

## **4.2. Komunikacijska strategija i komunikacijski akcijski plan – struktura**

### **Uvodne smjernice**

Komunikacija je značajna sastavnica bilo koje uspješne provedbe akta strateškog planiranja. Bez djelotvorne komunikacije, dionici mogu propustiti važne informacije i možda neće razumjeti ključne poruke. Najbolji način da se pristupi komunikaciji je izraditi komunikacijsku strategiju/ akcijski plan. U tom pogledu, komunikacijska strategija treba uključiti analizu konteksta i obrazloženja s ciljem razumijevanja okvira u kojem će strategija biti osmišljena, usvojena i provedena.

Generalno se komunikacijska strategija izrađuje iz dva važna razloga. Kao prvo, kako bi se podigla svijest o aktu strateškog planiranja te razumijevanje istog tijekom cijelog procesa njegove izrade, posebice kako namjeravate upravljati ključnim porukama i sadržajem te ih priopćiti utvrđenim dionicima te ciljanoj publici. Komunikacijska strategija izrađuje se, osim toga, kako bi se višem rukovodstvu osigurao dokumentirani okvir u kojem je detaljno navedeno koji komunikacijski mehanizmi/alati bi bili najprimjereniji za utvrđene dionike te ciljanu publiku. Komunikacijska strategija će osigurati sve ažurne komunikacije za ključne dionike, osigurati će mehanizam za traženje povratnih informacija i djelovanje temeljem tih informacija te će potaknuti uključivanje ključnih dionika i utvrditi potrebne radnje za provedbu strategije i povezane troškove. Jednom kada komunikacijska strategija bude izrađena i odobrena, važno je njene troškove dodati troškovima provedbe akta strateškog planiranja.

Komunikacijski akcijski plan je radni dokument koji sadrži više pojedinosti nego što je to navedeno u komunikacijskoj strategiji. Strategija se razlikuje od plana jer razmatra širi kontekst te zauzima dugoročnije motrište i izbjegava detalje pojedinačnih aktivnosti. Ona daje odgovore na pitanja ‘što?’, ‘zašto?’ i ‘tko?’, dok plan pruža više pojedinosti o tome ‘kada?’ i ‘kako?’ Primjerice, ako treba organizirati radionice, konkretni datumi, vrijeme, lokacije, izlagač(i), metoda provedbe i popis sudionika bili bi dokumentirani u komunikacijskom akcijskom planu, budući da su te pojedinosti obično podložne promjenama. Važno je uključiti ključne točke ostvarenja i datume revizije te pažljivo razmotriti troškove i uključiti odgovarajuće djelatnike.

Odjel za komunikaciju/službenik za komunikaciju zajedno s koordinatorom za strateško planiranje odgovoran je za izradu komunikacijske strategije i kasnijeg komunikacijskog akcijskog plana.

## Preporučena struktura komunikacijske strategije

Kontekst i uvod	Kratki opis konteksta akta strateškog planiranja te ishoda koje je potrebno ostvariti. To omogućuje postojanje komunikacijske strategije kao samostalnog akta. Ako su provedena bilo kakva istraživanja, uključiti sažeti prikaz tih istraživanja, posebice ključnih nalaza te implikacija. Također opisati komunikacijski problem koji se nastoji riješiti ovom strategijom. Pritom treba definirati opseg strategije te ako je potrebno objasniti što strategija ne pokriva i zašto.
Analiza stanja	Analiza stanja opisuje prednosti, nedostatke, prilike i prijetnje povezane s aktom strateškog planiranja.
A. Komunikacijski ciljevi	Iznijeti ciljeve koje želite ostvariti komunikacijskom strategijom. Ciljevi trebaju biti SMART – konkretni (specific), mjerljivi (measurable), ostvarivi (achievable), realni i vremenski određeni (time-bound). Oni su ključni dio bilo koje strategije budući da će se njima voditi proces donošenja odluka te će osigurati fokus pri ocjenjivanju. Razmotriti da li iza svakog cilja postoji drugačija svrha.
B. Ciljana publika	Tko je ciljana publika komunikacijske strategije? Opišite do koga želite doprijeti svojim komunikacijama. Segmentirajte svoju publiku u različite skupine na temelju zajedničkih karakteristika ili demografskih obilježja. Uzmite u obzir i jednu i drugu publiku te planirajte u skladu s tim. Utvrdite potrebu za dodatnim komunikacijama. Najbolja ciljana publika u svrhu postizanja cilja ne mora uvijek biti i najočitija publika, a ciljanje na publiku poput sredstava javnog priopćavanja možda neće uvijek pomoći u ostvarenju vaših ciljeva. Svatko bi želio istaknutiji medijski i politički profil, ali aktivnosti usmjerene prema tome mogu se u konačnici ispostaviti kao svrha samima sebi i samo potaknute komunikacijama, ali bez šireg učinka. Čak mogu imati i negativni učinak ako tome posvetite resurse koji bi inače mogli biti uloženi u komunikaciju s ključnim dionicima.
C. Medijska strategija	Odaberite odgovarajuće komunikacijske medije. Dodajte ili brišite taktike u skladu s potrebama. Koji komunikacijski alati će se koristiti i zašto su upravo oni najprimjereniji? Detaljni elementi komunikacijskih medija i kanala općenito su predstavljeni u zasebnom planu. Međutim, strategija bi trebala iznijeti pregled provedbe zamisli u praksu. Ključno je utvrditi ulogu svakog medija te ključne točke ostvarenja komunikacije te predstaviti vremenski plan. Ovo je također trenutak u kojem valja u cijelosti razmotriti raznolikost publike. Primjerice kroz alate opće, medijske i unutarnje komunikacije: izrada vizualnog identiteta, službena web

	stranica, priopćenja za medije, radijske i televizijske kampanje, događanja, promidžbeni materijali, unutarnja komunikacija itd.
D. Ključne poruke	Koje su ključne poruke za koje želite da ih dionici razumiju te da temeljem njih djeluju? Navedite ključne poruke koje trebate dosljedno primjenjivati tijekom svojih komunikacijskih aktivnosti. Trebate se držati ne više od pet 'krovnih' poruka koje obuhvaćaju cijeli akt strateškog planiranja koje zatim možete nadopunjavati verzijama prilagođenima različitoj publici, ako je to potrebno.
E. Očekivani rezultati	Utvrđite kolika je promjena koju očekujete. Izrazite tu promjenu brojkom ili postotkom. Navedite sadašnju i željenu razinu, primjerice „povećanje s 50 % na 80 %“.
Međuovisnosti	Ovisno o rasponu inicijative koju pokriva strategija, može biti korisno iznijeti niz međuovisnosti. Ako, primjerice, strategija rješava tek jedan segment strateškog prioriteta, planiraju li se aktivnosti kako bi se obavio ostatak posla? Ovo je također prilika za identificiranje i ublažavanje potencijalnih sukoba/udvostručavanja te za prepoznavanje sinergija.
Rizici i problemi	Navesti eventualne probleme koji mogu negativno utjecati na uspjeh vaših komunikacija. SWOT analiza može pomoći kod utvrđivanja potencijalnih prijetnji ili rizika. Razmotrite izradu popisa potencijalnih pitanja i odgovora o vašem aktu strateškog planiranja koji bi se pozabavio tim problemima. Koje god da su preporuke strategije, sigurno postoji element rizika. To se može povezati s nepoznatim reakcijama dionika ili druge publike; elementima strategije čiji troškovi nisu točno utvrđeni ili evoluirajućom prirodom brojnih područja politika na kojima se radi. Cjelovita strategija treba utvrditi ključne rizike koji se povezuju s preporučenim strateškim pristupom, vjerojatnost da će do tih rizika doći/njihov potencijalni učinak i glavne planove ublažavanja istih.
Ocjenjivanje	Kako ćete znati da li ste uspjeli i ispunili svoje ciljeve? Kako ćete ocijeniti svoj uspjeh i koje pokazatelje učinka i mjerila ocjenjivanja ćete koristiti? Objasnite kako ćete ocijeniti ovu komunikacijsku strategiju u odnosu na komunikacijske ciljeve. Kratko opišite mjerilo uspjeha kao i alat ocjenjivanja koji planirate koristiti. Primjeri uobičajenih alata ocjenjivanja su: broj posjeta web stranici te broj prikazivanja, upitnici, broj ili priroda upita dobivenih temeljem komunikacijske strategije, stope korištenja itd.

## Preporučena struktura komunikacijskog akcijskog plana

A. Mediji, taktika i događanja	Utvrđiti komunikacijske alate koji odgovaraju komunikacijskim ciljevima i ciljanoj publici.
B. Vremenski planovi	Utvrđiti kada će radnja/alat biti provedeni.
C. Potrebni resursi	Detaljno navesti iznos proračuna akta strateškog planiranja koji je dodijeljen komunikacijama. Također objasniti bilo koje uvjete ili ograničenja povezana s trošenjem proračuna. Izvor sredstava treba biti jasno naveden.
D. Uloge/odgovornosti	Važno je iznijeti uloge i odgovornosti, (voditelj projekta itd). Ovdje je koristan popis imena i podataka za kontakt. Ključna pitanja koja treba razmotriti u ovoj fazi su: Tko će predvoditi provedbu ove strategije? Tko su ključni kontakti u relevantnim timovima za izradu politika ili za provedbu? Hoće li se provedba uglavnom odvijati interno ili preko neke agencije?
E. Očekivani rezultati	Pokazatelji provedenih radnji. Primjerice, internetska statistika, analiza medijskih priopćenja, broj događanja/radionica/sastanaka/konferencija, broj polaznika događanja/radionica/sastanaka/konferencija, broj i vrsta objavljenih promidžbenih materijala, broj zaprimljenih pitanja i odgovora itd.