogu prikupiti informacije kako bi strateški planirali, te premostili

prazninu između organizacije i njezinih javnosti. Poznavanje stavova javnosti i njihovih reakcija vrijedna je i nezamjenjiva perspektiva stručnjaka za odnose s javnošću s kojom se doprinosi strateškom planiranju (Gregory, 2006: 13).

3.4. Planiranje kampanja odnosa s javnošću

Lester R. Potter (2009: 20) navodi kako je, prema savjetu Stephena Coveya, u strateškim komunikacijama potrebno „započeti imajući na umu krajnji cilj". Nastavljajući se na tu misao, on navodi strateško planiranje kao „majku procesa planiranja strateške komunikacije"(2009: 20). Planiranje je izuzetno važno pomagalo u menadžmentu, a dok se strateško planiranje bavi *onim* što će se napraviti, strateški plan i taktički/operativni plan se bave *načinom* na koji se obavlja posao (Goodstein i dr., 1993:4, prema Potter, 2009:22).

U Klaićevom *Rječniku stranih riječi,* kampanja se definira kao „vojni pohod, bitka, sve vojne operacije koje se vode na nekom bojištu u određeno vrijeme, niz gospodarskih akcija koje se vode po planu, djelovanje koje se obavlja u svrhu nekog političkog zadatka, vrijeme neprekidnog i dugotrajnog rada" (prema Tanta, 2009: 91). U žargonu komunikacijskog menadžmenta današnjice, kampanje se gledaju kao dio širih komunikacijskih aktivnosti s javnošću. Prema autoru, one se mogu odrediti kao „organizirane aktivnosti kojima je cilj osigurati potporu javnosti, te su usmjerene na neki vremenski okvir" (2009: 91). Kampanje služe kako bi otvorile komunikaciju i omogućile javni dijalog o ključnim pitanjima zajednice te su učinkovito oruđe odnosa s javnošću u stabiliziranju potpore simpatizera i privlačenju neodlučnih građana. Damir Jugo definira kampanje komuniciranja s javnošću kao „ciljana nastojanja da se informira ili uvjeri, odnosno navede na promjenu ponašanja relativno dobro definirana i velika publika/javnost" (2012: 298). Cilj je kampanje, prema autoru, ostvarivanje nekomercijalnih koristi za pojedinca i/ili društvo, obično unutar zadanog perioda vremena, uz pomoć organiziranih komunikacijskih aktivnosti koje uključuju korištenje masovnih medija i često su nadopunjene interpersonalnom potporom.

Kako bi se ostvarili ciljevi kampanje, ključno je definirati strategije i taktike koje će biti korištene. Kao što je prethodno navedeno, strategije su dugoročne i pomno planirane aktivnosti, dok se taktike odnose na specifične radnje ovisne o samom tijeku i događajima unutar kampanje.

Kampanje mogu biti usmjerene na imidž ili problemski usmjerene kampanje koje mogu biti pozitivne, negativne ili usporedne. Pobliže ih opisuje Ivan Tanta u *Planiranju kampanje u odnosima s javnošću*, koji je dio priručnika *Odnosi s javnošću u organizacijama civilnog društva* (2009: 92). On smatra kako su kampanje usmjerene na imidž one koje nastoje pridobiti interes i povjerenje javnosti promicanjem svojih ideala i naglašavanjem pozitivne slike o sebi. Problemski usmjerene kampanje temelje se na odnosu organizacije prema pitanjima i problemima za koje se procjenjuje da imaju najveću važnost u danom razdoblju (Tanta, 2009: 91). Prema autoru, pozitivne su strategije one kojima se nastoji zadobiti povjerenje zajednice naglašavanjem prednosti i pozitivnih značajka organizacije, dok su negativne kampanje obično usmjerene na suparničke organizacije i upozoravaju na ili napadaju tuđe ideje, neodrživost obećanja ili štetnost stavova. Usporednim kampanjama pokušava se pridobiti što više glasova uspoređivanjem sa suparničkim organizacijama, unutar čega se naglašava različit odnos prema problemima, načinima njihova rješavanja i razlikama u imidžu samih organizacija. U suvremenim se kampanjama najviše kombiniraju strategije usmjerene na imidž i problemske strategije (Tanta, 2009: 91).

U planiranju bilo kakve kampanje, kao i općenito u odnosima s javnošću, potrebno je pokazati dozu kreativnosti i maštovitosti koja će privući pažnju šire publike. Iako planiranje kampanje može biti ograničeno resursima, upravo kreativan pristup može omogućiti veće rezultate za manje uloženih resursa. Božo Skoko (2006: 10) tvrdi kako poruka kampanje mora biti jasna i formulirana na način koji će biti razumljiv najvećem krugu stanovništva, stoga treba od početka izbjegavati akademski rječnik i komplicirane fraze koje će biti jasne samo visokoobrazovanom krugu građanstva. On naglašava kako se usred cjelovite strategije komuniciranja potrebno usredotočiti na proaktivno djelovanje umjesto reaktivnog – što podrazumijeva i planiranje i razmatranje scenarija za koje se nadamo da se neće dogoditi građanstvu. Unatoč tome što je kampanji potrebna kvalitetna organizacija, njenom planiranju treba ostaviti prostora i fleksibilnosti. Naime, velik broj stvari koje se događaju za vrijeme kampanje podložan je promjenama koje su izvan kontrole organizacije, i ponekad puno stvari ovisi o spontanoj improvizaciji u planu komunikacije. Poruka s kojom krećemo u komunikacijsku kampanju treba biti kompatibilna s identitetom same organizacije. Što je više organizacija svjesna što je ona, što radi i što želi postići, to lakše postiže kvalitetnu komunikaciju s drugima. Prema autoru, cilj je

svake kampanje kreirati poruku koja će izazvati pažnju javnosti i zanimanje primatelja, te što širi broj ljudi potaknuti na akciju (2006: 10).

Skoko također navodi kako će poruka kampanje ostvariti veći utjecaj ako se koristi veći broj medija upućenih građanstvu (2006: 14). U slučaju kada primatelj poruku paralelno čuje na televiziji, pročita u novinama i kasnije uspješno pretraži još informacija o njoj na internetu, poruka će biti uspješnije primljena nego u slučaju kad bi se s njom samo susreo putem samo jednog kanala. Javnost, prema autoru, treba biti „kvalitetno i pravodobno informirana, opskrbljena zanimljivim porukama koje potenciraju bliskost organizacije i potiču dijalog građanstva“ (2006: 14). Bitan je i kredibilitet samog izvora – ista poruka koju je odaslala ugledna korporacija neće biti prihvaćena jednako kao u slučaju da ju obznani organizacija koja se prethodno nije istaknula svojim odnosima s javnošću. Promocija je u ovom slučaju bitna, ali i s njom ne treba pretjerati. Iako je poželjno biti zamijećen, u fokusu bi trebalo biti iznošenje vjerodostojnih i istinitih činjenica (Skoko, 2006: 14). Ukoliko organizacija odabere poznatu osobu da iznese poruku za njih – stručnjaka, osobu kojoj se vjeruje ili osobu koja je popularna u javnosti – utoliko se nastoji pripaziti na percepciju te osobe od strane grupa kojima se obraćamo porukom. Kredibilitet dotične osobe iznimno je važan faktor u prijenosu poruke, stoga treba nastojati uzimati respektabilne stručnjake kao svoje predstavnike ili promotore svojih aktivnosti i proizvoda. Tri čimbenika čine kredibilitet – stručnost, iskrenost ili karizma (Skoko, 2006: 14).

Skoko (2006: 15) analizira planiranje kampanje odnosa s javnošću prema teorijama Olly Grender, te definira proces u nekoliko koraka. U prvom stadiju postavljamo pitanje: *Što želimo učiniti?* On navodi kako u ovom koraku treba biti realan u svojim očekivanjima, ne postavljati previše ciljeva i pokušati definirati koji se učinak želi postići – prikupiti sredstva, poboljšati svoj imidž, uvjeriti neku interesnu grupaciju kako da se postavi prema nekom društvenom problemu ili nešto posve drugo. U drugom se koraku određuje ciljana publika i željeni rezultati. Prema autoru, publika je rijetko samo opća javnost, te se organizacije češće obraćaju konkretnijim skupinama kao što su korisnici, donatori, političari ili interesne skupine koje stvaraju javno mišljenje (2006: 15).

Autor tvrdi kako na vrijeme treba odrediti raspoloživa sredstva, koja uključuju ljudski i financijski potencijal. S obzirom na to da odnosi s javnošću mogu zahtijevati iznimne resurse, treba pomno isplanirati koliko će oni iznositi i koji bi se neočekivani troškovi u daljnjoj

kampanji mogli pojaviti. Sukladno tome, definira se najbolje sredstvo kojim se dolazi do publike – konferencijom, korištenjem određenih medija, izravnim dopisom ili promotivnom kampanjom (Skoko, 2006: 15). Tada se organizacija pozicionira, tj. stvara se slika koju želimo da drugi imaju o organizaciji. O ovom koraku ovisi hoće li imidž organizacije biti kao radikalne, tvrde, ili promišljene organizacije koja svoj rad temelji na istraživanjima. Treba se utvrditi jasna strategija kroz kampanju i paziti da veliki ciljevi ne zasjene sredstva – u jeku kampanje povremeno se zaboravlja na obične administrativne dužnosti organizacije, kao što su slanje pošte i telefonski pozivi. Unatoč tome što ljudi koji rade za dobrotvorne ciljeve često žele velike promjene, u samom planiranju kampanje treba postaviti dostižne ciljeve – umjesto velikog iznosa novaca potrošenog na videospot, cilj se može postići i jeftinijim radijskim spotom koji će biti emitiran na lokalnim radijskim postajama (Skoko, 2006: 16).

Tanta (2009: 95) u raspravi o planiranju kampanja naglašava kako svaka kampanja mora biti brižljivo pripremljena i započeta na vrijeme, kao i kvalitetno strukturirana i isplanirana. Godišnja doba utječu na aktivnosti koje će se provoditi za vrijeme kampanje, stoga treba i uzeti u obzir da termin utječe na opremu, troškove i planiranje manifestacija. Tanta napominje kako organizacije u kampanji nastoje ostvariti sljedeće unaprijed planirane strategijske prioritete: predstaviti svoje posebnosti (identifikacija), naglasiti konkretne razloge zbog kojih se upravo tu organizaciju treba izabrati (argumentacija), upozoriti na propuste ili pozitivne učinke (ocjena), iznijeti svoj odnos prema drugim organizacijama (reagiranje na konkurenciju) te naglasiti što sve namjeravaju ostvariti nakon kampanje (obećanja). Pri odabiru strategije, autor napominje kako je bitno odrediti kako da se odnos s javnosti pretvori u prijateljski način komuniciranja u svrhu lakšeg sporazumijevanja i bolje prilagodbe, pri čemu su korektnost, etičnost i profesionalizam uvjeti bez kojih se ne može napraviti niti jedan korak (2009:95).

Uoči početka kampanje, Tanta (2009: 95) predlaže analizu financija organizacija i utvrđivanje koliko novca stoji na raspolaganju, te tko pruža financijski doprinos. Imajući u vidu te kriterije, organizacija treba razraditi sljedeće stavke troškova: reklamiranje (plakati, oglasi, brošure), osvajanje simpatija (reklamnim darovima i slično) i organiziranje događaja. On opisuje kako je za kampanju potrebno napraviti kalendar događaja i raspitati se koja se zbivanja održavaju kada, pri čemu je internet bitan alat. Vlastitim događajima i aktivnostima mobiliziraju se i motiviraju pobornici, pokazuje snaga organizacije, predstavljaju ciljevi i javnosti prenose najbitnije teme.

Pri planiranju događaja bitno je imati jasno određene ciljne skupine i termine koji im odgovaraju, uz pozornost na to održava li konkurencija slični događaj u isto vrijeme. Također, stavlja se naglasak na to koje je ciljne skupine moguće pridobiti i kako im se najbolje obratiti. Nastup preko medija treba se brižljivo planirati, te voditi računa kako bi se svim medijima prenijela jedinstvena slika organizacije. Pri tome je potrebno imati jedinstveni logo i zaštitni znak. Tanta napominje da kada organizacije u svojim aktivnostima koriste istovrstan nastup i jedinstven identitet, postiže se učinak raspoznavanja (tj. predstavnici udruge svuda su prepoznatljivi), jednoobraznosti i pripadnosti. Stoga od samog početka kampanje treba obratiti pažnju i na vizualne detalje: koristiti se identitetom s aktualnim logom, planirati zajedno boje, koristiti se prepoznatljivim fontovima koje će javnost povezati s organizacijom i uskladiti sva reklamna sredstva imajući u vidu sve navedeno (Tanta, 2009:95).

Mirela Holy (2006: 16) također raščlanjuje elemente strateškog planiranja komunikacije na „definiranje trenutačne situacije (kroz istraživanje i analizu), planiranje i programiranje, implementaciju i komuniciranje te procjenu učinka – evaluaciju i reviziju“. U prvom se koraku predlaže istraživanje kao iznimno važan segment procesa izrade komunikacijske strategije i kao determinirajući faktor oko realizacije same strategije. Organizacija treba temeljiti strategiju ili kampanju na odličnom poznavanju svog internog i eksternog okruženja, te se osim kvalitetne analize medijskih objava, materijala organizacije i drugih dostupnih informacija o konkurenciji predlaže i istraživanje javnog mišljenja. U istraživanju javnog mišljenja koriste se upitnici, telefonske ankete, fokus skupine, internetske skupine i slični neformalni oblici istraživanja. Kad su podaci prikupljeni, slijedi analiza dobivenih podataka. Ona se najčešće provodi u SWOT analizi (snage i slabosti, prilike i prijetnje) i PEST (političko, ekonomsko, sociološko ili društveno i tehnološko okruženje organizacije), pri čemu se SWOT preporučuje u situacijama u kojima postoji mnogo općepoznatih podataka, ali su prilike ograničene. Pri osmišljavanju poruke kampanje, bez obzira na kompleksnost zadanog cilja, preporučuje se jednostavna poruka koja je lako pamtljiva i svima razumljiva (Holy, 2006: 17).

Za vrijeme inicijalnog razdoblja kampanje predlaže se realizirati intervjue u kojima stručnjaci upozoravaju na problem koji se kampanjom želi suzbiti, potencirati, riješiti ili slično, te je u ovoj fazi moguće korištenje tzv. gerilskih taktika. Cilj je gerilskih taktika potaknuti zanimanje javnosti za ono što stoji iza takvih aktivnosti. Na samom početku kampanje poželjno je

organizirati konferenciju za novinare na kojoj će se ciljanim javnostima ili općoj javnosti predstaviti kampanja te prenijeti ciljevi i glavna poruka kampanje (Holy, 2006: 17). Prema njoj, u fazi planiranja i programiranja organizacija provodi sintezu nakon kvalitetne analize i određuje svoje komunikacijske ciljeve. U ovom koraku pobliže se određuju ciljane javnosti, poruke, komunikacijski kanali i mehanizmi za realizaciju dvostrane komunikacije s ciljnim skupinama. Ciljevi mogu biti postavljeni na jednoj od triju razina: upoznatost javnosti s porukom, poticanje javnosti na stvaranje stavova ili mišljenja ili poticanje ciljane javnosti na određena ponašanja. S obzirom na to, ciljevi mogu biti unaprjeđenje razumijevanja, informiranje, prijenos znanja, poticanje vjerovanja, promjena percepcije ili djelovanje u nekom drugom smjeru. U ovom koraku treba obratiti pozornost na vrijeme distribucije poruke i njeno ponavljanje, te predvidjeti točne i precizne rokove implementacije pojedinih faza kampanje, što se najčešće prevodi u tzv. *media* plan (Holy, 2006: 18).

Prema njoj, u narednoj fazi komunikacijska se strategija implementira uz pomoć taktičkih projekata koji moraju biti u suglasju sa strateškim ciljem. Taktički komunikacijski projekti za kojima organizacija poseže mogu biti konferencije za novinare, objave za medije, poticanje zanimanja novinara, izravna i neizravna komunikacija s novinarima, intervjui, prezentacije proizvoda, sajmovi, sponzorstva, oglašavanje, uspostava partnerstva, konferencija, seminari, radionice, krizna komunikacija i drugo. Organizacije trebaju pripaziti da taktike budu u skladu s idejom vodiljom strategije, te da budu dostupne ili održive s obzirom na resurse namijenjene provođenju kampanje. Glavni su troškovi kampanje obično usmjereni na ljudske resurse i troškove poslovanja kao što su najam prostora, oglašavanje, razrada i realizacija idejnog koncepta kampanje, troškovi za promidžbene materijale i materijale za odnose s javnošću, te troškove kupljene ili unajmljene opreme (Holy, 2006: 18).

Za vrijeme provođenja kampanje bitno je kontinuirano mjerenje učinaka projekta. Kasnija evaluacija obično se sastoji od kvantitativne i kvalitativne analize medijskih objava te izračuna komercijalne vrijednosti medijskih objava, te ispitivanja promjene javnog mišljenja u odnosu na početnu situaciju. Evaluacije koje se provode moraju se temeljiti na unaprijed mjerljivim ciljevima, sustavu kontrole kvalitete unaprijed dogovorenim postupcima kontrole i prikazivanju rezultata. Na kraju komunikacijskog projekta ili kampanje provodi se revizija – detaljno ispitivanje internog i eksternog okruženja koje pokazuje učinkovitost strategije (Holy, 2006: 19).

U *Odnosima s javnošću za organizacije civilnog društva*, Ivan Tanta definira kampanju kao „dio širih komunikacijskih aktivnosti odnosa s javnošću usmjerenih na neko određeno razdoblje i s ciljem osiguranja potpore (nekog dijela) javnosti“ (2009: 91). Prema njemu, ona je u iznimnim slučajevima odlučujući čimbenik, ali je generalno učinkovito oruđe odnosa s javnošću u stabiliziranju potpore i privlačenju neodlučne javnosti. Njezina je narav suštinski dualna s obzirom na to da s jedne strane otvara javni dijalog o ključnim pitanjima organizacije ili društva, dok je s druge strane promidžbena aktivnost kojoj je cilj ostvarenje izravne koristi za samu organizaciju. Prema autoru, ključni su elementi kampanje istraživanja uz pomoć reprezentativnih uzoraka, provođenje ankete, ispitivanje sklonosti javnosti prema kampanji, ciljanje, ključna pitanja, istraživanje prošlih kampanja ili protivničke kampanje, mediji, financijska sredstva i njihovo prikupljanje, vremenska crta, planiranje i prethodnica, pristup medijima, kontakt s klijentima, područje djelovanja i administracija koja vodi kampanju (Tanta, 2009: 91).

U izlaganju o procesu planiranja strategija i taktika, Tanta se osvrće na kreativnost i pomnost planiranja kampanje kao ključne faktore u realizaciji. Odnosi s javnošću po njemu nisu samo svojevrstan izlog tvrtke prema vani, već je poželjno da su i ogledalo toga kako tvrtka funkcionira iznutra – stoga je bitno raditi na povezivanju osoblja i unaprjeđivanju kohezije tima. Unatoč tome što je takav oblik komunikacije skuplji te iziskuje više truda, Tanta tvrdi kako donosi profitabilnost na duge staze. U izgradnji strategije potrebno je definirati nositelje mišljenja, tj. uočiti tvorce javnog mijenja i računati na to da mediji neće uvijek prenositi sve ono što bi oni koji su zaduženi za odnose s javnošću željeli. Zbog toga je bitno oblikovati strategije uvjeravanja, kontrole i kontrole štete, predviđanja, kratkoročne i dugotrajne strategije i strategije prilagođavanja informacijama. Sve strategije služe kako bi se s javnostima uspostavio prijateljski način komuniciranja, uz uvjet korektnosti, etičnosti i profesionalizma (Tanta, 2009: 93).

Nakon oblikovanja strategije na osnovi koja je optimalna za potrebe organizacije i vremenski usklađena s tržištem i potrošačima, potrebno je pripremiti i taktiku. Tanta navodi kako pri izradi taktike treba računati na parametre verbalne, neverbalne, vizualne i zvukovne komunikacije, od kojih je svaka bitna za pristupanje javnosti (2009: 95). On naglašava kako je u osnovnom planiranju potrebno je odrediti financije (tj. koliko je novca na raspolaganju), teme koje su od posebne važnosti, reklamna sredstva koja će optimalno prenijeti obavijesti o temama i kandidatima te izbor manifestacija kojima će se organizacija najbolje obratiti ciljnim skupinama.

Priprema kampanje u idealnom slučaju traje od tri do šest mjeseci, a treba obratiti pažnju i na izbor stožera koji će se baviti pitanjima pravilnika i svim zakonskim propisima, pitanjima financijskog planiranja i financiranja, planiranjem i dogovaranjem termina te koordinacijom zbivanja, radom s medijima i javnošću (uključujući internet), određivanjem reklamne linije i donošenjem odluka u vezi s reklamnim materijalima. Stožer bi se trebao sastojati od koordinatora kampanje, osobe za kontakt s medijima, osoba zaduženih za financije i osoba s posebnim odgovornostima koje mogu preuzeti na sebe neke od zadataka (Tanta, 2009: 95).

Uz stožer, Tanta napominje kako bi trebalo sastaviti i manje skupine pomagača i potpore, te je preporučljivo preko članova stožera i članova lokalnih udruženja pridobiti zainteresirane za sudjelovanje u tvrtki ili kao podršku. U ovom koraku ističe se važnost njegovanja baze podataka o simpatizerima organizacije, koji se motiviraju slanjem podataka tijekom godine kao što je npr. slanje elektroničke pošte, obavljanje telefonskih poziva, pozivanje na manifestacije ili izravni pozivi na pomoć u kampanji. Zainteresiranim građanima treba omogućiti jednostavan način kontaktiranja kompanije, npr. svojom prijavom na internetu. Skupine koje su angažirane u kampanji nezamjenjive su u organizaciji i provedbi manifestacija, dijeljenju letaka, plakatiranju i kao vidljiva potpora koja poručuje da stoji iza proklamiranog cilja kampanje i zastupa pozicije organizacije. Zajedničke aktivnosti bitne su za osjećaj pripadnosti i povezanosti, te mogu služiti i kao motivacija nezainteresiranim građanima da se pretvore u dobrovoljce koji će pomoći kampanji. U aktivnostima usmjerenima prema ciljnim skupinama treba obratiti pozornost i na „osobni kontakt“, koji u moru marketinških i komunikacijskih aktivnosti današnjice postaje sve utjecajnijim faktorom u pridobivanju pažnje i podrške (Tanta, 2009: 96).

3.5. Društvene mreže u službi komunikacijskih strategija

Eugene Agichtein i suradnici (2008) internetske stranice društvenih medija opisuju kao „domene sadržaja korisnika" koje „uključuju blogove i web forume, društvene web stranice, zajednice za dijeljenje fotografija i videozapisa kao i platforme za društveno umrežavanje koji nude kombinaciju svega navedenog s naglaskom na odnos korisnika i zajednice“ (prema Miller, 2010: 34). Daniel Miller opisuje društvene mreže kao snažnu platformu koja omogućuje svakoj osobi da efektivno prenese svoju poruku publici diljem svijeta, što predstavlja moćan alat za neprofitne organizacije, jer omogućuje pristupačnu dvosmjernu komunikaciju. Unatoč tome,

brojne neprofitne organizacije i njihovi suradnici još nisu svjesni kako ispravno i uspješno koristiti društvene mreže, te koje alate društvenih mreža uopće koristiti (Miller, 2010: 35).

Rašeljka Maras Juričić u *Internetskim odnosima s javnošću* spominje kako organizacije koje žele komunicirati sa svojim auditorijem preko tradicionalnih medija (tiskovina, radija, televizije) imaju dvije opcije na raspolaganju: slanje objave za medije ili slanje priopćenja za javnost novinarima (2009: 115). U oba je slučaja potrebna volja da prenesena poruka zainteresira medije ili novinare dovoljno da ju objave. Prema njoj, u slučaju korištenja interneta, komunikacija je direktna i neovisna o nečijoj dobroj volji – putem mrežnih stranica, elektroničke pošte, foruma ili diskusijskih foruma komunicira se direktno s publikom. Ona navodi sljedeće prednosti kod korištenja interneta u komunikaciji s javnosti (2009: 115):

- „neprestana komunikacija“ – komunikacija ljudi 24 sata na dan, sedam dana u tjednu, 365 dana u godini,
- „hitra reakcija“ – internet omogućava brzu reakciju na događaje u nastajanju,
- „globalni auditorij“ – u korištenju interneta ne postoje zemljopisna ograničenja, te je moguće tražiti rješenja istih problema iz drugih sredina,
- „znanje auditorija“ – internet je interaktivan stoga je lakše razumjeti javnost i ono što javnost zanima,
- „dvosmjerna komunikacija“ − na dvosmjernoj komunikaciji gradi se snažan i obostrano koristan odnos, što u tradicionalnim medijima može biti ograničeno zato što je javnost korištenjem tih medija svedena na pasivno promatranje i primanje poruke čitanjem, slušanjem ili gledanjem,
- „troškovna učinkovitost“ – odnosi s javnošću se ionako smatraju troškovno učinkovitijim od marketinga, a s obzirom na to da je pristup internetu sve jeftiniji, OSJ preko interneta su u tom smislu još učinkovitiji.

Teoretičari i stručnjaci tvrde da niske cijene alata (društvenih mreža) pružaju neprofitnim čelnicima poticaj jer mogu doprijeti do potencijalnih donatora i dobrovoljaca bez plaćanja oglašavanja ili troška telefonskih poziva (Penepento, 2009, prema Miller, 2010: 37). Kako sve više ljudi usred tehnološkog napretka odbija i otkazuje pretplate za fiksne linije, telemarketing je

pao u zaborav. Tradicionalna pošta zamijenjena je elektroničkom poštom te ovo generalno ukazuje na trend dominacije modernih medija i društvenih mreža (Miller, 2010: 37).

Miller se dotiče problema financiranja koji zahvaćaju neprofitne organizacije pri korištenju društvenih mreža, od kojih ističe problem članarina. Naime, on navodi kako neki pojedinci smatraju da je nepotrebno plaćati članarinu za članstvo u neprofitnim organizacijama jer npr. besplatno dobivaju publikacije dotične organizacije preko interneta. Miller navedeni slučaj smatra greškom u logičnom razmišljanju. Prvo, nameće se pretpostavka da osobe pristupaju neprofitnim organizacijama samo radi publikacija ili *newslettera*. Drugo, pretpostavlja se da članovi nisu zainteresirani za dodatno plaćanje mimo članarine. Glavni razlog zabrinutosti neprofitnih organizacija leži u činjenici da se javnim i besplatnim objavljivanjem publikacije gubi na pouzdanom izvoru prihoda. Umjesto toga, neprofitne organizacije moraju pronaći nove načine sakupljanja novca te moraju poticati nove članove da se pridruže organizaciji i zadržati postojeće članove (Miller, 2010: 37).

Taylor, Kent i White (2001, prema Miller, 2010: 39) tvrde kako je internet postao način da aktivističke organizacije udruže resurse i time stvore smisleniju poruku koja se odašilje u zajedničko ime srodnih organizacija. Autori napominju značaj angažiranja javnosti, dvosmjerne komunikacije i važnosti dijaloga prilikom uspostavljanja suradnje između dviju ili više osoba ili organizacija. U svojem radu opisuju i neke od glavnih problema u upravljanju aktivističkim organizacijama. Na primjer, vođenje aktivističke organizacije predstavlja izazov jer postoji mnogo različitih aktivista koji rade na sličnim pitanjima i koordinacija istih iziskuje napor. Jedan od načina na koje aktivističke organizacije mogu bolje služiti svojim javnostima i proširiti svoj doseg i koordinirati napore s drugim istomišljenicima pruža upravo internet (Miller, 2010: 39). Korištenjem interneta suradnja se lakše postiže i dokidaju se prepreke geografske udaljenosti, a internet osigurava „mjesto“ susreta za sve organizacije i druge koji su zainteresirani za susret i suradnju. Miller (2010: 39) spominje i mobilna davanja koja služe kao dopuna doprinosima koji su složenije naravi. Autor kao primjer opisuje uspješno doniranje putem mobilnih mreža u inicijativi američkog State Departmenta za prikupljanje pomoći za osobama pogođene potresom na Haitiju – 2010. godine, građani SAD-a dali su 25 milijuna dolara slanjem SMS poruka „90999“ (Dowd, 2010, prema Miller, 2010: 39).

Anne Gregory tvrdi kako su transparentni, dvosmjerni, proaktivni odnosi s javnošću (kao putem interneta) jedini razboriti način funkcioniranja – previše je drugih izvora informacija da bi se dopustila bilo koja alternativa (2006: 92). Internet je prikladan kanal komunikacije za aktivnu i svjesnu javnost koja je zapravo tražitelj informacija, te potencijalno najveći prijatelj organizacije. Prema Gregory, kada o organizaciji i njezinom području rada na internetu ne nalazi dovoljno informacija, ona se može suočiti s problemom s obzirom na to da su spremni i dostupni alternativni izvori informacija koji nisu uvijek pozitivni za samu organizaciju (2006: 92). S obzirom na sve navedeno, internet je neizbježan medij i treba ga koristiti kao alat blizak komunikacijskim kampanjama neprofitnog sektora i aktivizmu općenito.

3.6. Fundraising i crowdfunding

Fundraising, odnosno prikupljanje sredstava, definira se kao ostvarivanje ciljeva i misije kako bi se neprofitnim organizacijama osigurala sigurna budućnost. Prema Alfireviću i drugim autorima (2013: 128) prikupljanje sredstava prvenstveno označava resurse. Prema Andreasonu i Kolteru, resursi koji su nužni neprofitnim organizacijama mogu se podijeliti u tri glavne kategorije, a to su:

- „financijski resursi“,
- „osoblje“ (zaposlenici i volonteri),
- „prihodi od proizvoda i usluga“ (prema Alfirević i dr. 2013: 128).

Institute of Fundraising definira osobu koja prikuplja sredstva kao osobu „koja obavlja poslove prikupljanja sredstava za dobitak koji je u cijelosti ili prvenstveno angažiran u traženju ili na drugi način nabavku novca ili druge imovine za dobrotvorne, filantropske ili dobronamjerne svrhe“ (Definitions, 2018).

Prikupljanje sredstava – *fundraising*, nikako ne umanjuje važnost prihoda od ostalih resursa. Bitno je definirati razliku između donatora i sponzora čije se značenje često pogrešno izjednačava - donacija nije opisana niti jednim hrvatskim zakonom, no darivanje je definirano člankom 479. Zakona o obveznim odnosima (NN 35/2005). Time se potvrđuje da je donacija „darivanje bez očekivanja protuusluge (protučinidbe)“ (Alfirević i dr., 2013: 129). Sponzorstvom

se smatra „davanje robe, novca ili imovine uz očekivanje protuusluge (protučinidbe).“ Suradnja između organizacije i sponzora obično se regulira ugovorom o sponzorstvu (Alfirević i dr., 2013: 129).

Aktivnosti koje podrazumijevaju uspješno prikupljanje sredstava usredotočuju se na:

- „nastojanje organizacije da produlji životni vijek kupaca“ (korisnika, donatora).
- „strategiju zadržavanja postojećih kupaca“ (korisnika, donatora),
- „koncepciju fokusiranja marketinških aktivnosti organizacije na višestruka tržišta i višestruke dionike“ (Alfirević i dr., 2013: 129).

Strateški pristup podrazumijeva uspostavljanje dugoročnih odnosa jer se profitira od produljenja životnog vijeka odnosa organizacije i donatora (Alfirević i dr., 2013: 129). Za uspješno prikupljanje sredstava bitan je i cilj, odnosno razlog za potporu (engl. *case for support*). Taj razlog je, prema Alfireviću i suautorima, „osnovni argument za filantropsku potporu“ (2013: 130). Razlog za potporu važan je dio u strategiji prikupljanja sredstava. U samoj dokumentaciji neprofitnih organizacija objašnjava se „misija i vizija organizacije u budućnosti te se daje potreban odgovor donatorima zašto je potrebna financijska podrška i kakvi su ishodi od tražene investicije“ (Garecht, 2018). Većina organizacija objavljuje razlog za podršku u obliku pisanog dokumenta, ali se razlog može objaviti i u obliku videozapisa ili prezentacije (Alfirević i dr., 2013: 130). Dokument, video ili prezentacija trebaju pružiti donatorima informacije o organizaciji i svemu što je ostvareno u prošlosti, kao i viziju budućih akcija. Dobro osmišljene prezentacije o razlogu za potporu obuhvaćaju emotivno privlačne priče, ali i dozu čvrstih činjenica koje podupiru razlog.

Filantropija, tj. kultura dobrovoljnog davanja za opće dobro nije nova pojava, no organizirana primjena prikupljanja sredstava javlja se tek početkom 20. stoljeća (Alfirević i dr., 2013: 131). U Hrvatskoj je najviša razina filantropske pomoći zabilježena tijekom i nakon Domovinskog rata. Nakon rata brojne humanitarne organizacije ostale su bez priljeva sredstava, ali i bez kompetentnog vodstva i znanja. Među organizacijama koje su se rano profilirale ističe se CERANEO odnosno Centar za razvoj neprofitnih organizacija. Udruga je u Dubrovniku 1998.

godine organizirala regionalnu konferenciju o *fundraisingu* u suradnji s organizacijom *International Fundraising Group* (Alfirević i dr., 2013: 132).

Andreasen i Kotler (2008) definiraju četiri općenite glavne kategorije izvora sredstava koje se dijele na donacije individualnih donatora, donacije, prihode od vlastite djelatnosti i prihode od partnerstva s privatnim sektorom (prema Alfirević i dr., 2013: 133). Donacije individualnih donatora podrazumijeva „važne pojedinačne darove (donacije, ostavština, planirane donacije) i male darove". Prema autorima, donacije označavaju „donacije profitnih subjekata i donacije profitnih zaklada, donacije neprofitnih zaklada, donacije u proizvodima" (2013: 133). Nadalje, autori napominju kako vlastita djelatnost organizacije donosi prihode koji se tiču „članarina, prihoda od investicija i prodaje glavnih proizvoda i usluga npr. školarina za fakultet". Prihodi od partnerstva s privatnim sektorom se mogu postići kroz sudjelovanje u projektu marketinga opće dobrobiti (engl. *cause related marketing*), naknadom za internetsko oglašavanje ili naknadom za licenciranje. Alfirević i dr. navode kako je marketing opće dobrobiti „oblik marketinške suradnje poduzeća i neprofitne organizacije, u kojoj poduzeće najčešće izdvaja određeni, mali udio od prodaje proizvoda ili usluga za financiranje organizacije ili njezinih aktivnosti te se time koristi u svom oglašavanju" (2013: 133). Marketing opće dobrobiti obično podrazumijeva ugovor između tvrtke i neprofitne organizacije; tvrtka očekuje od ovog aranžmana očekuje profit zbog prodaje više proizvoda i korist od naklonosti javnog mišljenja zbog same povezanosti s uglednom neprofitnom organizacijom ili svrhom. Neprofitna organizacija posjeduje i korist od jačanja svog javnog profila kao rezultata suradnje s partnerima (Fritz, 2018).

Crowdfunding se smatra grupnim prikupljanjem sredstava u čemu sudjeluje više osoba. Za pokretanje ovog procesa potrebna je ideja ili projekt koji će se financirati. Osobe koje traže sredstva žele dobiti izravan pristup tržištu i prikupiti financijsku potporu od zainteresiranih investitora. Financijska potpora raznim projektima nosi i određeni rizik uz očekivanu korist. Organizacija koja podupire *crowdfunding* okuplja sve zainteresirane za nove inicijative: one koji žele koristiti mehanizam *crowdfundinga* i one koji žele dati sredstva. Proces *crowdfundinga* uzeo je maha s tehnološkim razvojem koji je otvorio nove mogućnosti informiranja i komuniciranja. *Crowdfunding* nadilazi pojam konvencionalne društvene mreže iako svojim djelovanjem primarno potiče društveno umrežavanje (Ordanini i dr., 2009: 5).

Online platforme značajno su se prilagodile dizajnu i zahtjevima potrebnima za *crowdfunding*; mnoštvo raspoloživih rješenja potaknulo je val istraživanja o samom procesu prikupljanja sredstava i unaprjeđenju platformi. Mwangi i Acosta (2012) su primjerice istraživali i pregledavali postojeće platforme za *crowdfunding* te su pokazali kako mnoge platforme nude besplatno lansiranje, *outsourcing* i masovne kapacitete za suradnju (prema Hardy, 2013: 2). Kupci, odnosno investitori, ključni su igrači koji stvaraju ponudu za *crowdfundingom*. Štoviše, dok se usluga marketinške teorije usredotočuje na kontekste u kojima pojedinci sudjeluju u pružanju usluga i potrošnji, u *crowdfundingu* klijenti-sudionici pomažu u razvijanju ponude (tj. financiranju) koju kasnije konzumira netko drugi (Ordanini i dr., 2009: 8).

Crowdfunding obuhvaća dva modela financiranja; prvi model u zamjenu za donaciju daje određeni proizvod ili nagradu. Drugi model bazira se na investiciji, a svaka osoba koja investira u proizvod ili projekt za uzvrat dobiva udio u tvrtki. Internet se je pokazao plodonosnom platformom za prikupljanje donacija, što daje maha rastu popularnosti ovakvih kampanja (Butković, 2015).

Neke od najuspješnijih crowdfunding platformi su *Kickstarter* (www.kickstarter.com) - stranica koja se primarno bavi prikupljanjem sredstava za razne kreativne i umjetničke projekte, te *Indiegogo* (www.indiegogo.com) koji obuhvaća prikupljanje sredstava za veliki spektar namjena od humanitarnih akcija do glazbe. Hardy (2013:5) kritizira platformu *Kickstarter* tvrdeći da se organizacija služi „diskriminacijom drugog stupnja“ jer nudi veće količine i/ili bonuse za ljude koji više novčano pridonose projektu. Organizacija obično u organizaciji kampanja preko ovih stranica nudi veće poticaje za one osobe koje su spremne ponuditi veće iznose. Model usluge i koristi bazira se na platite-što-želite modelu (engl. *pay-what-you-want*), stoga su osobe koje doniraju pod pritiskom da povećaju donaciju jer im to povećava očekivanu komunalnu vrijednost (Hardy, 2013: 5). Stranica *Crowdfunder* (www.crowdfunder.co.uk) primarno zahtijeva investicijski pristup te je u kratkom roku postala jednom od relevantnijih stranica u svijetu investicija. *Crowdfunder* često nastavlja s prikupljanjem prihoda nakon što određeni proces *crowdfundinga* započne na *Kickstarter*-u ili *Indiegogo*-u (Butković, 2015). Dvije *crowdfunding* platforme koje se ističu u Hrvatskoj su *Croinvest.eu* (www.croinvest.eu) i *Doniralica* (www.doniralica.hr). *Croinvest.eu* fokusira se na financiranje kroz EU fondove te je prva hrvatska *crowdfunding* platforma namijenjena poduzetničkim i društveno korisnim projektima.

Za donirana novčana sredstva nudi se nagrada ili se nakon završetka projekta s investitorima dijeli profit. Uvjet za pristupanje platformi je punoljetnost (Zašto odabrati crowdfunding platformu Croinvest.eu, 2018).

Croinvest.eu koriste domaće tvrtke i pravne osobe. Platforma je iznimno fleksibilna u svojem djelovanju jer nositelji projekata sami određuju način financiranja i duljinu trajanja kampanje te zadržavaju mogućnost produljenja ili brisanja kampanje. Strane platforme ne dozvoljavaju mogućnost produljenja ili brisanja neuspješno provedene kampanje, što nositeljima projekata stvara negativan imidž (Zašto odabrati crowdfunding platformu Croinvest.eu, 2018). *Doniralica* sebe opisuje kao „prvu hrvatsku *crowdfunding* platformu koja služi prikupljanju financijskih sredstava za nesebične, kreativne i humanitarne aktivnosti organizacija civilnog društva i neformalnih inicijativa“ (Doniralica, 2018). Ova platforma prikuplja sredstva u svrhu poboljšanja civilnog društva i potiče aktivno uključivanje građana i pravnih osoba u filantropske aktivnosti, što doprinosi solidarnosti naspram civilnog sektora. *Doniralica* je svojim radom osvojila i mnoga priznanja na natječajima (finalist natječaja 24sata i web.burze - InspirAkcija 2012. godine i finalist natječaja za donacije Zagrebačke Banke 2012. godine) (Doniralica, 2018).

4. KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA NA PRIMJERU AGENCIJE BRODOTO

4.1 Nacrt istraživanja

Kao što je spomenuto u uvodnom dijelu rada, ovaj diplomski rad se sastoji od teorijskog i istraživačkog dijela. Prvi i opsežniji dio rada predstavlja uvod u tematiku neprofitnih organizacija, komunikacijskih strategija, odnosa s javnošću i planiranju kampanja u neprofitnom sektoru, te služi kao uvod u istraživački dio rada, studiju slučaja (engl. *case study*) na primjeru agencije Brodoto.

4.1.1. Predmet istraživanja i pojmovna analiza

Ovaj diplomski rad kroz teorijski dio obrađuje važnost komunikacijskih strategija trećeg sektora, njihovo oblikovanje i procese planiranja kampanja odnosa s javnošću, dok je namjera istraživačkog dijela nadopuniti rad primjerima iz prakse jedne agencije kako bi dobili detaljniji uvid u relativno neistraženo područje planiranja neprofitnih kampanja i odnosa s javnošću neprofitnih organizacija unutar Republike Hrvatske. Predmet interesa ovog istraživanja su strateške komunikacije i ostvarene kampanje neprofitnog sektora koje su agencija Brodoto dosad oblikovali u suradnji ili za potrebe drugih neprofitnih organizacija i inicijativa ili vrednovali putem natječaja za „Najdobru kampanju“, kao i iskustva i stavovi djelatnika vezani za proces stvaranja i potencijal komunikacijskih kampanja neprofitnog sektora.

Osnovni pojmovi:

Neprofitan sektor – također poznat kao „civilni“ sektor“ i „treći sektor“, naziv za pojedince i organizacije koji pomažu da društvo postane zajednica odgovornih pojedinaca orijentiranih prema osobnom/obiteljskom napretku, ali i napretku zajednice kojoj pripadaju (Pavić, 2004: 15)

Strateško planiranje – disciplinirani napori da se donesu temeljne odluke i provedu akcije koje će oblikovati i voditi organizaciju u onome što jest, što radi i kako to radi (Alfirević, Pavičić i dr., 2013: 93)

Komunikacijske kampanje – aktivnosti koje se poduzimaju kako bi se ostvarili određeni organizacijski i komunikacijski ciljevi organizacije (Anne Gregory, 2006: 92)

Odnosi s javnošću – funkcija upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh (Cutlip, Center i Broom, 2003: 6)

4.1.2. Svrha istraživanja

Namjera je ostvariti istraživanje s općekorisnom svrhom kako bi se produbilo znanje o odabiru, procesu stvaranja i uspješnoj recepciji komunikacijskih strategija i kampanja neprofitnog sektora na području Republike Hrvatske. Svrha je rezultata dati uvid u mišljenja komunikacijskih stručnjaka za strategije neprofitnog sektora vezanih na taktike i alate koji čine kampanje dobro organiziranima i uspješnima, kao i istražiti s kojim se sve izazovima u komunikaciji s javnošću susreće civilni sektor. Analiza kvalitativnom metodom dubinskih intervjua može poslužiti razumijevanju kreiranja komunikacijske strategije neprofitnih organizacija i njihovih specifičnosti u odnosu na profitne organizacije kod komunikacijskih strateg, ali i poslužiti neprofitnim organizacijama u jasnijem artikuliranju svojih ideja i stavova u komunikaciji prema publici te u konačnici budućem kreiranju uspješnijih aktivnosti i kampanja unutar neprofitnog sektora Republike Hrvatske.

4.1.3. Ciljevi istraživanja

Lamza Posavec u svom djelu *Metode istraživanja u novinarstvu* (2004: 29) opisuje generalni cilj kao „ono što na općenitoj razini nastojimo saznati istraživanjem“, dok se specifičnim ciljevima dalje elaboriraju i definiraju pojedini aspekti s kojih se istraživana pojava promatra. Glavni cilj ovog istraživanja je prikazati stajališta i iskustva djelatnika agencije

Brodoto vezana za komunikacijske strategije neprofitnih organizacija, kao i kampanje, edukacije i ostale suradnje koje su dosad ostvarili s neprofitnim sektorom na području Republike Hrvatske. Dubljim uvidom u rad agencije Brodoto kroz studiju slučaja se nastoji pružiti primjer drugim organizacijama kako bi kvalitetnije oblikovale i primijenile svoje komunikacijske kampanje u sličnom okruženju. Sekundarni cilj je istražiti razloge i organizacijsku pozadinu natječaja „Najdobra kampanja“ iz 2017 godine, te zašto i kako su upravo odabrane kampanje bile proglašene uspješnima i nagrađene.

Namjera istraživanja bila je istaknuti dosadašnje primjere iz prakse zasad jedine tvrtke u Hrvatskoj specijalizirane za neprofitne i društveno korisne komunikacijske kampanje, te uputiti na značaj komunikacijskih strategija neprofitnog sektora te na njihovo uspješno oblikovanje i primjenu. Brodoto je odabran za ovo istraživanje kao mlado, ali relevantno društveno poduzeće koje je jedino do sada organiziralo natječaj u kojemu su se nagrađivale neprofitne kampanje, te koje svojim djelovanjem isključivo surađuje s društvenom korisnim tvrtkama i neprofitnim sektorom. Navedeni faktori trenutno ih čine zanimljivim i unikatnim izvorom znanja, te je konkretna korist ovog istraživanja mogućnost dubljeg uvida u njihove dosadašnje prakse te izdvajanja pozitivnih i negativnih aspekata pri kreiranju komunikacijskih strategija za neprofitne organizacije koje djeluju u Republici Hrvatskoj. Unatoč značaju koji komunikacijske strategije imaju za same neprofitne organizacije i njhovu djelotvornost, ovo je polje i dalje relativno zapostavljeno unutar akademskog diskursa, stoga se nastoji dati doprinos istraživanju odnosa s javnošću u organizacijama civilnog društva. Navedeni opći cilj istraživanja se nadovezuje na sljedeće specifične ciljeve:

- Ispitati razumijevanje uloge strateške komunikacije kod zaposlenika agencije Brodoto
- Analizirati ulogu komunikacijskih strategija, kao i dominantne alate i taktike korištene u Brodoto agenciji kod kreiranja komunikacija neprofitnih organizacija
- Ispitati ulogu agencije Brodoto na neprofitnoj sceni te motive za pokretanje *Najdobrog natječaja*
- Ispitati kriterije vrednovanja kampanja koje su sudjelovale na Najdobrom natječaju

- Utvrditi stavove zaposlenika agencije Brodoto vezano uz komunikacijske strategije neprofitnih organizacija i motivaciju za rad s njima, kao i procjenu stanja i vrednovanja društveno korisnih komunikacijskih kampanja u Hrvatskoj

4.1.3. Istraživačka pitanja

Sukladno navedenom ciljevima kvalitativnog istraživanja, postavljena su i sljedeća istraživačka pitanja:

- Kako zaposlenici agencije Brodoto doživljavaju ulogu komunikacijske strategije u neprofitnim organizacijama?
- Kakvo je značenje strateške komunikacije u hrvatskim organizacijama prema mišljenju zaposlenika agencije Brodoto?
- Koje dominantne taktike prevladavaju u komunikacijskim strategijama neprofitnih organizacija s kojima organizacija Brodoto surađuje?
- Kako Brodoto pristupa oblikovanju komunikacijskih strategija neprofitnog sektora?
- Kakvi su stavovi zaposlenika agencije Brodoto prema hrvatskim neprofitnim organizacijama?
- Kakva je motivacija djelatnika agencije Brodoto za rad s neprofitnim organizacijama?
- Koji su motivi organizacije Brodoto za pokretanje „Najdobrog natječaja“?
- Koji su faktori bili presudni kod organizacije i odabira pobjednika „Najdobrog natječaja“?

4.1.4. Metodologija istraživanja

Robert K. Yun opisuje studiju slučaja kao izazovan način istraživanja u društvenim znanostima u kojemu je cilj „pridonijeti znanju o individualnim, grupnim, organizacijskim, društvenim, političkim i njima srodnim fenomenima“ (2003: 11). Nadalje, autor napominje korist strategije studije slučaja u trenucima kada se nastoji odgovoriti na pitanjim „kako“ ili

„zašto“ vezana za određeni suvremeni fenomen unutar konteksta stvarnog života (2003: 11). Yin objašnava kako je studija slučaja izvrsna metoda u razmatranju suvremenih metoda i u slučaju kada se na predmet istraživanja ne može manipulirati, što otvara vrata mogućnostima koja se ne mogu koristiti u konvencionalnim povijenim studijama: izravnom promatranju proučavanih događaja i intervjuiranju osoba uključenih u događaje (2003: 18). Studije slučaja se mogu služiti kvalitativnim kao i kvantitativnim izvorima podataka, stoga autor sumira: „jedinstvena snaga studije slučaja jest njezina mogućnost korištenja mnoštvom podataka – dokumenata, artefakta, intervjua i promatranja“ (2003:18). Za potrebe prikupljanja informacija za studiju slučaja, koristila se kvalitativna metoda tj. provedeni su dubinski intervjui. Kvalitativna vrsta metodologije je najprikladnija za razumijevanje pojava na isključivim slučajevima ili manjim skupinama, te za razliku od kvantitativnih istraživanja koja usmjeravaju na zaključivanje, kvalitativna nisu mjerljiva već nude eksplorativan i opisni sadržaj odabrane teme. Takva metodologija korisna je za relativno neistražena polja društvenih znanosti, kako bi se pojasnio i produbio njihov postojeći sadržaj.

Nivex Koller-Trbović i Antonija Žižak u djelu *Kvalitativan pristup u društvenim znanostima* (2008: 25-28) razlikuju kvantitativna i kvalitativna istraživanja prema ciljevima, uzorku, obradi podataka i generalizaciji rezultata. Autorice navode kako je u kvantitativnoj metodologiji cilj provjeriti (testirati) unaprijed postavljene hipoteze te uočiti povezanost varijabli, dok je u kvalitativnoj metodologiji cilj prikupiti nove spoznaje bez unaprijed postavljenih hipoteza, kao i spoznati i objasniti iskustva, događaje i fenomene. Uzorak je obično mali broj ispitanika ili namjerni uzorak, u procesu obrade teme se detaljno i duboko analiziraju.

Autorice navode kako, dok je u kvantitativnoj metodologiji moguće generalizirati rezultate na opću populaciju i utvrditi univerzalno važeće zakonitosti, kvalitativni procesi omogućuju razumijevanje specifičnog slučaja, tj. rezultati se odnose na odabrani uzorak ispitanika. Kvalitativni pristup barata opisima, otkrivanju ciljeva, proučavanju ponašanja u danom kontekstu i oslanja se na istraživača kao na glavni mjerni instrument. Kvalitativna metodologija također koristi tri široke metode prikupljanja podataka, intervju (dubinski, fokus grupa), opažanje (bez sudjelovanja) i nenametljive istraživačke metode kao što je analiza sadržaja. Intervju se navodi kao najosnovniji i najšire primjenjivani izvor prikupljanja informacija iz razloga što je najsličniji uobičajenom razgovoru, te pruža dvojaku mogućnost prikupljanja uzoraka verbalnog i

neverbalnog ponašanja (Koller-Trbović i Jeđud, 2005., prema Koller-Trbović i Žižak, 2008: 29). Korištenjem kvalitativne metodologije stvara se istraživački proces koji stavlja naglasak na osobnu perspektivu i otvara prostor novim teorijama koje nastaju iz podataka.

U ovom istraživanju korištena je metoda dubinskog (*in-depth*) intervjua, koji Lamza Posavec opisuje kao „razmjerno slabo strukturirani intervju intenzivnog tipa, s mnogo potpitanja, argumentacije, ispitivanja pozadine mišljenja i stavova i sl.“ (2004: 60). Dva provedena intervjua bili su individualni ili personalni intervjui, klasični oblici intervjua koji se provode „licem u lice“ te su preporučljivi za provedbu dubinskih istraživanja. Prednost ovakve istraživačke metode je mogućnost detaljnijeg opisivanja i argumentacije predstavljenih tema, za razliku od anketa i sličnih kvantitativnih metoda pri kojima nije moguće obuhvatiti dublja razmatranja ispitanika.

4.1.5. Ograničenja istraživanja

Potrebno je naglasiti kako je studija slučaja poseban oblik empirijskog istraživanja koja pruža slab temelj za znanstveno poopćavanje (Yin, 2003: 21). Prema Yinu, studije slučaja – kao i metoda eksperimenta – su znanstveni pristupi poopćivi s obzirom na teorijske pretpostavke, a ne na populacije. Motiv za provođenje studije slučaja može biti prikazivanje individualnog slučaja, ili želja za postizanjem širokih uopćavanja utemeljenim na podacima studije slučaja (Yin, 2003: 26). Također, studije slučaja ne moraju nužno imati pretpostavke, ukoliko im je tema predmet „otkrivanja“. Prema autoru, za studiju slučaja je nužno posjedovati svrhu i kriterije putem kojih će se studija slučaja procijeniti uspješnom kao preduvjete za njeno provođenje (2003: 34). Ograničenje je i mali broj sudionika dubinskih intervjua kao posljedica malog broja zaposlenika u agenciji koji izravno sudjeluju u kreiranju komunikacijskih strategija. Provedeno istraživanje služi kao pokušaj razumijevanja primjene odnosa s javnošću u neprofitnom sektoru, te može poslužiti kao pilot projekt za daljnji rad na ovom polju.

4.1.6. Uzorak istraživanja

Za potrebe ovog istraživanja korišten je namjeran uzorak. Lamza Posavec (2004: 101-102) napominje kako je kod namjernog uzorka obično riječ o stručnjacima za određena područja na koje se istraživanje odnosi. Također, kao što je već navedeno u ograničenjima istraživanja za studiju slučaja, rezultati istraživanja provedenih na namjernom uzorku ne mogu biti reprezentativni za populaciju iz koje su izabrani, stoga nije moguće poopćiti dobivene rezultate. Autorica napominje kako su takvi uzorci korisni za orijentacijska i dopunska istraživanja i slučajeve u kojima se nastoje prikupiti ideje ili prijedlozi.

Namjeran uzorak ovog istraživanja su djelatnici agencije Brodoto koji su od samog osnutka organizacije nadalje sudjelovali u aktivnostima agencije vezanim za planiranje komunikacija neprofitnog sektora. Ovom kvalitativnom istraživanju pristupila su dva djelatnika koja sačinjavaju dio agencije zadužen za komunikacijske strategije, te sudjeluju u radu Brodoto agencije od njenog samog početka. Jedan od ispitanika glavni je izvršni voditelj Brodoto organizacije, dok je drugi zadužen za planiranje kampanja i komunikacijskih strategija. Namjerni uzorak je malen, ali je bio jedini moguć zbog veličine same agencije koja trenutačno ima 9 stalnih i povremenih djelatnika. Od ukupnog broja, samo dvoje navedenih sudjelovalo je u svim dosadašnjim komunikacijskim strategijama i suradnjama organizacije, stoga posjeduju kontinuirani uvid u rad organizacije Brodoto nužan za provedbu istraživanja.

4.1.7. Postupak provedbe istraživanja

Prije same provedbe istraživanja, s agencijom Brodoto je stupljeno u kontakt javljanjem putem društvene mreže Facebook. Nakon inicijalnog predstavljanja putem Facebooka, odaslan je upit za odaziv na istraživanje na službenu e-mail adresu. Lamza Posavec (2004: 65-66) opisuje pozitivne motive koji mogu olakšati kontakt između intervjuera i ispitanika, kojo uključuju interes samih ispitanika za temu, očekivanu (društvenu) korist istraživanja, pristojnost i prethodno obavještavanje u kojemu su navedeni osnovni ciljevi i svrha istraživanja. Navedeni faktori motiviraju ispitanike otkriti smisao u istraživanju i prisustvovati u njemu. U obraćanju putem elektroničke pošte nastojalo se objasniti kako će intervjui izgledati, u koju svrhu će biti

provedeni, koliko će vremenski trajati, kako će rezultati biti procesirani i koja je društvena korist od samog istraživanja.

U svrhu provedbe istraživanja je bio konstruiran vodič za polustrukturirani intervju (Prilog 1). Intervjui su bili provedeni u sjedištu same Brodoto organizacije, a trajali su od 42 do 61 minuta. Provedeni su 3. listopada 2017. godine. Vodič za intervju je imao četiri tematska područja: strateško komuniciranje, komunikacijske strategije, komunikacijske strategije neprofitnih organizacija i „Najdobar natječaj“, te ukupno 29 pitanja. Također, nadopisane su bile napomene koje su služile uspješnijem moderiranju razgovora i postavljanju podpitanja. Kao što je bilo napomenuto, dubinski intervju zahtijeva određenu umješanost ispitivača koji po utvrđenom planu potiče raspravu u smjeru teme (Lamza Posavec, 2004: 60-61). Autori Steinar Kvale i Stend Brinkmann u svom djelu *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (2009: 82) opisuju istraživački intervju kao metodu intervjuiranja u kojoj se pravila ne slijede mehanički, već ispitivač koristi svoje vještine i osobnu procjenu u postavljanju pitanja. Prema tome, vrlo je bitno za samog istraživača poznavati temu o kojoj se ispituje.

U uvodnom dijelu intervjua, cilj istraživanja je još jednom predstavljen te je bio pojašnjen način izvođenja intevjua. Ispitanici su bili obaviješteni kako će se intervju snimati mobitelom te da je njihova anonimnost garantirana. Ispitanici su pristali na uvjete, te se izjasnili kako im anonimnost nije bitna s obzirom na to da smatraju istraživanje korisnim za neprofitni sektor. Također, bilo je naglašeno kako ne postoje očekivani odgovori, već da se potiče iskrenost i sloboda razmišljanja nevezano za ostvarivanje ciljeva istraživanja te kako će ispitanici prije objave diplomskog rada dobiti na uvid transkribirani intervju kako bi mogli provjeriti točnost interpretacije sadržaja. Tijekom razgovora bile su vođene bilješke na papiru, za koje Lamza Posavec naglašava kako pripomažu točnoj reprodukciji (2004: 68). Unatoč toj prednosti, autori Kvale i Brinkmann upozoravaju kako često pisanje bilješka na papiru može ometati sudionike i prekidati tok razgovora (2009:178-179). Autori navode kako je najčešći način snimanja intervjua korištenjem uređaja za snimanje, koji kao metoda daje ispitivaču slobodu koncentracije na temu i dinamiku samog razgovora. Takve snimke mogu biti prebačene na kompjutor i pohranjene, ponovno odslušane za potrebe analize i transkribirane na papir. Za vrijeme intervjua, nastojalo se zabilježiti bitne pojmove i nazive koji bi u snimci mogli biti krivo protumačeni kako bi se postigla što veća točnost u kasnijem transkribiranju i analizi.

4.2 Agencija *Brodoto*

U nastavku rada istražit ćemo komunikacijske aktivnosti i iskustva agencije *Brodoto*. *Brodoto* je privatna agencija specijalizirana za kampanje, dizajn i medije koja surađuje isključivo s neprofitnim organizacijama i društveno odgovornim tvrtkama (O nama, 2018). Osnovao ga je 2014. godine u Zagrebu Marko Gregović, koji je i dalje izvršni direktor organizacije. U intervjuima provedenima za potrebe ovog diplomskog rada, Gregović navodi kako je prije osnivanja agencije Brodoto stekao iskustvo u drugim neprofitnim organizacijama kao i iskustvo suradnje s organizacijom Greenpeace s kojom se povezao dok je studirao ljudska prava u Švedskoj (3. 10. 2018.). S namjerom da stečena znanja ne ostanu na razini jedne organizacije, Gregović je osnovao organizaciju *Brodoto* koja je počela s radom 2015. godine. S vremenom je još jedan ogranak agencije Brodoto osnovan u Beogradu.

Brodotov tim provodi edukacije vezane za organizaciju komunikacijskih kampanja neprofitnog sektora, *fundraisinga*, odnosa s javnošću i upravljanja društvenim mrežama. Također nude svoje usluge pri provođenju projekata Europske unije (razvoj projektnih ideja, konzultacije, implementacije projekata i pomoć s izvještavanjem), aktivnosti vezane za marketing i medije (izgradnju identiteta, komunikaciju s medijima, zakup medijskog prostora, identifikaciju *target* grupa), organizaciju događaja (konferencija, edukacija, radionica, građanskih akcija) te pomoć oko sadržaja za kampanje (dizajn, video, animacije i reklame) (Usluge, 2018). Agencija Brodoto je od svog osnutka ostvarila široku paletu projekata i edukacija neprofitnog sektora – do sada su organizirali edukativne programe *Crowdfunding Akademije* u Beogradu (2017. godine) i Zagrebu (2015., 2016. i 2017.), sudjelovali na izradi kampanja *Ekstra kromosom za ekstra kavu* za prvi kafić koji zapošljava osobe s Downovim sindromom u Hrvatskoj, *Okus doma* za pokretanje *catering* servisa u kojemu su zaposleni azilanti u Hrvatskoj, *Lighten the load* za proizvodnju 1000 nosiljki za djecu izbjegličkih obitelji i raznim drugima.

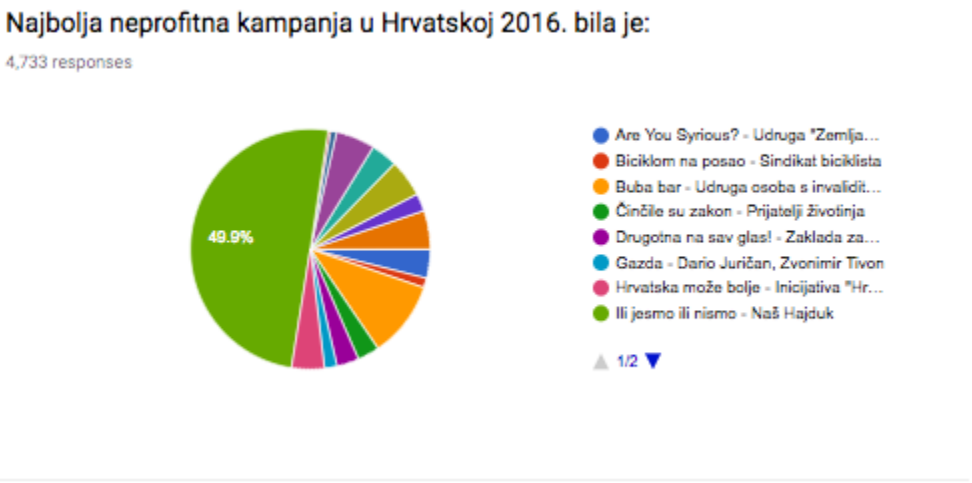
Brodoto neprofitnom sektoru najviše pomaže edukacijama, naročito onima vezanim uz *crowdfunding*. Potrebno je napomenuti da se unutar edukacija vezanih za *crowdfunding* ne uči isključivo i samo o *crowdfundingu*, već i o poslovnim modelima, komunikacijskim strategijama i ostalim aspektima potrebnim za organiziranje i drugih vrsta komunikacijskih kampanja.

Brodoto je 2017. godine organizirao „Najdobru kampanju“, izbor za najbolju kampanju neprofitnih organizacija i inicijativa u 2016. godini (Najdobre kampanje 2016., 2018). Cilj natječaja je bio „nagraditi organizacije i inicijative koje su se posebno istaknule u godini“ (ibid.). Važnost „Najdobre kampanje“ leži u činjenici kako je to do sada prvi i dosad jedini natječaj koji je isključivo organiziran kako bi nagradio kampanje hrvatskih neprofitnih organizacija i inicijativa (Večernji.hr, 2017). Podsjetimo, 15 kampanja bilo je izabrano među finaliste natjecanja,od kojih izdvajamo:

- „*Are You Syrious?* - volonterska kampanja pomoći izbjeglicama istoimene organizacije,
- *Biciklom na posao* - poticanje građana na vožnju biciklom u organizacije Sindikata biciklista,
- *Buba bar* - udruga Bubamara pokreće kafić u kojem rade osobe s Downovim sindromom,
- *Činčile su zakon* - kampanja protiv uzgoja činčila za krzno udruge Prijatelji životinja,
- *Drugotna na sav glas* - Zaklada Solidarna inicirala stvaranje fonda za ženske inicijative,
- *Gazda* - crowdfunding kampanja za film koji “nije o Ivici Todoriću” redatelja Darija Juričana,
- *Hrvatska može bolje* - kampanja za kurikularnu reforme u organizaciji GOOD inicijative,
- *Ili jesmo ili nismo* - kampanja za navijački otkup dionica Hajduka u organizaciji udruge Naš Hajduk“ (Večernji.hr, 2017).

Stručni žiri komunikacijskih stručnjaka i predstavnika institucija je 1. veljače 2017. proglasio pobjednika u svakoj od tri kategorije: *Buba bar* za najdobri *fundraising*, *Biciklom na posao* za najdobru promociju i *Hrvatska može bolje* za najdobro zagovaranje (Direktno.hr, 2017). Prema

istom članku, jedna kategorija bila je prepuštena na izbor građanima putem online glasanja, a gotovo 50 % glasova otišlo je pobjedniku – kampanji *Ili jesmo ili nismo!* udruge Naš Hajduk. U *online* glasanju za najbolju kampanju po izboru građana više od 3000 građana je dalo svoj glas putem *online* obrasca.



GRAFIKA 3. „Prikaz rezultata ankete za Najbolju neprofitnu kampanju u Hrvatskoj 2016.“
Izvor: agencija Brodoto

GRAFIKA 4. „Prikaz rezultata ankete za Najbolju neprofitnu kampanju u Hrvatskoj 2016.“
Izvor: agencija Brodoto

Djelovanje agencije Brodoto ih čini specifičnom agencijom na području Republike Hrvatske, s

obzirom na to da su specijalizirani za rad s trećim sektorom te isključivo surađuju s neprofitnim i društveno korisnim organizacijama. Dosadašnje iskustvo agencije Brodoto s kreiranjem komunikacijskih strategija i suradnja na društveno korisnim projektima oslikava vrijedan primjer aktualnih komunikacijskih trendova u civilnom sektoru. Namjera je ovog istraživanja upoznati se sa strateškim komunikacijama neprofitnog sektora koje organizacija Brodoto oblikuje ili je dosad vrednovala (putem natječaja za „Najdobru kampanju“) kako bi se dobio uvid u proces stvaranja i provedbe komunikacijskih prakse neprofitnih organizacija te oslikali trendovi u odnosima s javnošću neprofitnih organizacija i inicijativa na primjeru jedne organizacije koja je specijalizirana za takav rad. Brodoto se svojim dosadašnjim radom profilirao kao komunikacijska agencija koja poznaje i vrednuje neprofitan sektor, zapošljava stručnjake koji prepoznaju specifičnosti rada na tom polju te imaju prethodnu suradnju s civilnim inicijativama. Iz tog razloga odlučeno je s njima provesti istraživanje kojemu je glavni cilj otkriti kako Brodoto percipiraju komunikacijske strategije neprofitnih organizacija, kako bi kroz svoja iskustva i razmišljanja pomogli stvoriti konkretan uvid i doprinos poljima odnosa s javnošću i civilnog društva kao akademski relativno neistraženim poljima i nužnim sastavnicama demokratskog društva.

4.3 Analiza provedenih dubinskih intervjua

Sukladno konstruiranim vodičima za polustrukturirane intervjue, u procesu analize dobivenih podataka slijedile su se tematske cjeline oko kojih su istraživačka pitanja bila postavljena. U nastavku, analiza slijedi navedene teme: prakse i iskustva u komunikacijskim strategijama neprofitnih organizacija, razlike neprofitnih i profitnih strateških komunikacija, teme, resursi i kreativnost u planiranju kampanja, pristup planiranju komunikacijskih strategija organizacije Brodoto, uloga negativnih kampanja i izbor za „Najdobru“ kampanju.

a) Praksa i iskustva u komunikacijskim strategijama neprofitnih organizacija

Djelovanje agencije Brodoto je isključivo orijentirano na civilni sektor i društveno korisna poduzeća, što Ispitanik A objašnjava prethodnim sudjelovanjem u neprofitnim organizacijama:

> To je naša niša, potekli smo iz neprofitnog sektora i dugo smo radili u njemu. Shvatili smo da ako smo mogli raditi za jednu organizaciju, možemo raditi za više njih. (Ispitanik A)

Ispitanik B naglašava i kako je motiv za pokretanje Brodoto organizacije širenje znanja o vođenju kampanja, koja su u njegovom slučaju stečena sudjelovanjem u radu Greenpeacea i drugih organizacija.

> Brodoto je nastao krajem 2015. godine. Imao sam prethodnog iskustva u neprofitnim organizacijama te sam paralelno radio za Greenpeace, ali sam shvatio da znanja koja postoje u vođenju kampanja – koja sam stekao u Greenpeaceu – ne bi trebala samo ostati na razini jedne organizacije. Što iz privatnih razloga, što iz ideje da bi se takve stvari trebale širiti dalje, osnovao sam firmu koja se namjeravala baviti marketingom za neprofitne organizacije. Uz Brodoto, osnovao sam i Sindikat Biciklista, organizaciju koja je nastala na Facebook platformi te su i članovi bili vrbovani preko interneta. U to vrijeme Facebook nisu koristile tvrtke, a još manje organizacije. To je bilo zanimljivo medijima i javnosti, te sada Sindikat Biciklista ima preko tisuću članova i vjerojatno je najveća organizacija u Hrvatskoj. Započela je 'bottom up', preko kampanje. (...) U mojoj povijesti je bilo bar slučaja mladih i motiviranih ljudi koji su uspjeli postići rezultate, i to znanje se trebalo prenijeti. Neke kampanje u Hrvatskoj su bile kvalitetne i temeljene na inovativnim pristupima – ne samo držanju transparenata pred Saborom. Greenpeace je bio izvor dodatnog znanja o strategiji promjene. (Ispitanik B)

Ispitanici se slažu oko važnosti strateških komunikacija za organizacije općenito, bilo u profitnom ili neprofitnom sektoru. Prvo pitanje podrazumijevalo je shvaćanje i opis strateških komunikacija, što bi omogućilo daljnju raspravu i potpitanja oko elemenata, taktika i procesa planiranja. Ispitanici prepoznaju stratešku komunikaciju kao „unaprijed promišljenu i fokusiranu komunikaciju usmjerenu prema specifičnom cilju" ili kao „komunikacije u skladu sa strategijom organizacije" (Ispitanik B). Ispitanici su pod elemente strateške komunikacije uvrstili komunikacijsku strategiju, komunikacijski plan, taktike, alate i ciljane poruke.

Ispitanik A iz svog dosadašnjeg rada zaključuje kako dio neprofitnih organizacija često ne postupa strateški, već se zbog manjka financija nastoje prijavljivati za natječaje i ostvariti

projekte koji nisu u skladu s njihovim ciljanim skupinama. Takvo djelovanje na kraju oslabljuje potencijal stvaranja samih organizacija, koje gube potencijal za efikasniju pomoć društvu kroz projekte koji su usmjereni na njihovo pravo područje djelovanja.

> Najčešće se događa to da organizacije ne postupaju strateški. Baš smo imali nedavno edukaciju o tome – organizacije iz dana u dan rade jedno te iste stvari ili prate projekte koji nisu nužno kompatibilni s njihovom strategijom organizacije, a nadalje ni sa svojom komunikacijskom strategijom. Takve organizacije se pokušavaju voditi za nekakvom strategijom, ali obično za to ima previše posla i premalo resursa. Već se utvrdio u svakodnevnici tzv. „projektitis" – boljka organizacija koje cijelo vrijeme ganjaju sponzore ili donatore, kako bi im davali novce za određene projekte koji su na neki način povezani s njihovim radom, ali bez da im je to nužno. Na taj način se teško voditi za strategijom promjene društva koju je organizacija sebi zacrtala, zapravo oni ne pridonose efikasnosti organizacije. Na primjer, ako se organizacija bavi manjinama i specijalizira se za azilante, te se odjednom počne baviti Romima jer je za taj projekt našla sponzora, često se ne ostvaruje maksimalni efekt organizacije. (Ispitanik A)

Nadalje, Ispitanik B naglašava kako neprofitne organizacije s kojima surađuju često ne prepoznaju vrijednost alata odnosa s javnošću. Napominje kako su neprofitnim organizacija potrebni navedeni alati, ali ih oni često zapostavljaju iz razloga što se oslanjaju na financije raspisanih projekata umjesto resursa zajednice.

> Ponekad (članovi neprofitnih organizacija) nisu ni svjesni koliko su im alati OSJ potrebni. Njima je izvor financiranja u većini slučajeva određeni fond, a za dobivanje novaca iz tog fonda često nije potrebno biti ekstra vidljiv u javnosti već raspisati dobru ideju. Kao privatna firma moraš javnosti prodati neki proizvod ili uslugu, doslovno pokušavaš to prodati i u to se usmjeravaju tvoje marketinške i OSJ djelatnosti. Zadatak neprofitnih organizacija je ostvariti društven utjecaj, a za to ovise o lokalnoj zajednici koja često ne zna da organizacija postoje ili ne shvaćaju točno čime se navedena organizacija bavi. Oni u takvom slučaju nemaju jasnu komunikaciju ili svoj definirani brand. (Ispitanik B)

Ispitanik B se slaže kako neprofitne organizacije s kojima surađuju često imaju problem s identifikacijom ciljane skupine, ili nisu spretni u odnosima s javnošću zbog manjka ljudskih i financijskih resursa. Taj nedostatak se naročito demonstrira u korištenju kompliciranijih taktika unutar OSJ kao što su sinergija društvenih mreža i korištenje specifičnih programa.

> Još jedan problem organizacija jest što ne znaju identificirati svoju ciljanu skupinu, ili nisu svjesni da moraju odabrati jednu specifičnu skupinu umjesto obraćanja svima. Oni prepoznaju da su alati bitni, kao Facebook i društvene mreže, ali nisu baš spretni u korištenju tih alata. Najčešće je problem resursa, tj. postoji jedna osoba kojoj je zadatak koristiti društvene mreže uz tisuću drugih zadataka. U dosta slučajeva

> su takve osobe prošle određene edukacije, ali kad dođe do kompleksnijih zadataka kao što su plaćena oglašavanja, kompliciranija analitika ili sinergija društvenih mreža, tu već započinju problemi. (Ispitanik B)

Ispitanik A ističe problem nedovoljno definiranih strategija i taktika neprofitnog sektora.

> Veće i starije organizacije imaju dobre odnose s novinarima i znaju pisati objave za javnost, imaju popise novinara i znaju koji mediji služe za koju svrhu. To je manje od 1 % organizacija – ostali nemaju pojma, oni u najboljem slučaju napišu neki press release i pošalju na tisuću adresa. Oni misle da se treba čuti za njihov glas i da je to jako važno, i onda kad ne uspiju u komunikaciji i nisu objavljeni u medijima padnu u depresiju i misle da to ljude ne zanima. Zapravo, nisu prepoznali svoju strategiju i taktiku. (Ispitanik A)

Na pitanje „Kako ocjenjujete ulogu neprofitnih organizacija u Hrvatskoj“, Ispitanik A smatra kako je njihova uloga u Hrvatskoj „kao i u drugim zemljama, biti određeni pas čuvar vlasti, pružati građanima platformu da izražavaju svoje mišljenje i bore se za određene ljudske vrijednosti.“. Ispitanik B smatra kako je iznimno bitno postojanje civilnog sektora, usprkos problemima u njemu. Naglašava kako je ponekad teško teme neprofitnog sektora približiti široj javnosti.

> Neprofitne uloge imaju ulogu zviždača, i po tome je bitno što uopće postoje. Ne mogu odrediti koliko su uloge uspješne, ali postoje, pričaju, problematiziraju kontroverzne stvari itd. Problem leži u tome što se teme bitne za te organizacije želi učiniti dijelom javne rasprave, ali najčešće ostaju limitirane za krugove civilnog društva. (Ispitanik B)

Na pitanje „što oblikovanje i upravljanje strateškim komunikacijama znači za neprofitne organizacije“, Ispitanik A tvrdi kako je za neprofitne organizacije iznimno bitno prepoznati kako je komunikacija prioritet, a ne ostaviti komunikaciju zadnjom stavkom na popisu – što se, po njegovom iskustvu, se često događa. Ispitanik B smatra kako je komunikacija „vidljivost i rješavanje problema koji su u fokusu organizacije“, ali nažalost često i bolna točka zbog manjka resursa. Ispitanik A smatra kako bi glavni cilj neprofitnih organizacija trebalo biti širenje poruka, tj. komunikacijom širiti svijest o raznim problemima.

> Komunikacija u javnom prostoru je krucijalna aktivnost za svaku organizaciju i njihove kampanje. Komunikacija se često gleda kao zadnja „stvar“ u čitavoj priči – poslije fundinga, ljudskih resursa, ugode ljudi koji rade na kampanji – kad komunikacija dolazi zadnja, nastaje problem. U profitnom sektoru je krajnja točka prodati nešto, dok je u neprofitnom sektoru često zadnja točka komunicirati. Ako želiš proširiti svijest o prevenciji raka dojke, ili proširiti važnost cijepljenja, onda je cilj prenijeti tu poruku i

povećati znanje. U tom slučaju možda i cilj nije da se ljudi cijepe odmah, nego da za 10 godina cijepe svoju djecu – dakle, kako bi se podigla određena svijest o tom pitanju. (Ispitanik A)

Ispitanik B tvrdi kako se komunikacijske strategije za druge civilne organizacije kreiraju u roku od 2-3 tjedna, a u procesu sudjeluju osobe koje su odgovorne za organizaciju na višoj poziciji i osobe zadužene za komunikaciju s javnosti. Ispitanik A dodaje kako se komunikacijske strategije obično stvaraju za razna razdoblja, „najčešće 5 godina ili dugoročno, srednjeročno ili kratkoročno, samo na razini određene kampanje“, dok u njima sudjeluju ljudi unutar organizacije koji su zaduženi za komunikacije ili unajmljeni kako bi ispunili tu poziciju. Ispitanik A navodi kako se najčešće taktike kampanja obično svedu na „...prosvjed ispred Sabora, okrugle stolove, okupljanja uže skupine i razne izvještaje“, dok Ispitanik B nadodaje često korištenje press konferencija, tiskanih promo materijala i društvene mreže za komuniciranje. Također naglašava kako „tisak odumire, ali su organizacije i dalje za njega zainteresiraju i tiskaju razne stvari“.

Kao primjer uspješnih komunikacijskih kampanja neprofitnih organizacija u Hrvatskoj i u svijetu, Ispitanik B naglašava:

Savica za Park i gospodarenje otpadom su dvije kampanje koje često spominjem jer ih smatram kvalitetno odrađenima. Savica za Park je priča iz lokalne zajednice, a sama kampanja je bila pametno i konzistentno odrađena te su postigli rezultate. (Ispitanik B)

Ispitanik A spominje komunikacijski uspjeh svjetske organizacije *Save the children* i cjelokupno djelovanje hrvatskih organizacija *Ana Rukavina* i *Prijatelji životinja*.

Save the children su imali jako dobru komunikaciju kad je krenula Sirijska kriza, dobili su puno podrške, pametno ulagali u resurse i zauzvrat dobili dosta resursa zauzvrat, s ciljem spašavanja djece. Od odličnih kampanja, Ana Rukavina radi super posao. Uspješno se obraćaju širokoj populaciji. Prijatelji Životinja također rade izvrstan posao – oni nastoje čitavo vrijeme širiti krug ljudi kojima se obraćaju. To je jedini način da ostvare promjenu za koju se bore. (Ispitanik A)

b) Razlike neprofitnih i profitnih strateških komunikacija

Ispitanici se slažu oko razlika u neprofitnim i profitnim strateškim komunikacijama, pri čemu ističu različit cilj – prodaju proizvoda u odnosu na poticanje promjene u društvu, pri čemu je

potreban različit komunikacijski pristup. Po njima, različita svrha same komunikacijske strategije čini neprofitne strategije nužno različitima, makar su elementi i taktike klasičnih kampanja često prisutni u obje kategorije. Zbog različitog komunikacijskog pristupa, velika pomoć pri kreiranju kampanja leži u poznavanju neprofitnog sektora što predstavlja problem tipičnim profitnim marketinškim i komunikacijskim agencijama.

> Mi dolazimo iz civilnog sektora, i sam je naš pristup takav da poznajemo okruženje u kojemu radimo kampanje. U klasičnoj agenciji vjerojatno ne razumiju toliko dobro okruženje. Kad se strateški sagleda, u komunikacijskim strategijama neprofitnih i profitnih organizacija treba obuhvatiti iste elemente klasičnih kampanja – razmišljati o ciljanoj skupini, kreirati temeljne poruke, alate, taktike itd. Vjerujem da se time bave svi, mi imamo prednost što poznajemo taj sektor pa je pristup možda intimniji nego kod drugih organizacija. (Ispitanik B)

> Neprofitni sektor obično pokušava angažirati ljude za neki cilj, tj. pokušava postići promjenu u društvu. Profitne organizacije nastoje prodati proizvod. U osnovnom cilju i definiciji tih organizacija se razlikuje i komunikacijski pristup – jedan pokušava uključiti ljude u cijelu „priču“, a drugi nastoji uključiti ljude da potroše novce. I profitne organizacija nastoje koristiti neke metode neprofitnih organizacija, i obrnuto, tako da se to miješa, sad sve više i više...ali osnovni cilj je drugačiji. Po svojoj svrsi su te komunikacijske strategije različite. (Ispitanik A)

U razgovoru, pokazalo se kako djelatnici stavljaju sve veće težište na vizualnu komunikaciju kao preduvjet za uspješnost određene neprofitne kampanje. IsB tvrdi da je nedovoljno odrađen vizualni karakter kampanje, što uključuje grafičko uređenje, dizajn web stranica i sam brand, čest razlog zašto na kraju organizacije ne postignu ikakvu prepoznatljivost. Djelatnici se slažu da se upravo zbog vizualne komunikacije u dosta slučajeva prepoznaje kampanja, dok se ne prepoznaje organizacija iza kampanje.

> Kampanje su skupe, i npr. kao osnova kampanje je imati kvalitetno dizajniranu web stranicu. Puno organizacija nema ni to – njihove stranice su konfuzne, prepune nepotrebnih informacija, nemaju upečatljiv ili dobar vizualni identitet, što su bazične stvari. Nemaju temelje posložene, pa kada izađu van, oni uspjevaju potaknuti javnost da priča o nekom društvenom problemu ili da se nešto riješi, ali organizacija po sebi na kraju ne bude prepoznata. (Ispitanik B)

Ispitanik A također prepoznaje rastuću potrebu za boljom vizualnom prezentacijom pri kreiranju neprofitnih kampanja.

> Vizualni aspekti su također bitni – različite grupe ljudi koji žele postići promjenu se natječu na društvenim mrežama, i da zapnu za oko, njihova kampanja mora dobro izgledati ili imati stvarno dobru priču. Puno ljudi unutar NGO sektora smatraju da vizualni identitet kampanje, kao plaćanje za izradu kvalitetnog dizajna ili letka, nije toliko bitno. Oni se oslanjaju na ideju da će ljudi prepoznati vrijednost same poruke, makar nije uljepšana. Po meni je to neispravno. Unatoč tome što je lijepo ne smatrati javnost organizacije običnim potrošačima kojima treba prezentirati i napraviti marketing, previše smo svakodnevno bombardirani raznim porukama. Javnost će uočiti samo poruke koje su napravljene kvalitetno. Ukoliko bi šturo dizajnirali letak i rekli 'ljude koje to zanima će pročitati', napravili bi pogrešan pristup jer je bitnije privući ljude koji to ne bi pročitali. (Ispitanik A)

Što se tiče prihvaćanja kampanja neprofitnih organizacija od strane javnosti, Ispitanik B tvrdi kako se kampanje teže primjećuju od onih klasičnih marketinških, najčešće zbog manjka resursa koji rezultiraju manjim brojem kanala preko kojih se kampanje provode.

> Ne znam percipiraju li ljudi neprofitne kampanje kao i klasične marketinške kampanje. Ne primjete ih nužno kao kampanje, jer su jednostavno manje vidljive – kampanje Coca-Cole će javnost primjetiti na plakatima, televiziji i na radiju, a kod neprofitnih organizacija se to često svede na Facebook event, pokoji plaćeni oglas i eventualno neki plakat ili medijsko priopćenje. Kampanje su manje vidljive. No ideja je ostvariti cilj, a ne – kao npr. u slučaju klasičnih kampanja Coca Cole – doći do većih prihoda. (Ispitanik A)

c) Teme, resursi i kreativnost u planiranju kampanja

Na pitanje „kako društvo prihvaća kampanje neprofitnog sektora", ispitanici su se složili kako društvo bar djelomično zanimaju kampanje te da uvijek postoje teme koje će biti bolje prihvaćene – obično one koje izazivaju snažnu emocionalnu reakciju (obično humanitarne kampanje) ili koje se mogu jednostavno objasniti javnosti. Ispitanik A objašnjava kako se kod polarizirajućih tema u kojima je javnost sukobljena ne može očekivati gotovo jednostrana podrška:

> Neke neprofitne kampanje polariziraju društvo, dok su neke humanitarne i dobro prihvaćene. Generalno bar neke segmente društva zanimaju kampanje. U neprofitnom sektoru se događaju i ideološki sudari, udruge koje npr. podržavaju pravo na pobačaj su suprostavljene udrugama koje podržavaju tzv. pravo na život. Naravno, polarizira se društvo i jedna polovica društva neće podržati određenu udrugu, stoga je i podrška kampanji slabija. (Ispitanik A)

Ispitanik B navodi kako određene kategorije nužno bolje prolaze jer uspješnije senzibiliziraju javnost, dok Ispitanik A tvrdi kako upravo ekološke teme i teme ženskih prava najčešće polariziraju i stvaraju rascjep u podršci:

> Kategorije koje bolje prolaze su zelene teme, djeca i mladi, kampanje vezane za bolesne osobe i osobe s nemogućnostima – to su teme koje najbolje senzibiliziraju javnost. Takve kampanje se obično moraju manje potruditi jer je lakše pridobiti empatiju javnosti za takvu temu za razliku od energetskog pitanja u kojemu treba više objasniti. Takve kampanje iziskuju veći posao, dok je kod nekih kampanja jedna fotografija dovoljna kako bi se javnost pokrenula. Npr. Buba bar – njima je jedna fotka bila dovoljna za podršku. „Savica je naša", kampanja Zelene akcije za neučinkovito gospodarenje otpadom – to su zanimljive teme, i vizualno i strateški su bile dobro postavljene kampanje. Nijedna baš nema sve što je potrebno, ali su dobri primjeri „težih" tema koji su odlično odrađeni. Sušta suprotnost jednom Buba baru, koja npr. nije imala toliko dobro postavljenu kampanju koja je zaživjela. To može biti „nepoštena prednost" neke organizacije. (Ispitanik B)

> U slučaju ekoloških tema, npr. da ili ne nafti na Jadranu (op.a. puni naziv navedene kampanje je „S.O.S na Jadranu"), neki su zauzeli stav kako će crpljenje nafte na Jadranu donijeti profit i poslove, dok su drugi smatrali da je to nedopustivi ekološki rizik. Dakle društvo je bilo podijeljeno pola-pola. Ženska prava na sličan način polariziraju. U takvim kampanjama je bitna je strategija, tko je neprijatelj, s čime će se ljudi identificiraju... (Ispitanik A)

d) Pristup planiranju komunikacijskih strategija organizacije Brodoto

Na pitanje „kako biste definirali komunikacijsku strategiju", Ispitanik B odgovara s „unaprijed promišljenom komunikacijom usmjerenom prema nekom cilju", dok Ispitanik A naglašava nužnost podudaranja opće komunikacijske strategije organizacije s komunikacijskom strategijom kampanja koje organizacija planira:

> Komunikacijska strategija organizacije biti u skladu sa strategijom njenih kampanja. Organizacija mora maksimalno koristiti resurse koje ima za postizanje nekog cilja, te odabrati ton s kojim komunicira na van – agresivno ili pomirljivo, kao i koje će se stvari komunicirati, dakle osnovne poruke. Obično Brodoto nema resursa za sistematično istraživanje tržišta prije stvaranja kampanje za neku organizaciju, ali radimo istraživanja indirektno – kroz istraživanje protivnika, broja Facebook pratitelja koje organizacija ima, koje društvene mreže koristi, vidljivost u medijima. To je u principu neko naše rudimentarno istraživanje. U nekim slučajevima ne treba posezati visoko kako bi se stvorila dobra komunikacija prema van, već treba

> samo napisati dobro obraćanje javnosti i uputiti organizaciju na dobrog novinara. To je najjednostavnija metoda stvaranja dobre komunikacije. (Ispitanik A)

Ispitanik A opisuje misiju i viziju agencije Brodoto sljedećim riječima:

> Vizija je svijet u kojemu su sve društveno korisne inicijative vidljive, financirane i održive. Misija ih je takvima uspostaviti. (Ispitanik A)

Ispitanik B naglašava potrebu edukacije u civilnom sektoru, te naglašava edukacijsku orijentaciju same agencije.

> Činiti svijet boljim mjestom. Redukcija CO2, social impact, coworking projekti...dosta smo edukacijski orijentirani, to je potreba. Ako si fokusiran na civilan sektor, potrebna je edukacija. (Ispitanik B)

Ispitanik A naglašava potrebu za edukacijskim programima u neprofitnom sektoru, zbog čega Brodoto organizira crowfunding edukacijske programe,koji uključuju savjete za druge vrste kampanja. Ispitanik A spominje kako neprofitne organizacije povremeno na kraju Brodotovih edukacija realiziraju komunikacijske kampanje koje se nužno ne oslanjaju na crowdfunding.

> Brodoto neprofitnom sektoru najviše pomaže educiranjem. Organizacije imaju ogromnu potrebu za edukacijama te ih naročito zanima crowdfunding (...). Edukacije su češće tražene jer su jeftinije, a i organizacije dobiju više višestruke koristi – na primjer, na edukacijama crowfundinga se uči i o poslovnom modelu, komunikacijskim strategijama i ostalim aspektima koji su potrebni za organiziranje i drugih vrsta kampanja. Organizacije na kraju edukacije možda shvate da crowfunding možda i nije za njih, ali raspolažu znanjem s kojim mogu organizirati model i taktike drugačije kampanje. Polaznici su pri završetku edukacije prepušteni sami napraviti kampanju. Tada ih mi mentoriramo u realizaciji tih kampanja, te im dajemo feedback kroz napravljene stvari. Mi smo im podrška, ali organizacije samostalno organiziraju svoju kampanju. Dio njih shvati da crowdfunding nije idealno rješenje za njihov projekt. Nama je u interesu da se realiziraju uspješne kampanje, ali stavljamo pritisak na njihovu izradbu pri završetku edukacija. (Ispitanik A)

Ispitanici su objasnili kako surađuju s neprofitnim organizacijama pri kreiranju komunikacijskih strategija. IsB ističe kako je najbitniji utjecaj Brodoto organizacije u edukacijskom kontekstu (kao u već spomenutim *crowdfunding* kampanjama), dok se rijetko pri stvaranju zajedničkih komunikacijskih kampanja događa neslaganje oko ideja. Ispitanik A pojašnjava svojim primjerima:

> Mi (Brodoto) utječemo znanjem na organizaciju, ali moramo ustupiti mjesta i njihovim već definiranim zamislima o misiji i viziji. Najbolja opcija je kad imamo otvorene ruke, ali ponekad imamo probleme jer moramo prvo educirati o važnosti planiranja ili društvenih mreža. Ako imamo jasan cilj i raspuštene ruke - npr., dovedite 200 ljudi na radionice, lakše radimo. Ako moramo educirati, više vremena i natezanja na to ode. (Ispitanik A)

d) Oblikovanje komunikacijske strategije

Ispitanici se slažu oko toga da je istraživanje tržišta bitan korak u planiranju, makar Brodoto ne provodi formalne metode istraživanja javnosti i organizacije (kao što su kvantitativna istraživanja, kreiranje SWOT analize itd.). Ispitanik B objašnjava svoje mišljenje o ključnim koracima pri kreiranju komunikacijske strategije:

> Osnovna stvar je identificiranje problema koji se želi rješavati, postavljanje rješenja do kojeg se želi doći, definiranje ciljane skupine, kreiranje temeljnih poruka, izbor alata i taktika za korištenje, ton komunikacije, planiranje kampanje – tzv. *timeline*, planiranje ljudskih i financijskih resursa. Problemi i rješenja trebaju biti vrlo konkretni, jasni i transparentni. Ciljane skupine također trebaju biti jasno definirane, te se treba ustanoviti može li se uopće doći do ciljanih skupina i na koji način, koliko treba u to uložiti i imaš li uopće resursa za to. Bez toga nema smisla raditi kampanju. Brodoto uvijek donekle radi istraživanje javnosti i ciljanih skupina, ali se ne ide u detalje kao što je SWOT analiza. Imamo prednost poznavanja sektora i držimo se stvari koje znamo, često se i povodimo za svojom intuicijom. Istraživanje je bitna stavka u priči i definitivno je potrebno, te je lako moguće pogriješiti bez njega. (Ispitanik B)

Nadalje, Ispitanik A objašnjava koliko je važno profilirati vrijednosti društvene skupine kojoj se organizacija obraća:

> Bitno je znati kome se obraćaš, stoga je i istraživanje tržišta bitno. Iznimno su bitne vrijednosti ljudi kojima se obraćaš, nije isto da li se obraćaš modernim ljudima iz grada ili tradicionalnim ljudima sa sela ili prosvijećenim ljudima iz grada koje zanimaju neki univerzalni pojmovi i borbe. Osnovna greška neprofitnih organizacija je da se obraćaju ljudima sličnim njima, znači zabrinutim za globalne probleme i veće vrijednosti, probleme iznad svakodnevnog života – kao što su globalizacija i globalno zatopljenje, što

su teme o kojoj možda 10% populacije razmišlja. Ostali razmišljaju o svom probitku ili sigurnosti. (Ispitanik A)

Ispitanik A naglašava koliko je bitno pri kreiranju komunikacijske strategije razmišljati od kraja prema početku, kako se konačan cilj ne bi izgubio u procesu:

> Pri kreiranju kampanje je bitno prvenstveno identificirati strategiju kampanje, za što se boriš i protiv koga, koji su tvoji resursi, koji su protivnički resursi, koje korake treba poduzeti, kako se komunikacija u to uklapa i koji su ljudski resursi za komunikaciju, koji su naši kontakti u medijima, znamo li pisati objavu za medije ili trebamo unajmiti nekoga tko to zna, partneri, organizacija evenata. Bitno je razmišljati o krajnjem cilju, i onda od krajnjeg cilja razmišljati prema početku. Dakle, ako smo završili na naslovnici Jutarnjeg lista, u prethodnom koraku je urednik JL rekao „da, to će biti na naslovnici“, u prethodnom koraku se oko toga složio uredički kolegij, u prethodnom smo se mi obratili nekom novinaru koji sjedi u uredničkom kolegiju itd. dakle idemo od kraja prema početku da odredimo točne korake po kojima treba postupati. (Ispitanik A)

Na pitanje „Kako postupati u slučajevima u kojima primjerice komunikacijska strategija odudara od misije i vizije organizacije?“, Ispitanik A odgovara:

> Nema rješenja osim da se ponovno sjedne za stol i analizira što ne valja. Komunikacijska strategija treba proizlaziti iz strategije organizacije i kampanje, ako se to ne događa, treba mijenjati nešto od navedenog. (Ispitanik A)

Ispitanik B ponovno naglašava kako se zbog resursa vrlo često mijenjaju i komunikacijski ciljevi, čime se gubi identitet same organizacije:

> Puno organizacija se bavi svime i svačime da bi preživjele, i definitivno odstupaju od svojih primarnih ciljeva. U drugi plan padaju strateški i komunikacijski cilj, ako on uopće postoji, već je dolaženje do financija na prvim mjestu. Problem je što takve organizacije nisu kasnije vidljive – možda i kampanje jesu vidljive, ali ne i same organizacije. Npr. Coca Cola kao brend je iznimno vidljiv – uvijek se prepoznaje njihov proizvod, a u slučaju neproftnog sektora javnost često prepoznaje projekte ali ne zna organizacije iza njih. Oni stoga gube na vidljivosti svoje organizacije. (Ispitanik B)

Ispitanici se slažu kako kreativnost u organiziranju komunikacijske strategije može biti ključ uspjeha same kampanje, bez obzira na skromnost budžeta. Ispitanik B ističe kako su prve

crowdfunding kampanje na kojima su radili, kao što je bila kampanja za neprofitnu organizaciju *Okus doma*, imale skromne financijske resurse ali su svejedno polučili uspjeh.

> S obzirom da su financijski resursi neprofitnih organizacija obično problematična točka, kreativnost ponekad mora nadomjestiti novac. Imali smo projekte s malim budžetom i s dobrom idejom koji su postigli izvrstan rezultat. Brodoto crowdfunding kampanje su prve na kojima smo radili, s organizacijama kao Okus doma, imali su vrlo male budžete. U trenutku kad smo krenuli s crowdfunding kampanjama, one su se zahuktale i postale vidljivije...definitivno smo za to zaslužni. Kasnije su crowdfunding kampanje često bile produkt ljudi koje smo educirali. (Ispitanik B)

Ispitanik A dodaje nužnost kreativnosti u samim strategijama, koja mora biti unikatna i jedinstvena za organizaciju i cjelokupnu njenu komunikacijsku strategiju.

> Strategija je dobra ako je kreativna, tzv. *copy paste* strategije nije dobro raditi jer svaka situacija i kampanja ima različiti kontekst. Mora biti kreativna, inače nije dobra. I kreativnost i resursi su bitni, ako imaš resurse – imaš kvalitetne ljude i potencijal za kreativnost. Puno novaca se može zamijeniti s malo inventivnosti. (Ispitanik A)

Kao savjet za uspješnu komunikacijsku strategiju, Ispitanik A naglašava ustrajnost i dobru ciljanu skupinu, dok Ispitanik B ističe biranje pravog trenutka. Također, Ispitanik B napominje kako je bitno za svaku strategiju posjedovati faktor koji će biti unikatan, zanimljiv i intrigantan javnosti, koji će „zaokupiti“ pažnju ljudi. U slučaju kampanje skupljanja novaca za nosiljke s ciljem pomoći Sirijskim majkama za vrijeme migrantske krize, Brodoto se za izradu nosiljka obratio radnicama iz udruge *Kamensko*, s kojima je hrvatska javnost već upoznata i simpatizira njihovo djelovanje.

> Iznimno je bitno usmjeriti poruke prema ljudima koje će te poruke dotaknuti i biti ustrajan oko toga. Ne smiješ odustati na prvoj prepreci. (Ispitanik A)

> Za uspjeh je potreban pravi trenutak, npr. Marko (op.a. Gregović, osnivač organizacije Brodoto) je u tome sjajan, ima nos za stvari koje će ljudima biti zanimljive i koje neće. Znam više ljudi i organizacija koje se bave kampanjama i vidim kako razmišljaju o tome. To je tajni sastojak koji mnogim komunikacijski strategijama nedostaje, sposobnost procjenjivanja tog „seksi“ aspekta kampanje, onog interesantnog faktora koji će od obične priče napraviti „wow“ priču koja će ljude privući. Na primjer, naša kampanja s

> nosiljkama za žene iz Sirije (kampanja *Lighten The Load*, op.a.) se iz priče financiranja nosiljki za djecu pretvorila u podršku nosiljkama koje su proizvele žene iz udruge Kamensko, koje već imaju izgrađenu svoju priču i značaj hrvatskoj javnosti. Mi često preoblikujemo ideju kako bi bila zanimljivija, u čemu mnoge organizacije ne uspiju. Jako je bitan tajming izlaska s kampanjom, ukoliko vrijeme nije dobro, koliko god izvrsno spremili kampanju ona neće uspjeti. Bitno je ne organizirati kampanju oko važnijih datuma i događaja. Ako se dvije uspješne kampanje lansiraju u isto vrijeme, to nije nužno loša stvar, jer svaka od njih ima svoju ciljanu skupinu koja nije nužno ista. (Ispitanik B)

Ispitanik A napominje kako uostalom na kraju komunikacijske kampanje nije bitno kojom se strategijom organizacija vodila, već jesu li zacrtani ciljevi postignuti.

> Značenje dobre kampanje ovisi o puno faktora – je li to kampanja koja je uspješna, vidljiva, uključuje puno ljudi, ili neće izgubiti snagu nakon inicijalnog neuspjeha? Neke kampanje su izuzetno uspješne, kao kampanja za ukidanje vojnog roka koja je bila izuzetno uspješna u Hrvatskoj prije desetak godina. Ona nije bila pretjerano medijski vidljiva, već se vodila putem lobiranja i diplomatskih interakcija. Postoje razne strategije da se nešto organizira i provede uspješno. (Ispitanik A)

f) Uloga negativnih kampanja

Na pitanje „Koja je uloga negativnih kampanja, trebamo li ih uopće i kome one služe?“, Ispitanik A naglašava kako su negativne kampanje često uspješnije u pobuđivanju emocija javnosti, stoga ukoliko izazovu osjećaje i angažiranost utoliko su i uspješnije u svom djelovanju – ali samo ako izazivaju bijes, a ne tugu. Ispitanik B naglašava kako negativne kampanje nisu dugoročno uspješne te da proizvode odbojan utecaj kod javnosti.

> Oko negativnih kampanja se lome koplja. Obično se govori da su pozitivne kampanje bolje, ali to i nije točno – na Facebooku hrvatske negativne vijesti, postovi i emocije postižu veliku dijeljenost (tzv. *share*), stoga se postiže veći doseg među javnosti. Bitno je da kampanje pobuđuju osjećaje, a ne da ih stišavaju. Negativna kampanja treba pobuditi gnjev, a ne tugu. U teoriji političkih kampanja, dobar „tajming“ za negativnu kampanju je predkraj kampanje. Ali, ako se boriš protiv npr. nafte u Jadranu, onda ti je negativna kampanja srž kampanje. Jer govoriš „ne“. To je i ponekad strategija da se odulji neki proces, postane sve skuplji i da na kraju ulagači odustanu od njega. (Ispitanik A)

> Uvijek bolje prolaze pozitivne kampanje. Ali, ako ima smisla organizirati negativnu kampanju i istaknuti mane protivnika, zašto ne? Npr. primjer gospodarenja otpadom, ako netko po stoti put napravi nešto loše,

moraš na taj način usmjeriti pažnju na to kako bi se dobila reakcija i kako bi se sama javnost osvjestila o tom lošem djelovanju. Ako se o problematičnim društvenim situacijama priča u pozitivnom svjetlu, događaju se situacije kao kad javnost stalno izabire loše političare jer nije ni svjesna koliko je ista osoba loših stvari već prethodno napravila. Treba naglasiti negativni aspekt da bi se prokazala poanta. Sve ima svoj trenutak i vrijeme, naročito u političkim kampanjama i orijentiranim na politička djelovanja, rekla bih da se u manjim kampanjama često služilo negativnom kampanjom kako bi se došlo do cilja. Ali u slučaju većih kampanja, npr. kampanja za lokalne izbore ili dugoročnom projektu, potrebno je pričati u pozitivnom kontekstu. Naprosto taj negativni kontekst na kraju ima odbojan utjecaj kod javnosti. Zato je dobra „formula" započeti s manjom kampanjom u kojoj se prozivaju nedostaci, a kroz dugoročnu kampanju ponuditi rješenje ili alternativu. (Ispitanik B)

g) Izbor za „Najdobru kampanju"

Ispitanik A objašnjava ideju iza organizacije „Najdobre kampanje" kao korisnu za društvo, a i samu agenciju kojoj se poslije natječaja povećala vidljivost u javnosti.

Mi smo pomno pratili neprofitnu scenu s namjerom da sami radimo kampanje, tako da se organiziranje ovakvog natječaja prirodno dogodilo. Trenutak nam se činio pogodan za našu promociju i i davanje vidljivosti kampanjama koje su se događale. Prošle godine je bio velik broj zanimljivih inicijativa, te je dobro bilo razmišljati o kriterijima odabira – ne samo od strane nas, već da i sami organizatori tih inicijativa shvate da se njihov rad vrednuje i da bi se scenu potaklo na daljnji rad. Natječajem bi civilno društvo shvatilo zašto je bitno napraviti dobru kampanju, kakav je doseg dobre kampanje i da sami shvate da puno njih to možda ne radi toliko dobro, i da se potrude napraviti bolje kampanje. Nažalost, bez toga puno dobrih stvari koje organizacije rade ne mogu polučiti dobre rezultate (...). Organizacija natječaja nam je dala vidljivost kao organizaciji koja podržava takve stvari, mi smo natječaj financirali sami i htjeli smo otvoriti platformu kako bi se počelo govoriti o neprofitnim organizacijama i njihovim kampanjama kojima se treba odati priznanje bar jednom godišnje. (Ispitanik A)

Ispitanik B komentira kako su već prethodno pratili dobre kampanje, dok sam naziv dolazi iz igre riječima – „Brodoto, dobro, najdobro", stoga je nastala „Najdobra kampanja". Žiri za natječaj se sastojao stručnjaka iz civilnog sektora koji su kompetentni presuditi takve kampanje (Ispitanik B), od kojih je bio iz akademskog, dio iz aktivističkog a dio iz komunikacijskog miljea (Ispitanik A). Dio motivacije je proizašao iz namjere da se „..organizira dobra stvar, s obzirom da smo prepoznali problem brojnih organizacija koje žele raditi dobro, ali njihova vidljivost i utjecaj su slabi" (Ispitanik A.)

> Stručan žiri smo odabrali po poznavanju osoba koje prate određeno područje, npr. novinari koji prate rad civilnog sektora, ljudi za koje znamo da su kvalitetni komunikacijski stručnjaci koji razumiju to područje itd. Milana je iz civilnog društva, ona radi u uredu za Udruge kao dio institucije. Helena je novinarka koja prati civilno društvo. Mia Biberović se bavi digitalnim kampanjama u Netokraciji – ona je znanjem zadužena za digitalni aspekt komunikacijskih kampanja. Petra je radila u Brand doktoru, klasičnoj marketinškoj agenciji, a Milica je s Fakulteta političkih znanosti i bavi se komunikacijama. Iz svakog spektra smo napravili miks – od korporativnog do novinarskog, a igrom slučaja su sve Ispitanik Ale žene. (Ispitanik B)

U provedbi samog natječaja, Ispitanik A naglašava kako je Brodoto zaprimio prijave i sortirao ih u skupinu polufinalista, koje je kasnije preuzeo izabrani žiri. Kao najbitnije kriterije izdvaja strategiju kampanje, vizalni identitet, temeljnu poruku, vidljivost kampanje, organizaciju događaja i uspješnost same kampanje.

> Bilo je oko stotinjak prijava, koje smo sortirali u tridesetak polufinalista. Tada je žiri odlučivao o finalistima. Naši kriteriji su bili strategija kampanje, vizalni identitet, temeljna poruka, vidljivost kampanje, organizacija događaja i uspješnost same kampanje. Neke kampanje je Brodoto radio, kao *Biciklom na posao* – žiri je bio neovisan. Mi smo im poručili da smo neke kampanje radili i da će možda biti glupo ako pobijede, ali žiri je inzistirao da su neovisni u svom izboru. Tako su na kraju i odabrali *Biciklom na posao* kao pobjednika svoje kategorije.

Ispitanik A također objašnjava proces selekcije dalje, pri čemu je naglasak bio na vidljivosti kampanja koje je procjenjivao žiri.

> Mi smo istraživali aspekte vezane za prijavljene kampanje, i kada smo žiriju dali zadatak da pregledaju kampanje nismo im davali poveznice na izvor informacija. Oni su kraćim istraživanjem provjeravali vidljivost kampanja. Nije bilo isto hoće li googlanje neke kampanje rezultirati s 5 članaka ili s njih 20, ili kad je na Facebook stranici kampanja 'lajkalo' 500 ili 2000 ljudi. Na neki način smo pustili kampanje da pričaju same za sebe. Također, pitali smo ljude zašto su glasali za neku kampanju – tako da smo dobili pregled toga što je ljudima bilo bitno kad su davali svoj glas. Jesu li ih privukli vizuali, bliskosti teme itd...to se označavalo na obrascu kod biranja glasa za kampanju. Tako smo dobili perspektivu što je ljudima bilo važno. (Ispitanik A)

Kao bitne kriterije kod biranja pobjednika, Ispitanik A navodi vidljivost kampanja, općenitu vidljivost organizacije u medijima, vizualni identitet i organizacija događaja. Ispitanik B

ponavlja značaj vizualnog identiteta i dodaje generalno idejno rješenje i uspjeh kampanje. Jednu od nagrađenih kampanja, *Buba bar*, Ispitanik B komentira kao zaista vidljivu kampanju, koja je zaživjela kao novi koncept u Hrvatskoj i zaista se svidjela javnosti. Ispitanik A se nadovezuje:

> Oni su stvarno dobili dobar odjek, svi sada znaju za *Buba bar*. To je jedna topla ljudska priča koju svi vole - klasični humanitarni slučaj na koji javnost pozitivno reagira. U ovom slučaju, u fokusu je ugrožena skupina kojoj se ne samo daju novci, već i pomažeš da postanu održivi. Koncept vjerojatno već postoji, nitko nije originalan, svi recikliraju, prerađuju i to je normalna stvar. (Ispitanik A)

Na temu kampanje *'Biciklom za posao'*, Ispitanik A naglašava da općenitu tematiku zdravlja i ekologije i kampanje vezane za te pojmove javnost dobro percipira:

> To je bila jednostavna poruka koja je doprijela do ljudi. Kampanja je napravljena u sklopu europskog projekta, provodilo se u nekoliko gradova u Europi i taj ponovljeni koncept se trebao i proširiti Zagrebom i uključiti lokalno stanovništvo. (Ispitanik A)

Ispitanik A napominje koje su poveznice između pobjedničkih kampanja:

> Najuspješnije kampanje su redom imale bottom-up pristup, tj. oslanjale su se na komunikaciju s ljudima, dobivanje inputa i uključivanje ljudi u rad same kampanje. Npr. *Savica za Park,* koji su bili jedni od kandidata – koji su se pokazali izvrsnom kampanjom. Ta kampanja nije bila smišljena u uredu, već se osjetilo da je to organski nastalo i da su ljudi mogli pridonijeti svojim sposobnostima. (Ispitanik A)

4.4 Rasprava

U istraživanju vezanom za strateške komunikacije organizacije Brodoto provedeni su dubinski intervjui s djelatnicima zaduženim za odnose s javnošću i kampanje neprofitnih organizacija. Istraživačka pitanja su pokrivala opseg tema koji uključuje oblikovanje i provedbu komunikacijskih strategija neprofitnih organizacija, značaj strateškog planiranja i komunikacijskih kampanja, dosadašnje prakse i iskustva kao i razmišljanja vezana za neprofitan sektor u Hrvatskoj i vrednovanje neprofitnih kampanja u izboru za natječaj „Najdobre kampanje“. Organizacija je odabrana kao tema istraživanja zbog dosadašnjeg opsežnog rada s neprofitnim

sektorom te brojnim odrađenim kampanjama i edukacijama. Nakon što smo iznijeli rezultate istraživanja, analizirati ćemo ih po istraživačkim pitanjima.

- **Kako zaposlenici agencije Brodoto doživljavaju ulogu komunikacijske strategije u neprofitnim organizacijama?**

Rezultati su pokazali da je, prema ispitanicima, sve važnija afirmacija suvremenih komunikacijskih strategija u hrvatskom neprofitnom sektoru. Kao što je navedeno u intervjuima, organizacija Brodoto je osnovana kako bi se inovativne pristupe provođenja kampanja približilo hrvatskim neprofitnim organizacijama – ili, kako je slikovito opisao jedan od ispitanika, kako kampanje mogu biti više od „držanja transparenta ispred Sabora“. Prema mišljenju ispitanika, komunikacijske strategije organizacija civilnog društva u Hrvatskoj su pretežno uvjetovane svojim mogućnostima financiranja. S obzirom na to da se organizacije najčešće oslanjaju na budžet i natječaje Europske Unije, strategije organizacija se često pišu kako bi pogodovale uvjetima natječaja. To je s jedne strane vrijedan izvor investicija, dok s druge strane rezultira projektima koji se pišu za narednih dvije i više godina - unatoč zakonskim i tehnološkom promjenama koje se u tom periodu mogu dogoditi, te se često tematski odmiču od zacrtanog rada organizacije. U skladu s time, i komunikacijske se strategije kreiraju kako bi se dolazilo do resursa umjesto djelovalo strateški, što otežava djelovanje organizacija u smjeru društvenih promjena koje zaista žele postići.

- **Kakvo je značenje strateške komunikacije u hrvatskim organizacijama prema mišljenju zaposlenika agencije Brodoto?**

Ispitanici smatraju kako među brojnim neprofitnim organizacijama s kojima su surađivali ne prevladava mišljenje o komunikaciji kao prioriitetnoj u radu organizacije. Ispitanici smatraju strateške komunikacije krucijalnim za svaku aktivnost i uspješno djelovanje neprofitnih organizacija. S obzirom na to da neprofitne organizacije često zbog manjka svojih resursa mijenjaju i komunikacijske ciljeve, oblikovanje komunikacijskih kampanja često rezultira neprepoznatljivošću imidža same organizacije. Stoga, prema ispitanicima, javnost često prepoznaje kampanje, ali ne prepoznaje organizacije koje stoje iza samih kampanja.

- **Koje dominantne taktike prevladavaju u komunikacijskim strategijama neprofitnih organizacija s kojima organizacija Brodoto surađuje?**

Ispitanici su zaključili kako su taktike neprofitnog sektora u komunikacijskim strategijama često rudimentarne, te se svode na prosvjede, okrugle stolove, okupljanja članova i pisanje različitih izvještaja. Koriste se press konferencije, tiskani promo materijali, društvene mreže, dok su često potrebne edukacije kako bi se baratalo kompliciranijim tehnikama u odnosima s javnošću. Kako se pokazalo u analizi, problematičan je nedostatak resursa pri stvaranju kvalitetnih kampanja odnosa s javnošću. Neprofitne organizacije često smatraju da će dobrom idejom nadomjestiti nedostatke vizualnog, grafičkog i tehničkog identiteta. Stoga se ideja kampanje koristi kao adut, a budžet se štedi na osobama koje će kampanju fotografirati, dizajnirati ili voditi kanale društvenih medija. Pri tome, prevladava mišljenje kako će „ispravna ideja doći do ljudi koji će ju zamijetiti“ bez pretjeranog ulaganja u strateško komuniciranje.

- **Kako Brodoto pristupaju oblikovanju komunikacijskih strategija neprofitnog sektora?**

Ispitanici su u rezultatima naglasili potrebu za edukacijama u svrhu bolje provedbe komunikacijskih strategija. Ispitanici pristupaju kreiranju komunikacijskih strategija s pristupom od krajnjeg cilja do početka – tj. zamišljajući konačan cilj, analiziraju se postupci potrebni kako bi se on postigao. Ispitanici provode osnovno istraživanje tržišta prije stvaranja strategije i posvećuju pažnju definiranju ciljne skupine. Nadalje, kreiraju načine pristupanja ciljnim skupinama, uz kreiranje temeljnih poruka, izbor prikladnih alata i taktika, ton komunikacije i planiranje ljudskih i financijskih resursa. Bitan faktor u cijelom planiranju je vizualni aspekt pri kreiranju komunikacijske kampanje, koji su ispitanici često naglašavali kao zapostavljen, ali bitan element u kreiranju kampanja. Najčešće taktike koje Brodoto provodi i uvrštava u svoje edukacije su *crowdfunding* aktivnosti, ali naglašavaju kako one nisu prikladne za ispunjavanje ciljeva svih kampanja. Stoga ispitanici naglašavaju važnost individualnog pristupa i planiranja svake komunikacijske kampanje, s obzirom na to da svaka organizacija ima svoje ciljeve i različitosti.

- **Kakvi su stavovi zaposlenika agencije Brodoto prema ulozi hrvatskih civilnih organizacija?**

Ispitanici smatraju kako je uloga civilnih organizacija biti određeni pas čuvar vlasti, pružati građanima platformu za izražavanje svojih mišljenja i zastupati ljudske vrijednosti. Prepoznaju

pravu svrhu neprofitnog sektora u dugoročnom postizanju promjena u društvu, što vežu na potrebe za strateškim i dugoročnim planiranim djelovanjem koji možda neće postići ciljeve u jednom navratu, već svojim kontinuiranim djelovanjem.

- **Kakva je motivacija zaposlenika agencije Brodoto za rad s neprofitnim organizacijama?**

Rezultati pokazuju kako ispitanici imaju prethodno iskustvo rada u hrvatskom civilnom sektoru, te smatraju za sebe kako posjeduju intimno poznavanje sektora. Pri tome su uočili potrebu za pokretanjem edukacijskim programima u neprofitnom sektoru u kojima bi organizacije podučavale komunikacijskim strategijama i biranju alata za njihovo provođenje.

- **Koji su motivi organizacije Brodoto za pokretanje „Najdobrog natječaja“?**

Istraživanje je pokazalo kako su ispitanici smatrali ideju za organiziranje „Najdobrog natječaja“ korisnom za društvo, a i samu organizaciju kojoj se povećala vidljivost u javnosti. Smatraju kako se pokretanjem natječaja za izbor najbolje neprofitne kampanje odaje počast civilnom društvu i stavlja težina na korist od dobrih kampanja civilnog sektora. Prema ispitanicima, namjera je bila otvoriti platformu kako bi se počelo govoriti o neprofitnim organizacijama koje često prolaze zanemareno u moru kampanja profitnog sektora i zbog nedostataka resursa za njihovo šire provođenje.

- **Koji su faktori bili presudni kod organizacije i odabira pobjednika „Najdobrog natječaja“?**

Dobiveni rezultati sugeriraju otvorenost i dvostranu komunikaciju kampanja i javnosti, korištenje modernih kanala komunikacije i takozvani *bottom up* pristup među komunikacijskim strategijama pobjedničkih kampanja u inicijativi za „Najdobru kampanju“. Pristup odozdo prema gore, tj. *bottom up*, znači kako „lokalni čimbenici sudjeluju u donošenju odluka vezanih za strategiju i selekcioniranje prioriteta koji bi se trebali provesti u njihovom lokalnom području” (LAG Zeleni trokut, 2018). U suštini, to znači da lokalni čimbenici sudjeluju u donošenju odluka vezanih za strategiju i selekcioniranje prioriteta koji bi se trebali provesti u njihovom lokalnom području, te se lokalne interesne grupe pozivaju kako bi preuzele vodstvo i sudjelovale. Ispitanici su kao kvalitetan primjer ovog pristupa izdvojili kampanju “Savica ZA Park”, inicijativu za

očuvanje jednog parka na Savici koja je prosvjedima i pozivom na izjašnjavanje uključila samu lokalnu zajednicu u rad inicijative. U samoj inicijativi se naglašavalo kako se kampanja bori "za park, park po željama, mjeri i potrebama stanovnika Savice, park čija će forma i sadržaj biti rezultat javnih tribina i natječaja", što ističe demokratski duh u provođenju same kampanje (HINA, 2017). Vidljivost kampanja, vidljivost organizacije u medijima, vizualni identitet, generalno idejno rješenje i sam uspjeh kampanje su bili neki od najbitnijih kriterija pri odabiru pobjednika koje su ispitanici naglasili u dubinskim intervjuima.

5. ZAKLJUČAK

Kampanje odnosa s javnošću postale su nezaobilaznim čimbenikom u gospodarstvu, politici, svijetu zabave, te naročito u radu neprofitnih i nevladinih organizacija. Sve organizacije nužno komuniciraju, te svjesno ili nesvjesno primjenjuju bar neke od aktivnosti odnosa s javnošću ili marketinških aktivnosti. Naravno, pri tome je važan dio postavka i zakonitosti ovih područja prilagoditi posebnostima neprofitnih djelatnosti (Pavičić, 2014: 29). Tench i Yeomans (2009: 25) navode kako dio znanstvenika pripisuju odnosima s javnošću zaslugu što menadžeri i državni dužnosnici sve više uvažavaju javnost te pokazuju veću društvenu odgovornost. Autori ističu kako odnosi s javnošću služe općem dobru otvarajući javne forume i posredovanjem u sukobima, te pomažu organizacijama da predvide i odgovore na javna stajališta i mišljenja. Sve navedeno stvara doprinos demokratskom procesu, kao i socijalnom, ekonomskom i političkom sustavu, te utječe na učinkovitije ispunjavanje socijalnih potreba (Tench i Yeomans, 2009: 25). Ovo je naročito bitno za neprofitne organizacije koje, prema autorima, nastoje putem OSJ aktivnosti steći potporu za svoju misiju, razviti komunikacijske kanale s javnostima, stvoriti i održati povoljnu klimu za prikupljanje sredstva, potaknuti razvoj i opstanak javne politike koja bi bila naklonjena organizaciji i njenoj misiji te informirajuti i motivirati svoje unutarnje i vanjske javnosti da se posvete ciljevima organizacije i podupiru njen rad (2009: 526). Jedna od otežavajućih okolnosti pri ovakvom radu jest često neshvaćanje razlika u funkcijama i svrsi odnosa s javnošću i marketinga, u teoriji kao i u praksi samih neprofitnih organizacija.

U komunikacijskim kampanjama neprofitnih organizacija jedan je od najbitnijih faktora ostvariti povjerenje javnosti, jer „upravo o povjerenju što ih odnosi s javnošću stvaraju u javnosti ovisi hoćemo li vjerovati nekoj organizaciji, hoćemo li se koristiti njenim uslugama, hoćemo li kupovati njene proizvode, odlaziti na događaje koje organizira, sumnjati u informacije koje iz nje dobivamo ili ćemo ih uzimati kao relevantne“ (Skoko i dr., 2009: 9). U provođenju svih komunikacijskih kampanja nužan je strateški pristup, tj. kvalitetno postavljene i planirane komunikacijske strategije koje će odgovarati cilju same kampanje. Važno je uočiti kako ne postoji univerzalna komunikacijska strategija koja odgovara svim mogućim ciljevima – dapače, svaka strategija je više ili manje primjenjiva i jedan od faktora uspješnosti je upravo odabrati strategiju koja će ostvariti željeni učinak. Neke kampanje zahtijevaju taktike kao što su

organizacija zbivanja, korištenje što većeg broja komunikacijskih kanala, objave na društvenim mrežama i što više medijskih publikacija kako bi dosegle širok krug građana. Druge kampanje biti će uspješnije i doseći svoje ciljane skupine koristeći druge taktike. Bitno je prepoznati koja strategija odgovara kojem cilju komunikacijske kampanje. Citirajući jednog ispitanika istraživanja, „značenje dobre kampanje ovisi o puno faktora – je li to kampanja koja je uspješna, vidljiva, uključuje puno ljudi, ili neće izgubiti snagu nakon inicijalnog neuspjeha?“ Svaka kampanja specifična je prema svojim potrebama te ju je potrebno individualno planirati.

Neprofitne organizacije suočavaju se sa sve većim problemima i izazovima, od kojih su na našim prostorima najvažniji sve veći nedostatak sredstva iz državnog proračuna te manjak privatnih donacija. Ovim trendovima neprofitne se organizacije suprotstavljaju inzistiranjem na što većem udjelu samostalno zarađenih sredstava, tj. financijskoj samoodrživosti. Stoga i agencija Brodoto u provedenom istraživanju primjećuje kako sve više hrvatskih organizacija nastoji kroz *Crowdfunding* Akademije i slične programe doći do znanja koja su im potrebna kako bi samostalno stvarale i provodile uspješne kampanje i aktivnosti odnosa s javnošću. Ovakav pristup zahtijeva veliki angažman djelatnika, te edukacije i visoku razinu znanja vezanog za odnose s javnošću. Rezultati ovog rada sugeriraju kako su edukacije i inventivne komunikacijske strategije budućnost neprofitnog sektora, te će se upravo na njih civilni sektor sve više morati oslanjati u samostalnom radu kako bi uspješno komunicirali i postigli promjene za koje se zalažu.

6. POPIS LITERATURE

6.1. Knjige i znanstveni članci

Alfirević, N., Pavičić, J., Najev Čačija, Lj., Mihanović, Z., Matković, J. (2013.) *Osnove marketinga i menadžmenta neprofitnih organizacija*, Zagreb: Školska knjiga.

Bežovan, G. (2003.) „Utjecaj organizacija civilnog društva u Hrvatskoj*"*, *Revija za sociologiju,* sv. 34(3-4), str. 127-142.

Bežovan, G., Zrinščak, S. (2007.) *Civilno društvo u Hrvatskoj*, Zagreb: Naklada Jesenski i Turk.

Cutlip S., Center A., Broom G. (2003.) *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate.

Gregory, A. (2006.) *Planiranje i upravljanje kampanjama*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.

Hardy, W. (2013.) „How to perfectly discriminate in a crowd? A theoretical model of crowdfunding", Varšava: *Faculty of Economic Sciences*, sv. 16.

Holy, M. (2006.) „Kako dobro pripremiti i provesti komunikacijsku kampanju" , *Civilnodruštvo.hr,* br. 8-9, str. 16-19.

Jugo, D. (2012.) *Strategije odnosa s javnošću*, Zagreb: Profil.

Koller-Trbović, N., Žižak, A., (2008.) „Kvalitativni pristup u društvenim znanostima", u Koller-Trbović, N., Žižak, A., (ur.) *Kvalitativni pristup u društvenim znanostima* Zagreb: Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, str. 25-29.

Lamza Posavec, V. (2004.) *Metode društvenih istraživanja*, skripta, Zagreb: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu.

Maras Juričić, R. (2009.) „Internetski odnosi s javnošću (e-PR, digital PR ili online PR)", u: Skoko, B., Hajoš, B., (ur.) *Odnosi s javnošću za organizacije civilnog društva*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću, str. 113-127.

Matančević, J., Bežovan, G. (2013.) „Dometi i ključni čimbenici razvoja civilnog društva u Hrvatskoj temeljem tri vala istraživanja“, *Revija za socijalnu politiku*, sv. 20 (1).

Meler, M. (2003.) *Neprofitni marketing*, Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.

Miller, David (2010.) "Nonprofit Organizations and the Emerging Potential of Social Media and Internet Resources," *SPNHA Review*: Vol. 6 : Issue: 1.

Ordanini, A., Miceli, L. Pizzetti, M., Parasuraman, A. (2011.) "Crowd ‐ funding: transforming customers into investors through innovative service platforms", *Journal of Service Management*, Vol. 22 Issue: 4, str. 443-470.

Pavičić, J. (2004.) *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Zagreb: Masmedia

Puljiz, V., Bežovan, G., Matković, T., Šućura, Z., Zrinščak, S. (2008.) *Socijalna politika Hrvatske*, Zagreb: Pravni fakultet u Zagrebu.

Skoko, B. (2006.) „U odnosima s javnošću organizacija civilnog društva povod za stvaranje publiciteta važniji je od prezentacije same organizacije“, *Civilnodruštvo.hr*, br. 8-9, str. 10-16.

Skoko, B., Jugo, D. (2009.) „Odnosi s javnošću za nevladine i neprofitne organizacije“, u: Skoko, B., Hajoš, B., (ur.) *Odnosi s javnošću za organizacije civilnog društva*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću, str. 7-21.

Steinar, K., Brinkmann, S. (2009.) *Interviews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing (2nd Edition)*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Tafra-Vlahović, M. (2015.) *Komunikacijski menadžment*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“.

Tanta, I. (2009.) „Planiranje kampanje u odnosima s javnošću“, u: Skoko, B., Hajoš, B., (ur.) *Odnosi s javnošću za organizacije civilnog društva*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću, str. 89-101.

Vidačak, I. (2006.) „Pojmovnik civilnog društva: lobiranje“, *Civilnodruštvo.hr,* br 6, str.19-21.

Yin, Robert K. (2007.) *Studija slučaja: dizajn i metode*, Fakultet političkih znanosti, Zagreb.

6.2. Mrežni izvori

Barbarić, D. (2011.) *CIJEĐENJE PRORAČUNA Svaki stoti Hrvat ima 'svoju' udrugu* http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/152110/cijeenje-proracuna-svaki-stoti-hrvat-ima-svoju-udrugu (stranica posjećena: 4. 9. 2017.)

Bežovan, G., Ivanović, M. (2009.) *Razvoj civilnog društva u Hrvatskoj*, digitalna zbirka, UNDP, http://programjako.info/wp-content/uploads/2009/01/UNDP_RazvojCivilnogDrustvaUHrvatskoj.pdf (stranica posjećena 1. 9. 2017.)

Butković, M. (2015.) *CROWDFUNDING – novi način financiranja* http://www.iusinfo.hr/DailyContent/Topical.aspx?id=22043 (stranica posjećena: 1.9.2017.)

Croinvest.eu *Zašto odabrati crowdfunding platformu Croinvest.eu?* http://croinvest.eu/zasto-odabrati-crowdfunding-platformu-croinvest-eu/ (stranica posjećena: 1. 9. 2017.)

„Definitions" (2018.) Institute of fundraising http://www.institute-of-fundraising.org.uk/code-of-fundraising-practice/guidance/telephone-fundraising-guidance/definitions/ (stranica posjećena: 1. 5. 2018.)

Direktno.hr (2017.) *Najdobra kampanja: Nagradu dobio kafić u kojem rade osobe s Downom,* http://direktno.hr/zagreb/najdobra-kampanja-nagradu-dobio-kafic-u-kojem-rade-osobe-s-downom-75212/ (stranica posjećena: 9. 9. 2017.)

„Doniralica" (2018.) Doniralica.hr http://www.doniralica.hr/# (stranica posjećena: 1.9.2017.)

Fritz, J. (2017) What Every Nonprofit Should Know About Cause Marketing https://www.thebalance.com/what-every-nonprofit-should-know-about-cause-marketing-2502005 (stranica posjećena: 1. 9. 2017.)

Garecht, J. (2018.) „How to Write a Case for Support for Your Non-Profit (Part I)" http://www.thefundraisingauthority.com/strategy-and-planning/nonprofit-case-for-suppor/ (stranica posjećena: 1. 5. 2018.)

HINA (2017.) „Anketa na Savici: Za uređenje parka 700 stanovnika, 103 protiv“, Tportal.hr https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/anketa-na-savici-za-uredenje-parka-700-stanovnika-103-protiv-20170429/print (stranica posjećena: 1. 5. 2018.)

„Leader pristup“ (2018.) LAG Zeleni trokut, http://www.lag-zelenitrokut.com/?vrsta=3&id=11 (stranica posjećena 1. 6. 2018)

„Najdobre kampanje 2016.“ (2018.) Brodoto d.o.o. http://brodoto.com/collections/najkampanja-2016 (stranica posjećena 5. 6. 2018.)

„O nama“ (2018.) Brodoto d.o.o., http://brodoto.com/hr/o-nama (stranica posjećena: 9.5.2018.)

„Pretpristupni fondovi“ (2018.) Upravni odjel za međunarodnu suradnju i europske poslove u Istarskoj županiji http://www.istra-europa.eu/pages/pretpristupni_fondovi_IspitanikA_phare_sapard (stranica posjećena: 4. 9. 2017.)

„Usluge“ (2018.) Brodoto d.o.o. http://brodoto.com/hr/usluge (stranica posjećena: 9. 9. 2017.)

Večernji.hr (2017.) „Hrvatska u srijedu bira najbolju neprofitnu kampanju” Večernji list d.o.o, https://www.vecernji.hr/techsci/hrvatska-u-srijedu-bira-najbolju-neprofitnu-kampanju-1146050

7. PRILOZI

7.1. Vodič kroz pitanja za dubinski intervju

UVOD

Predstavljanje teme i ispitanika.
Upoznavanje, razgovor o osnutku Brodoto agencije i njihovoj dosadašnjoj suradnji s agencijom.

STRATEŠKA KOMUNIKACIJA

1. Kako biste definirali stratešku komunikaciju?.
2. Koji su elementi strateške komunikacije?
3. Može li organizacija samostalno upravljati strateškom komunikacijom? Kakva su Vaša iskustva s time?
4. Možete li nam ukratko opisati najvažnije projekte oblikovanja i upravljanja strateškim komunikacijama na kojima ste do sada radili?
   Kako strateška komunikacija prema Vašem mišljenju utječe na imidž organizacije?
5. Kako Brodoto pristupa stvaranju komunikacijskih strategija neprofitnog sektora, i smatra li taj pristup drugačiji od onog komunikacijama profitnog sektora?
6. Kako, iz vlastitog iskustva, neprofitne organizacije s kojima su surađivali vrednuju i koriste alate odnosa s javnošću?
7. Kako, prema Vašem mišljenju, društvo prihvaća neprofitne kampanje te što od njih očekuju?

KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA OPĆENITO

1. Kako biste definirali komunikacijsku strategiju?

2. Koji su prema Vašem mišljenju ključni koraci u kreiranju komunikacijske strategije? Na što bi organizacije trebale pripaziti, vremenski ili kao greška u koracima?
3. Kakva je uloga istraživanja tržišta pri kreiranju komunikacijske strategije?
4. Kako postupati u slučajevima u kojima primjerice komunikacijska strategija odudara od misije i vizije organizacije?.
5. Koja je prema Vašem mišljenju uloga negativnih kampanja? Trebamo li ih uopće i kome one služe?
6. Kakva je prema Vašem mišljenju uloga kreativnosti u kreiranju komunikacijske strategije? Što sve podrazumijevate pod tim pojmom?
7. U čemu je tajna uspjeha komunikacijske strategije?

KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE NEPROFITNIH ORGANIZACIJA

1. Kako ocjenjujete ulogu neprofitnih organizacija u Hrvatskoj?
2. Što oblikovanje i upravljanje strateškim komunikacijama znači za neprofitne organizacije?
3. Za koji se vremenski period kreiraju komunikacijske strategije neprofitnih organizacija te tko sve sudjeluje u tom procesu?
4. Na što sve neprofitne organizacije moraju paziti pri kreiranju i implementiranju strategije kako ih se ne bi poistovjećivalo s profitnim organizacijama?
5. Koje taktike koje prevladavaju u komunikacijskim strategijama neprofitnih organizacija? Možete li izdvojiti primjere uspješnih komunikacijskih strategija neprofitnih organizacija u Hrvatskoj, ali i u svijetu? Koji su kriteriji prema kojima ih ocjenjujete uspješnima?
6. Kako ocjenjujete vlastiti utjecaj na klijente pri kreiranju komunikacijskih strategija? Slijedi li ideja kampanje Vaše misli ili je idejno rješenje ipak stvar kompromisa?

NAJDOBAR NATJEČAJ

1. Kako biste ukratko predstavili misiju i viziju agencije Brodoto?
2. Odakle ideja za Najdobar natječaj i zašto baš taj naziv?
3. Kako se birao žiri za Najdobre kampanje?
4. Koji su se kriteriji pokazali najbitnijima kod biranja pobjednika?
5. Zašto je Brodoto usmjeren na neprofitne organizacije?
6. Kakva je uloga društveno odgovornog poslovanja u Vašim poslovnim politikama?.

7. Jedna od nagrađenih kampanja je Buba bar za *fundraising*. Kako ocjenjujete upoznatost hrvatskog tržišta s navedenim konceptom?
8. Nagradu za najbolju promociju dobila je kampanja *'Biciklom za posao'*. Kako društvo gleda na kampanje vezane uz zdravlje i ekologiju?
9. Kao primjer najbolje zagovaračke kampanje odabrali ste *'Hrvatska može bolje'*. Koja je uloga zagovaranja prema Vašem mišljenju u strateškom komuniciranju? Kako ocjenjujete pomake oko razvoja kurikularne reforme?

ZAVRŠNO

Želite li nešto naglasiti ili dodati vezano uz temu o kojoj smo razgovarali?
Zahvala na sudjelovanju.