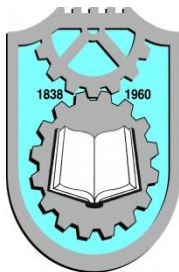


УНИВЕРЗИТЕТ У КРАГУЈЕВЦУ
ФАКУЛТЕТ ИНЖЕЊЕРСКИХ НАУКА



Назив студијског програма: Инжењерски менаџмент
Ниво студије: Мастер академске студије
Модул: Инжењерски менаџмент
Предмет: Инжењерска економија
Број индекса: 625/13

Наталија П. Грубић

Односи са јавношћу у кризним ситуацијама

Мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Др. Рајко Чукић
2. _____
3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог мастер рада кандидат треба да проучи значај односа са јавношћу у кризним ситуацијама. Кандидат треба да дефинише појам односа са јавношћу (ПР) као дела маркетинга. Користећи домаћу и страну литературу из ове области, кандидат треба да извуче одређене закључке и подробније објасни утицај односа са јавношћу у кризним ситуацијама. Задатак кандидата је да на адекватан начин објасни проблем и да на крају да свој став о датој проблематици.

Препоручена литература:

1. Маринковић В., (2009), Односи с јавношћу у кризним ситуацијама, Business Start-up Centre, Крагујевац
2. Fahj John, Jober David., (2006), Osnovi marketinga, , Дата статус, Београд
3. Проф. Др Винка Филиповић и Проф. Др Милица Костић-Станковић., (2008), Односи с јавношћу, Београд
4. J.D. Ford., (1981), The Management of Organizational Crisis, Business Horizons.

Крагујевац 25.11.2014.

Ментор:

Рајко Чукић, проф.др.

Резиме

Подручје односа са јавношћу у кризним ситуацијама можемо разматрати из угла различитих активности које га чине а последњих година и кроз активности употребе савремених технологија. Значај одржавања добрих односа са јавношћу је још већи када су у питању комуникације у кризним ситуацијама. Капацитет и ефикасност службе односа са јавношћу најбоље се огледа у кризним ситуацијама. Будући да кризне ситуације нису увек неочекиване пожељно је формулисати стратегију превентивног деловања са циљем ублажавања могућих негативних ефеката. Симптоми кризе се не могу јасно препознати, криза може настати у оквиру самог предузећа или за исту могу бити задужени спољашни фактори који делују на предузеће. Када предузеће западне у кризу прво завлада шок, а руководство је дужно да направи стратегију која би допринела превазилажењу кризе. Стратегија кризног комуницирања подразумева усклађивање свих ресурса ради остваривања постављених циљева.

Кључне речи: Односи са јавношћу, маркетинг, криза, комуникација.

Abstract

The area of public relations in crisis situations can be considered from the perspective of different activities that make it the last few years and through its use of modern technologies. The importance of maintaining good relations with the public is even greater when it comes to communication in crisis situations. Capacity and efficiency of public relations department is best reflected in crisis situations. Since crisis situations are not always unexpected, it is very helpful to formulate a strategy of preventive action to minimize possible negative effects. The symptoms of the crisis can not be clearly identified, the crisis may arise within the company or the same can be assigned outer factors that affect the company. When a company gets into a crisis dominating the first shock, and the management is required to make a strategy that would contribute to overcoming the crisis. Crisis communication strategy involves the alignment of all resources in order to achieve the set goals.

Садржај:

1. УВОД	- 1 -
2. ДЕФИНИСАЊЕ ПОЈМА ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ	- 2 -
3. ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА	- 4 -
4. ПОЈАМ КРИЗЕ.....	- 5 -
3.1. Карактеристике кризе	- 5 -
3.2 Типологија криза.....	- 6 -
3.3 Ток кризе.....	- 8 -
3.4. Фазе кризе.....	- 9 -
4. КОМУНИКАЦИЈА У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА.....	- 10 -
4.1 Оперативни ниво кризног комуницирања	- 11 -
4.2. Стратешки ниво кризног комуницирања.....	- 12 -
5. СТРАТЕГИЈЕ КРИЗНОГ ПР-А	- 14 -
5.1. Стратегија комуникације.....	- 14 -
5.2. Chase/Jones-ov model	- 16 -
5.3. Активна и пасивна стратегија.....	- 18 -
5.4. "Темељ"- стратегија	- 20 -
5.5 Стратегија заштите „првог човека" компаније	- 21 -
5.6 Стратегија дијалога.....	- 21 -
5.7 Стратегија хумора	- 22 -
5.8 Стратегија скретања	- 23 -
5.9 Стратегија формулације	- 23 -
5.10 Стратегије за очување угледа компаније.....	- 24 -
6. ЗНАЧАЈ МЕДИЈА У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА	- 25 -
6.1 Комуникација с медијима	- 25 -
6.2 Наступ у медијима	- 28 -
6.3. Поруке у медијском наступу.....	- 29 -
6.4. Саопштење за јавност у кризним ситуацијама	- 30 -
6.6 Интервју у кризној ситуацији	- 32 -

6.7	Припрема учесника.....	- 33 -
6.8.	Пропратне активности.....	- 34 -
6.9.	Премошћавање	- 34 -
6.10	Телефон у кризној ситуацији	- 36 -
6.11	Телевизија у кризној ситуацији	- 36 -
7.	НАЈЧЕШЋЕ ГРЕШКЕ У КРИЗНОМ КОМУНИЦИРАЊУ	- 37 -
8.	ЗАКЉУЧАК.....	- 39 -

1. УВОД

Један од важнијих инструмената маркетинга, па и Интернет маркетинга, јесу односи са јавношћу (ПР). Задаци ове функције маркетинга заиста су многобројни и често је тешко повући јасну границу између ове и других маркетиншких функција.

Основна функција односа са јавношћу јесте одржавање двосмерне комуникације са околином. ПР се, дакле, не своди на пуко објављивање података и саопштења за јавност већ подразумева и праћење повратне спреге, односно јавног мњења и, првенствено, мишљења циљне популације.

Односи с јавношћу могу да изграде репутацију и престиж, могу да помогну компанијама да продају производе, привуку и задрже добре раднике и развију повољне односе са заједницом и владом, могу да промовишу производе стварајући жељу за куповином производа кроз ненаметљив материјал који људи читају или виде у штампи на радију или телевизији, могу да користе за решавање проблема или коришћење шанси (15).

Односи са јавношћу представљају неопходност за свакога ко се, у данашње време, озбиљно бави било којом сфером бизниса и много су више од обичних односа са медијима, са чим се погрешно поистовећују. Квалитетна организација комуникације и стварање позитивног имиџа о организацији све више и више преузимају централну улогу у њеном свакодневном функционисању и развоју.

Циљ овог мастер рада јесте да на што бољи начин да одговоре на питања као што су : Зашто је комуникациони менаџмент и ПР толико добио на значењу у савременом свету? Зашто више себи не смемо приуштити да занемаримо односе са јавношћу? Шта су односи са јавношћу и шта су све активности ПР-а? Кроз разјашњавање основних појмова техника и метода, на примерима из праксе, овај рад указаће на вредност и сврху односа са јавношћу али биће пре свега фокусиран на кризне ситуације.

У првом делу рада упознаћете се са појмом и дефинисањем појма односи с јавношћу. У другом поглављу пажња је поклоњена појму кризе у кризним ситуацијама, њеним карактеристикама, типовима, фазама и току одвијања кризе у предузећу. Оно што је једна од најбитнијих ствари код реаговања на кризу јесте и комуникација пре, за време и након кризе о чему ће бити говора у четвртом делу рада. Кризе се решавају применом одређених стратегија, о којима се може говорити са различитих аспеката, а неки од њих су анализирани у петом делу рада. Поред стратегија за решавање кризе, чијом применом се може реаговати на различите типове кризе са којима се предузеће суочава, оно мора имати и одговарајући наступ у медијима и с тим у вези ће бити речи у шестом делу овог завршног рада. Постоји изрека у српском језику да „нико није савршен“ па с тим у вези се свакоме могу десити грешке у кризном комуницирању, а које су неке од њих и како реаговати да до њих не дође можете сазнати у седмом делу овог рада.

2. ДЕФИНИСАЊЕ ПОЈМА ОДНОСА С ЈАВНОШЋУ

Постоје бројне дефиниције односа с јавношћу. Поимање односа с јавношћу тиме и дефиниције условљено је различитим приступима у гледању на суштину, условљено односима које организација остварује с циљном јавношћу. Отуда и разлике у опредељењима када треба објаснити, разумети или дефинисати односе с јавношћу.

„Односи с јавношћу су специфична функција управљања, која помаже да се успостави и одржи међусобно комуницирање, разумевање, поверење и сарадња између организације и њених циљних група; упознаје руководство са приликама у окружењу; помаже руководству да прати јавно мњење и да пласирајући своја саопштења, информисе јавност; дефинише ниво одговорности руководства у вези са уважавањем интереса јавности и упознаје јавност са одговорним понашањем руководства усмереним ка очувању друштвених интереса; помаже руководство да иде у корак служећи систем за рано упозоравање и уочавање трендова у окружењу; и користи истраживање и етички оправдане технике комуницирања као своја основна средства”(7, *стр. 19*).

“Односи с јавношћу представљају специјалну филозофију управљања, изражену у политици и пракси, која се базира на комуницирању са јавношћу, у циљу осигурања међусобног разумевања и добре воље”.

“Public relations означава праксу zasnovanu na ymeđu, a istovremeno i društvenu naučnu disciplinu koja daje osnov za naučni pristup u analiziranju prilika i trendova u okruženju i za predviđanje njihovih mogućih efekata i posledica, na osnovu čega se savetuje rukovodstvu organizacije da sprovede planirani program akcija koji će koristiti interesima organizacije, a istovremeno biti u skladu sa interesima javnosti” (8, *стр.116*).

“Односи с јавношћу је функција управљања која идентификује, успоставља и одржава добре односе између организације и различитих група јавности од којих зависи њен успех или неуспех” (1, стр.51).

Међутим, без обзира на бројне дефиниције и неслагања аутора, односи с јавношћу, као што већ и само име казује, баве се начином на који се понашање и ставови појединаца, организација и влада међусобно преплићу. Покушаји да се утиче на јавно мњење и да се оно обликује, стари су колико и само друштво.



Slika 1. Public relations (www.bisnis blog.rs)

Суштина односа с јавношћу је иста, без обзира на то да ли се користе у:

- политичкој арени,
- на пословном или комерцијалном пољу,
- у друштвеним односима,
- у добротворне сврхе или при прикупљању помоћи, или
- у било којим другим ситуацијама у којима постоји посебна потреба за њима.

Основна филозофија односа с јавношћу је веома једноставна. Многи сматрају да је постављене циљеве лакше успешно остварити уз подршку и разумевање јавности, него када је јавност супротстављена или равнодушна.

3. ОДНОСИ С ЈАВНОШЋУ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

Кризне ситуације су саставни део околине у којој организација и појединци делују. Када до њих криза дође, сви они који су њоме захваћени, желе да знају зашто је до ње дошло, затим како ће се организације носити са кризном ситуацијом и како ће ствари изгледати када криза буде завршена. Од самог начина управљања кризном ситуацијом зависи у којој мери ће предузеће имати негативне последице, као и то да ли ће она за менаџере представљати само опасност или ће је искористити као нову прилику.

За Форда (6, *стр.10-11*), криза је ситуација која испољава две карактеристике: 1) опасност и 2) притисак времена. Опасност зато што учесници у кризи осећају да неће бити способни да постигну, остваре или задрже вредне ресурсе или циљеве које сматрају важним. Ове опасности по својој природи могу бити личне (као што је каријера), организационе (као што је тржишно учешће) или социјално-националне (као што је економска стабилност). Опасност обухвата како величину или вредност потенцијалног губитка, тако и вероватноћу реализовања тог губитка. Што су вредност и вероватноћа губитка већи, то је логично, и претња већа.

Друга карактеристика, притисак времена, је запажање од учесника у кризи о дужини времена које им стоји на располагању за истраживање, размишљање, предузимање акције пре него што почну да се догађају или ескалирају губици. Време расположиво за акцију под утицајем је фактора као што су комплексност проблема, ниво стреса који се осетио и карактеристика индивидуалних учесника (16, *стр.27*).

4. ПОЈАМ КРИЗЕ

Појам кризе, који води порекло из грчког језика, сасвим уопштено значи сваки изненадан прекид до тада континуалног развоја и, у ужем смислу, ситуацију која означава заокрет односно врхунац опасног развоја (16, *стр.*25). Криза означава „посебно стање у развоју једне појаве; обрт ствари у односу на дотадашњи ток“ (16, *стр.*398).

Феномен криза присутан је у литератури из области друштвених наука, посебно економији, али и у медицини, психологији, историји и политици. О кризи се говори у психологији о кризи личности, у медицини о здравственој кризи, у политици о државној кризи и у привреди земље о структурним кризама и коњуктурним кризама (16, *стр.*25).

Müller-Merbach (5, *стр.* 419-420) схвата предузећа као непожељну и непланирану ситуацију предузећа или неке области предузећа која смањује принос и/или која смањује ликвидност, која представља непосредну или посредну опасност за преживљавање предузећа, односно области предузећа.

3.1. Карактеристике кризе

Hess i Fechner (4, *стр.*18-24) сматрају да се кризе изражавају кроз три обележја:

1) Жариште кризе означава одакле потиче криза. При том се прави разлика између:

- ендогене кризе, тј. такве које су настале у самом предузећу, и
- егзогене тј. такве које споља делују на предузеће.

2) Врста кризе означава да ли се ради о:

- стратегијској кризи, при којој су нарушени или разрушени потенцијали
- кризи успеха, код које настаје губитак,
- кризи ликвидности, код које је угрожена или угашена способност плаћања предузећа.

3) Стадијум кризе означава да ли се ради о:

- кризи која угрожава егзистенцију, или о
- кризи која уништава егзистенцију, тј. кризи која је нужна за напуштање садашње форме предузећа.

Познавање обележја кризе помаже при сумњи у постојање кризе, усмерава идентификовање ка циљу и помаже да се спроведе дијагноза развоја предузећа.

При типологији кризе од значаја су сва три обележја. Унутар обележја жариште кризе и врста кризе могућа су бројна изражавања обележја.

Тако криза може имати како ендogene тако и екзогене узроке. Криза ликвидности се често карактерише истовременом кризом успеха.



Слика 2. Врсте криза (16, стр.34)

3.2 Типологија криза

Може се разликовати неколико различитих типова криза. Оне се разликују по многим карактеристикама, а пре свега по узроку и брзини свога деловања (16, стр.40).

Техничке кризе –изазване пропустима у техничкој димензији (пожари, експлозије испуштање течности, просипање и саобраћајне несреће)

Хумане и социјалне кризе изазване психолошким или социолошким факторима или имају физичке или психичке последице по појединце (саботажа, тероризам, киднаповање, злостављање запослених, убиства и неправда)

Политичке кризе – смањују моћ и утицај организације (негативни публицитет, губитак подршке од кључних стејхолдера)

Законске кризе – изазване кршењем закона (законска одговорност)

Еколошке кризе – изазване значајним финансијским губицима или економским претњама (непријатељска преузимања, значајни губици и банкротство)

Етничке кризе – смањују морални углед организације (корупција, злоупотреба моћи)

Природне катастрофе – изазване факторима у природном окружењу (поплаве, оркани, тајфуни и земљотреси).

Кризе се, према свом **узроку**, могу поделити у две основне групе:

- У вези са производима - у вези са потенцијалним здравственим и безбедносним питањима за потрошача

- У вези са корпорацијом - активности или етика целе корпорације, или безбедност особа и имовине

Кризе које су у вези са кључним производима могу да утичу на сам опстанак пословања компаније.

Пример за кризу производа је тровање леком компаније Johnson & Johnson. Као што су многи то урадили раније, и Forutne магазин реакцију компаније Johnson & Johnson у вези тровањем капсулама Tilepolom 1982. године назива "златним стандардом у контроли кризне ситуације".



Johnson & Johnson

Слика 3. Кapsule Tilenon (www.johnson.com)

Тадашњи први човек компаније, Џејмс Барк, је сазнао за трагичне случајеве у среду, 30. септембра. Сазвао је састанак особља одмах у понедељак. Разуме се, уз развијенија средства комуникације која поседујемо данас, ово одлагање реакције је предуго. То само говори о томе колико се данас кризе распламсавају брже него раније. Покушали су да локализују проблем, утврдили су да су случајеви тровања њиховим леком концентрисани у области Чикага. Шири опозив лека из продаје није уследио све док се у уторак није појавио случај тровања у Оровилу у држави Калифорнији. Барк је контактирао са медијима али није сазивао конференцију за новинаре. И док се компанија грозничаво трудила да открије извор отрова и како је он доспео у њихове капсуле, фармацеути нису хтели тиренол јер су капсуле могле лако да се отворе. Било је лако мењати њихов садржај пошто су изашле из компаније, што се заправо и дешавало. Компанија је на крају решила проблем тако што је увела специјална паковања која нису могла да се затворе пошто би једном била отворена и на тај начин смирила јавност.

3.3 Ток кризе

У развоју кризе, Владимир Маринковић разликује (13, стр.16):

- ✓ **Прва фаза** - потенцијална криза
- ✓ **Друга фаза** - латентна криза, чији су симптоми већ препознатљиви
- ✓ **Трећа фаза** - криза је потпуно очигледна, притисак времена се константно повећава, сумње и гласине полако настају, поверење се помало губи
- ✓ **Четврта фаза** - указују се први сигнали за излаз из кризе, који могу да означе затварање компаније или њену даљу егзистенцију на тржишту. Повећано је извештавање у медијима, као и окупираност медија, у давању коментара, анализа и процена
- ✓ **Пета фаза** - ова фаза наступа само онда када је компанија у ситуацији да контролише кризу и она претходи стратешкој фази, у којој организација покушава да управља окружењем и самим тим спречи нарушавање угледа компаније у јавности.

Симптоми кризе се не могу јасно препознати, па је у првој фази нарочито присутна једна форма комуникације - гласине. Гласине имају једно карактеристично својство, да после извесног времена, појачавају утицај на формирање мишљења.

3.4. Фазе кризе

На основу многих истраживања реакција запослених на постојање кризне ситуације, може се извести шема понашања у многим компанијама које су запале у кризу. Према њој, запослени дочекују кризу неприпремљени и пролазе кроз неколико фаза(13, стр.17).:

1. **Шок** - Руководство компаније је неприпремљено. Влада одузетост. Константна изложеност стресу узрокованом кризом изазива реакцију запрепашћења и неприхватања брзине промена које се догађају у новонасталој ситуацији. Карактеристика ове фазе је слична паници и ставља компанију у дефанзиву.
2. **Одбрана** - Компанија негира кризу, оспорава је и покушава да је протумачи на свој начин, тј. како њој одговара.
3. **Повлачење** - Компанија жели да сачека прву повољну прилику, која би могла да значи решавање кризе. Криза негативно утиче на бренд. Руководство компаније прави најчешћу грешку окретањем продаји и купцима како би проблем настао кризом оставио за собом.
4. **Признање и извињење** - Компанија признаје грешку.
5. **Прилагођавање и промена** - Компанија пристаје на захтеве јавности и сноси консеквенце због кризе.

4. КОМУНИКАЦИЈА У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

Кризна ситуација представља један необичан догађај или серију догађаја који утичу лоше на интегритет производа, репутацију или финансијску стабилност организације, на здравље или расположење запослених, на заједницу или друштво уопште.

Кризно комуницирање представља посебно подручје односа с јавношћу које обухвата предвиђање могућих кризних догађаја, припрему за њих и решавање криза и комуницирање са заинтересованим и другим јавностима предузећа, као и посткризно оцењивање предузетих мера.

Кризно комуницирање је део процеса управљања кризама, а може бити вербална, визуелна или писана интеракција, односно комуницирање између предузећа и јавности (најчешће посредством масовних медија) пре, за време и после негативног догађаја. Да би управљање кризом допринело изласку из неповољне ситуације у којој се предузеће нашло, неопходно је формирати тим за управљање кризом, тј. кризни тим. У зависности од облика, природе и значаја кризе треба саставити тим који ће бити довољно ефикасан. Најчешће на челу таквог тима налази се неко од чланова менаџмента на вишем нивоу.

Код комуницирања у кризним ситуацијама имамо:

- Оперативни ниво кризног комуницирања
- Стратешки ниво кризног комуницирања.

Према Радославу Сенићу модел комуникације у кризи састоји се од четири степена.

На првом степену се циљаним групама преносе информације о организацији и стању у њој. Оне могу бити различитог обима и степена отворености. Основни циљ који жели да се постигне јесте постати познат у јавности.

Други степен се односи на упознавање штампе путем саопштења или конференције за штампу. То подразумева добру припрему, на начин који је погодан за новинаре, веродостојних и истинитих информација. Основни циљ је информисање прималаца информације помоћу штампе. Информације теку једносмерно, али се анализира и вреднује корист информација за примаоца, што омогућава циљану и специфичнију комуникацију у кризи. С обзиром на једносмерни ток комуникација, нарочито уколико су циљне групе недовољно јасно дефинисане и однос са медијима није довољно вешт, може да дође до распршености информација и негативног утицаја на примаоце.

Главна намера трећег степена комуникације је уверавање. Јавност се уверава у ставове организације, али нема спремности да се ти ставови промене. Комуникација је двосмерна, али асиметрична, што значи да примарне информације још иду од организације у јавност путем медија (новине, ТВ, радио, писма), а повратна веза се односи на резултате испитивања јавног мњења који служе као путоказ у поновљеном информисању јавности.

Највиши степен комуникације у кризи представља боље обострано разумевање које се остварује путем Интернета, телефона или отворених сусрета. Двострана комуникација се збива симетрично, тако да организација зна шта јавност треба и жели, а јавност схвата и разуме потребе организације.

После завршетка кризе треба пажљиво анализирати протекле догађаје и извршити евалуацију спроведеног програма кризног комуницирања. На основу анализе, важно је извући поуке о учињеним грешкама и то имати у виду код планирања активности за будуће кризе.

4.1 Оперативни ниво кризног комуницирања

Главне активности које манаџмент предузећа мора испланирати и реализовати да би се обим и последице кризе смањили, могу се груписати у:

- Активности које се предузимају пре кризе - припремне активности,
- Комуникационе активности током кризе,
- Активности након кризе.

Припреме за кризно комуницирање обухватају попис криза које могу погодити предузећа. Обично се то назива и „портофолио криза“ и имамо у виду потенцијалну тежину и њихове последице и вероватноћу њихових догађања. Такође је важно дефинисати циљане јавности у могућој кризи, а то су одговори на следећа питања:

- Ко може да буде погођен у могућој кризи,
- Ко може да угрози предузеће,
- Ко мора да буде обавештен о догађајима.

Нема много разлике између циљане јавности за предузећа у нормалним и кризним условима. То су унутрашња јавност, финансијска јавност, пословна јавност, утицајна јавност, службе за подршку и др.

Комуницирање током кризе је од суштинске важности за решавање кризе. Битно је да прва информација о настанку кризе, односно сигнала који на њу указују буде одмах и без одлагања доступна руководству предузећа.

4.2. Стратешки ниво кризног комуницирања

Теорије кризног комуницирања објашњавају зашто су неке технике и тактике успешне или неуспешне, да ли ће оне радити у случајевима будућих криза и како се те технике могу подесити да дају жељене резултате. Већина теорија кризног комуницирања заснива се на теорији изврсности (excellence theory). У основи ове теорије су врсте праксе односа са јавношћу које се називају „моделима“. Позната су четири модела, која представљају алат за класификовање врста односа са јавношћу које могу практиковати појединци и организације.

Ти модели су:

- Публицитет
- Јавно информисање
- Двосмерни асиметрични модел (модел научног убеђивања),
- Двосмерни симетрични модел, модел узајамног разумевања.

J. Gruning i Repper полазе од две претпоставке:

1. да је већа вероватноћа да ће односи са јавношћу бити квалитетни и да ће допринети ефективности организације уколико су интегрални део процеса стратешког менаџмента у организацији и уколико се њима управља стратешки;
2. односима са јавношћу се управља стратешки уколико они идентификују стејкхолдере (разврставају различиту активну публику из категорије стејкхолдера) и разреше проблеме настале из интеракције организације и јавности кроз програме симетричне комуникације у раној фази настанка и развоја проблема.

Ове претпоставке значе да добри програми односа са јавношћу, као и добри програми кризног комуницирања имају следеће карактеристике:

- ❖ руководилац одељења за односе са јавношћу је важан део топ менаџмента организације;
- ❖ програми су дизајнирани да изграде односе са свим стејкхолдерима;
- ❖ истраживањем се идентификују стејкхолдери и утврђује њихов редослед по важности;

- ❖ у ходу се развија план односа са јавношћу за сваку категорију кључних стејкхолдера чиме се криза некад може предупредити или барем умањити;
- ❖ кроз сегментацију односи са јавношћу разбијају велику публику у мање подпублике са којима се може ефективније комуницирати о проблемима. Ове мање јавности су често активне и траже информације;
- ❖ управљање опасностима у окружењу (issus managment) је често део двосмерног симетричног програма који најбоље спроводи одељење за односе са јавношћу. У управљању опасностима одсек за односе с јавношћу антиципира проблеме који потенцијално могу прерасти у кризу и рангира их по потенцијалној штети коју могу нанети компанији, развијајући и имплементирајући стратегије и тактике којима се та вероватноћа смањује.

Предузећа користе различите стратегије у комуницирању током кризе. На пример, предузеће може негирати одговорности, избегавати одговорност, правити исправке, изазивати сажаљење и симпатије, да би добила подршку стејкхолдера. Није искључено и да кризни менаџер у предузећу може напасти оног кога оптужује.

Значи, он се може супроставити појединцу или групи који тврде да криза постоји. Остали стратешки избори који се могу користити су оправдање – предузеће покушава да минимизира очиту штету која је повезана са кризом, и принудне акције – предузеће настоји да поправи штету узроковану кризом или предузима мере да спречи понављање кризе. (18)

5. СТРАТЕГИЈЕ КРИЗНОГ ПР-А

Када предузеће установи да је на његово пословање почела да делује криза, треба да приступи изради стратегије кризног комуницирања. Стратегија кризног комуницирања подразумева усклађивање свих ресурса ради остваривања постављених циљева. Та стратегија представља основу плана кризног комуницирања.

5.1. Стратегија комуникације

Стратегија комуникације је средство којим се дефинишу циљеви које је једна компанија жели да оставари у комуникацији са јавношћу. Она је основ за израду плана активности који ће се спроводити током одређеног временског периода (једне или више година) како би се јавности пружиле све неопходне информације, унапредила ефикасност рада и створила препознатљивост у јавности.

Комуникацијска стратегија представља једноставан документ у коме компанија мора да одговори на следећа питања:

- Ко су циљне групе? (купци, медији, финансијске институције, државне институције..)
- Које информације су им потребне? (производи и услуге, процедуре, квалитет..)
- Како пружити или добити информације? (листа неопходне документације и материјала, постери, брошуре, леци, пулт за информације, кутије за сугестије..)
- Колико их често треба пружити? (дневно, недељно, по потреби...)

Кључни аспекти стратегије комуникације су да:

- информише
- консултује
- промовише

Суштина кризног ПР-а је способност компаније да искомуницира позитивне компоненте кризе.

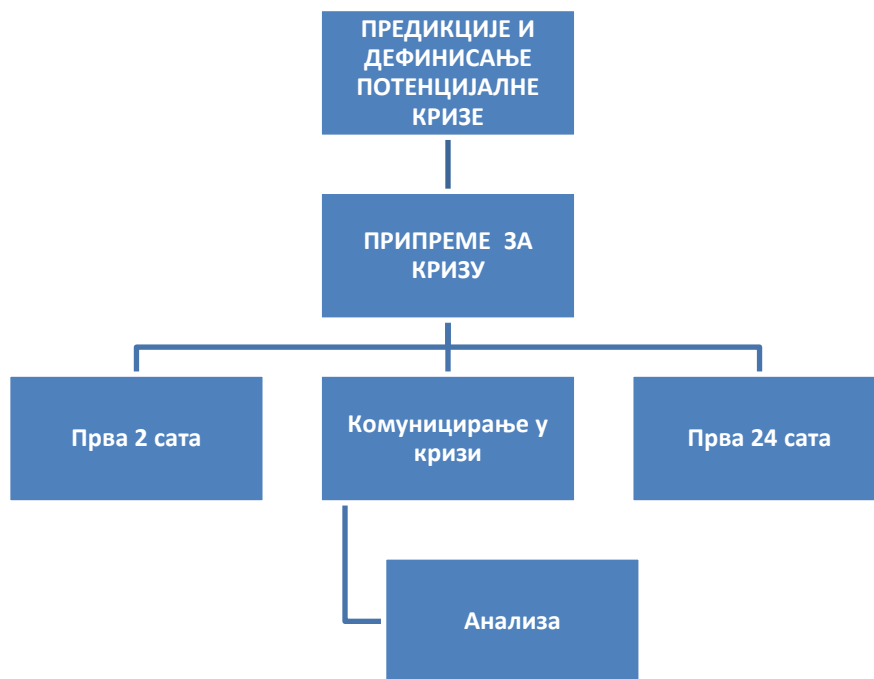
Свака стратегија комуникације у кризним ситуацијама мора у свој план да укључи следеће:

- **Начин аргументовања** – Компанија не делује довољно убедљиво када супротстављену страну убеђује навођењем против – аргумената, јер они обично изазивају неутралан и непристрасан утисак код широког аудиторијума.

- **Емоционалност аргументације** – Емоционално аргументовање у кризним ситуацијама, или аргументација која садржи неку емотивну компоненту преовладава у односу на рационалне аргументе. Реч је о томе да учесници у кризним ситуацијама треба да износе аргументацију онако како то јавност жели да чује.
- **Улога учесника комуникације** – Мишљење стручњака, престижних личности, и личности од ауторитета, које се представља публици је често одлучујуће.

Стратешки начин размишљања у кризи је важан део кризног ПР-а. Важно је да компанија искористи сваку прилику за привлачење интересовања медија, како би се представила визија, мисија, циљеви и намера компаније.

Најважнији период од настанка кризе јесу прва 24 сата, од чега су најкритичнија прва 2 часа (10, *стр.160*). У прва 24 сата је моментална реакција најбитнија за опстанак компаније, као и одговори на главна питања новинара: ко,шта, где, када, зашто. Медији у кризама захтевају тренутне информације. Компанија мора одмах имати на располагању одговарајућу особу која ће јавност уверити да је све под контролом. Компанија мора одмах реаговати, јер ће јавност за главног и јединог кривца узети компанију, што ће лоше утицати на углед саме компаније.



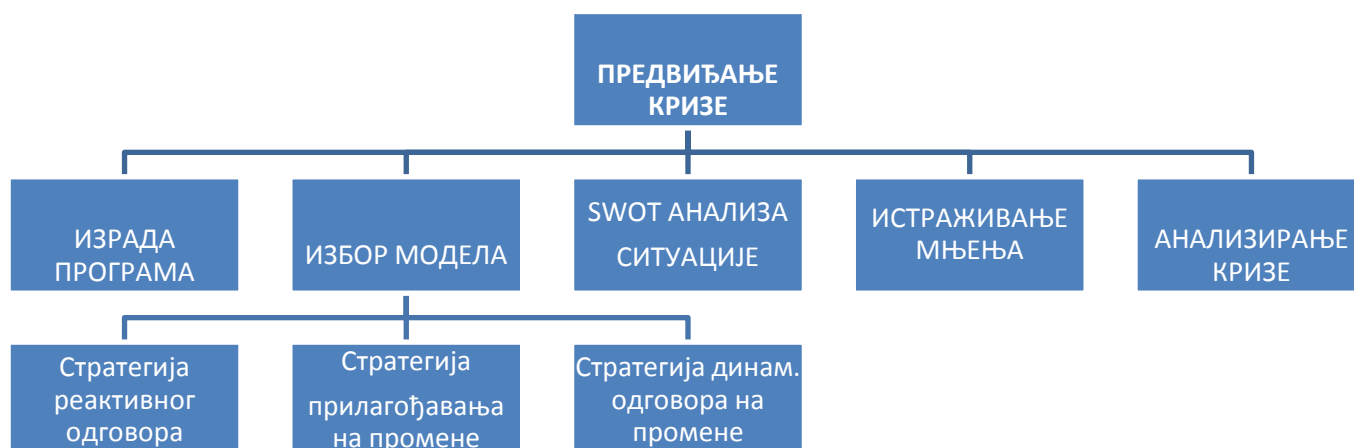
Слика 4. Model krizne komunikacije (13, *стр.54*).

Пример доброг кризног ПР-а показала је немачка железница у октобру 2008. "Deutsche Bahn" је била под притиском јавности јер њихова кондуктерка избацила из воза дванаестогодишњу девојчицу, која се кући враћала из музичке школе. Наиме, када јој је кондуктерка затражила карту, девојчица је схватила да је изгубила новчаник. Иако се неко из воза понудио да купи карту због неразумевања службенице "Deutsche Bahn"-а, девојчица је ипак морала са тешким челом 5km да пешачи кући. Јавност је са озорчењем испратила овакво понашање запослених у немачкој железници. Међутим, ПР служба је одмах реаговала. Након што је кондуктерка суспендована, медијима се обратио ПР менаџер Буркхард Ахлерт који је изразио велико жаљење због насталог догађаја. Представници компаније су са великим букетом цвећа и бесплатном годишњом картом посетили породицу: "Извињавамо се породици због овог догађаја. Желели бисмо да нас упознају и са друге стране. Недопустиво је овај поступак наше службенице, посебно што у железници постоји принципијално правило да се малолетна лица не могу тако избацити из воза." Јавност у Немачкој је на крају наишла на разумевање за "Deutsche Bahn", јер је компанија показала спремност да прихвати грешку и одговорност.

5.2. Chase/Jones-ov model

Оног тренутка када предузеће препозна предстојећу опасност сагласно Чејс Џонсоновом моделу кризног менаџмента (слика 3) треба обавити следеће активности:

- анализу кризе
- истраживање мњења утицајних група и појединаца,
- SWOT анализе ситуације,
- избор модела,
- израда програма.



Слика 5. Чејс Џонсонов модел кризног менаџмента (18).

Анализу кризе треба урадити како би се на основу ње могли утврдити извори опасности и њен интезитет. Истраживање мњења утицајних група и појединаца у опасностима кризе. SWOT анализа ситуације нам помаже да утврдимо предности и недостатке. После израде SWOT анализе потребно је извршити избор модела како би могли реаговати на кризу (18).

У оквиру **Chase/Jones-ov model** модела постоје три стратегије:

- а. стратегија реакцијског одзива на промене – она је базирана на неспремности да се промени начин досадашњег начина деловања. Компанија не схвата односе са јавношћу.
- б. стратегија прилагођавања на промене – темељи се на отворености компаније да прихвати новитете, промене и иновације. Компанија схвата значај односа са јавношћу.
- с. стратегија динамичке реакције на промене – садржи предвиђање реакције на кризу (13, стр.44).

Случај „Елит-коп”3

Ова фабрика одливака је августа месеца 2006. доспела у кризну ситуацију, када се у погону одливака десила трагедија. Четворица радника су погинула, а тројица су повређена, када се преврнуо камион с дизалицом. Инспекторка рада рекла је да је до несреће у кругу ливнице дошло у моменту када су шесторица радника, који су пошли на доручак, ушли у корпус аутодизалице, што је довело до лабилне равнотеже и превртања дизалице. Према њеним речима, дизалица је спуштала раднике са другогспрата објекта на којем су радили, са висине

од око осам метра. На место несреће убрзо јестигао заменик градоначелника, као и адвокат фирме „Елит коп“, који је рекао даје узрок несреће вероватно технички квар: „Према првим претпоставкама и сазнањима, документација за ово градилиште је уредна. „Елит коп“ је фирма која заиста води рачуна. Радници су били апсолутно заштићени и обучени за обављање тог посла. По мојој слободној процени, највероватније је дошло до несреће из техничких разлога, због неког квара на дизалици, да узрок није људске природе, него технички разлог, да је дизалица у неком сегменту отказала.”

Овоје типичан пример лоше кризне комуникације и инертног става руководства. Јавности се обратио адвокат фирме, иако се очекивало да се појави први човек компаније, који би са лица места упутио извињење породицама погинулих. Руководство би морало да обећа да ће компанија урадити све штоје њеној моћи да санира последице и обезбети жртве. Јасно је, дакле, да у обраћању јавности, у случају „Елит коп“-а недостају начин и емоционалност аргументације. (17, стр 45)

5.3. Активна и пасивна стратегија

Активна стратегија (офанзивна) – активном комуникацијом са јавношћу одражава се разумевање, поверење и имиџ компаније. Спровођењем активне стратегије компанија показује да јој је стало до правог информисања, али и да се сви захтеви јавности озбиљно узимају у обзир. Активност је у кризним ситуацијама предност комуникације и управљање комуникационим процесима се држи под контролом. Компанија мора да понуди конструктивну дискусију у којој ће новинари бити у ситуацији да сами добијају одговоре, а не само да постављају питања. Компанија мора да демонстрира да је из кризе изашла са искуством више и да је из ње нешто научено.

Активну стратегију у интервјују датом часопису Маркетинг УП описује Божо Скоко:

"Кад се појави криза немамо времена за размишљање. У кризним ситуацијама потребна је брза и одлучна реакција јер су одлучујући прва 24 сата. Реакције су различите с обзиром на узорке кризе. Ако је реч о кризи с физичким последицама, као што су пожар, експлозија, несрећа ...потребно је журно заштити сигурност људи и имовине, о чему обавештавамо надлежне државне службе, директора, управу и особу одговорну за комуницирање у компанији. На пример, ако је реч о

несрећи – зовемо полицију и спашавамо људе, а потом имовину или ако је реч о затрованим производима на тржишту, повлачимо их из продаје, а пажњу посвећујемо онима који због њихове употребе имају здравствених проблема.

Ако нису угрожени здравље и сигурност шире јавности, обавестите медије о догађају чим утврдите сигурност околине и имовине, односно чим о догађају буде обавештена особа одговорна за комуницирање у организацији и руководство.

Ако је реч тек о почетку кризе – нипошто не оклевајте, јер увек је боље да ви изађете први у јавност и упозорите о чему је реч него да вас медији прозову.

Уколико нема довољно информација, појавиће се трачеви, нагађања, дезинформације, па и паника. Врло важну улогу у тренутку кризне ситуације имају медији. Морамо им осигурати правовремене информације, јер ћемо тако пружити праву слику у јавности и бити кредибилни. Не треба чекати да медији нас контактирају. Врло је важно да брзо проследимо детаљне информације и будемо проактивни.

Пасивна стратегија (дефанзивна) – Многобројни примери показују да у великом броју компанија влада затворени менталитет. Тада се формира слика о компанији, као о организацији која ћути и пасивно прихвата кривицу. Суштинска предност овакве тзв. "бункер" стратегије је да компанија појачава интензитет кризе, нарочито онда када су оптужбе на рачун компаније исправне и када се чињенично стање не може променити. Дефанзивна стратегија се примењује када, због идеолошких разлика и супротстављања, не постоји могућност истинитог представљања ситуације.

Један брачни пар тужио је познати амерички ресторан брзе хране "McDonalds" од којег је тражио три милиона долара одштете након што су фотографије голе жене, које су се налазиле у мобилном телефону њеног супруга који је заборављен у ресторану, завршиле на Интернету. Супруг је у јулу 2008.године случајно оставио мобилни телефон у ресторану у Арканзасу, али је одмах контактирао особље тог ресторана, које му је обећало да ће сачувати телефон док не дође по њега. Међутим, фотографије су се убрзо појавиле на Интернету, а уз њих име, адреса, и број телефона жене. Супруга каже да је почела да добија увредљиве позиве и телефонске поруке у вези са сликама, и да су она и њен муж на крају били приморани да се иселе из своје куће и преселе у нови дом. Брачни пар је тужио корпорацију "McDonalds" , власника франшизе и менаџере ресторана, због претрпљеног душевног бола, стида, и повреде части. Они такође у оптужници наводе губитак зграде и трошкове око селидбе у нови дом...

"McDonalds", власник франшизе и менаџер ресторана се нису огласили, а фотографије су у међувремену уклоњене са Веб странице на којој су биле објављене. Јасно је да један бренд, као што је "McDonalds" може себи да дозволи дефанзиван став у односу на кризу. Иако је његово ћутање отворило врата шпекулацијама пасивна стратегија је дала очување угледа компаније.



Слика 6. Лого компаније "McDonalds"

5.4. "Темељ"- стратегија

"Темељ"- стратегија – У проучавању кризних ситуација, Климке је уочио четири основне, различите могућности, када се "темељ" стратегија може применити:

- Преостали потенцијал имица- у моменту кризе преовладавају негативне информације које пласирају медији, што осликава чињеницу да се лоше и негативне вести боље пласирају и "продају" од добрих. Циљ компаније мора да буде потискивање лоших вести кроз пружање афирмативних информација.
- Сопствена симболика- свака криза носи са собом одређену симболику. Ако фармацеутска компанија, за чије производе се докаже да штетно утичу на крвне судове, пронађе симболику у томе и организује акцију добровољног давања крви међу својим запосленима, на добром је путу да успешно савлада кризу.
- Проблем компаније као друштвени проблем – посматрање компанијске кризе у контексту друштвене одговорности подиже јавну дискусију на виши ниво.

- Решење са два победника – у позадини ове тактике стоје супротстављени ставови партнера који учествују у дискусији. Нарочито у дискусијама са новинарима. Основна карактеристика комуникације између ПР сектора и медија је да се она одвија у условима великог притиска времена и одлучивања. Овде новинари покушавају да од ПР менаџера добијају информације, које ће им помоћи у интерпретацији и формулисању садржаја. Менаџери морају јасно да представе ситуацију у којој се нашла њихова компанија.

5.5 Стратегија заштите „првог човека“ компаније

Када дође до кризе, новинари имају за циљ да дођу до врха компаније и да од њих добију ексклузивну вест. Зато се у највећем броју случајева, препоручује унапред припремљени и добро темпирани иступ пред новинаре. Спровођењем такве стратегије штити се целокупна компанија. За новинаре су интересантна лица као што су генерални менаџери или председници управних одбора. У тешким ситуацијама - када неко од радника настрада за време рада, када прети масовно отпуштање радне снаге... “број један“ компаније се мора огласити.

Пример једног немачког акционарског друштва чији су производи изазвали тровање и смрт потрошача док је његов председник био на годишњем одмору, показује недовољну и закаснелу информацију. Надлежне службе су забраниле производе ове компаније акције на берзи су падале, а председник је још увек био на одмору. Медијима није било јасно како он може да буде на одмору а да компанија западне у кризу.

5.6 Стратегија дијалога

Компанија мора да реагује брзо и хитно да оствари контакт са циљним јавностима. Уколико се испостави да је критика јавности била оправдана, компанија мора угроженима и повређенима да обезбеди надокнаду штете и да најави побољшање производа. Тако се из једне кризе може изаћи са побољшаним имиџом. Чест је случај да се представници компаније директно суочавају са оштећеном страном, па самим тим то захтева поседовање вештине слушања, добре аргументе, хитро и правовремено реаговање. То очекује цела јавност.

5.7 Стратегија хумора

Иако криза изазива стрес и као фактор се скоро увек појављује у негативној конотацији, јавност је врло често склона прављењу шале и вицева на рачун компаније. Она функционише само када јака и стабилна компанија себи дозволи „лапсус“ у јавном наступу, нехотице и неразмишљајући. Компанија са малим угледом, лошим имиџом би са овом стратегијом произвела само додатно сажаљење јавности. Шала мора да има директне везе са кризом. Постоји јасна граница коју ова стратегија не сме да пређе, у случају да се ради о смрти, болести, незапослености, код религиозних питања, моралних недоумица и маргинализованих група.

Једна од малобројних авио компанија која је оријентисана на low cost летове, Ryanair доспела је у центар интересовања јавности када је енглески „СУН“ објавио да њихова стјуардеса снима порно филмове. Двадесетдогодишња Едита Шиндлерова је упркос својој „занимацији након посла“ остала у Ryanair -у. Руководство Ryanair -а је подржало своју радницу, након што ју је британски таблоид разоткрио преко веб-сајтова „за одрасле“. Портпарол Ryanair -а је изјавио је за „СУН“ да компанија нема намеру да поништи њен уговор о запослењу: „Шта људи раде пре или после посла, то је њихова ствар“. „Нисмо имали појма шта она ради у слободно време. Сигурно је да нема много авио-линија на којима вам пиће током летслужби порно звезда“, рекао је један колега Шиндлерове. (20) Ryanair је успешно превазишао ову ситуацију употребом стратегије хумора.



Слика 7. Лого компаније

5.8 Стратегија скретања

Приоритет у овој стратегији , која се може назвати и стратегијом „одвлачења пажње“, представља егзактно представљање инцидентне ситуације. Процена штете се не може избећи . Могуће је у многим случајевима, релативизовати кризу. То значи да се негативан догађај доводи у везу са позитивним вестима.

Случај „Karstadt-Quelle“

Месецима је „ Karstadt-Quelle “ био захваћен кризом. Медији су спекулисали о разним темама, од намештених тендера, преко ликвидационог процеса, до свађа у врху овог великог немачког трговинског ланца. Чак се и дискутовало о повлачењу са брзе ликвидацији ове компаније. Председник управног одбора Thomas Middelhof наступао је увек у јавности са темама, за које су се интересовали акционари: успешна санација, продаја филијала и нови асортиман робе. Овим је само подстакао подсећање на кризу њено обнављање. Јер купци „ „Karstadt-Quelle“-а нису показивали интересовање за те теме. Потрошачима не представља задовољство да купују у хипермаркету, за који се води полемика да ли ће упасти у стечајни „Karstadt-Quelle “ је нашла решење у започињању дебата о планирању и развоју, под мотом „Karstadt - за више живота у граду“ Како се развија центар града? Ујутру празан, преподне полу-празан, увечепрепун? Како се може повећати атрактивност Берлина? „Karstadt-Quelle “ је организовао многе дебате, дискусије и форуме, на којима су учествовали политичари, стручњаци за развој и планирање градских ресурса, људи су тако добили разлог да поново позитивно размишљају о компанији и доживе Karstadt-Quelle изједне нове перспективе.

5.9 Стратегија формулације

Добра формулација надокнађује недостатак аргумената. Она се често комбинује са стратегијом скретања. Компаније које су захваћене кризом, немају довољно могућности за развој моћи говора и језика. Компаније не разумеју да се криза, конфликт или нека инцидентна ситуација могу добрим формулацијама протумачити другачије, како би се јавност подстакла на другачију перцепцију компаније или нове асоцијације и повезивање компаније са другим, бољим и позитивнијим контекстом.

5.10 Стратегије за очување угледа компаније

Довољно је да ова стратегија представља проширену и допуњену стратегију за комуникацију са медијима. Компаније на кризу реагују на различите начине. Стратегије које словеначке компаније користе у пракси се могу сврстати у пет главних група (10, *стр.153*):

Стратегија признања: Признавањем кривице, компанија непосредно тражи од јавности да јој се пружи нова прилика.

Стратегија правне помоћи: Ова стратегија се не убраја у најделотворније. Тужба може да има позитиван исход за компанију, али и негативан публицитет који је прати и може да га надмаши по свом интензитету. У политици је чест случај да неки функционери туже медије због клевете.

Стратегија ћутања: Типични за ову стратегију су примери када компанија ћути и истовремено се труди да спречи ширење вести о њој.

Стратегија повлачења и напада: У кризама великих размера, компанија обично повлачи производ и касније га уводи у измењеном облику.**Стратегија тражења ширих разлога за настанак кризе:** Ова стратегија се темељи на пребацивању кривице на друге, махом заступљена у привредним гранама, у којима криза утиче не само на погођену компанију, већ и на углед свих субјеката који су повезани са њом, као и на целу привредну грану.

6. ЗНАЧАЈ МЕДИЈА У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

Разумевање да медији су најбитнији фактор у кризној ситуацији. Неписано је правило да ако медији не извештавају о неком догађају, он и не постоји. Шта је то што они раде? Откривају кризне ситуације и тиме онемогућавају компанији да их прикрију; трагају за информацијама које они желе да пласирају у циљу повећања свог тржишног учешћа; обликују мишљења људи о компанији и тако пресудно утичу на њен углед; избором догађаја о којима извештавају, одлучују које ће догађаје третирати као кризу, а које не. Став јавног мњења је од битне важности за кризни ПР. Јавност захтева увид у пословање. Што се пре открију назнаке кризе, то се могу донети ефикасније одлуке и тако утицати на јавно мњење. Укључивање јавности у припреме за кризне ситуације омогућава њихово успешно решавање и превазилажење. Најважнију улогу у креирању јавног мњења играју медији.



Слика 8. Медији

6.1 Комуникација с медијима

Златна правила комуникације у кризним ситуацијама су :

- ♣ Увек говорите истину.
- ♣ Будите искрени што је више могуће. Ни у ком случају немојте обмањивати јавност.
- ♣ Будите припремљени. Имајте припремљен план комуникација пре него што криза "нападне".
- ♣ Не чекајте кризу да бисте се питали шта треба учинити у таквој ситуацији.
- ♣ Покажите да бринете и да вам је стало до нечега што је угрожено појавом кризе. Исажите саосећање.

- ♣ Делујте брзо. Немојте остати „заглављени“ у кризи.
- ♣ Брзо доносите одлуке и учините канале комуникације флексибилним. Уколико сте у веома раној фази кризе суочени са чињеницом да морате потрошити новац да бисте „очистили“ ситуацију насталу кризом - не калкулишите, већ учините то одмах док још изгледа као да је баш то ваш избор. То је много боље од случаја када те исте паре морате касније потрошити суочени са притиском заједнице, односно када немате избора.
- ♣ Никада не употребљавајте фразу „немам коментар“. Уколико немате одговор, тако и реците и сазнајте одговор што пре.
- ♣ Одговорите на све захтеве медија. Уколико се константно не одговара на оптужбе, лош публицитет који се на тај начин креира утиче на веома тешко излагање из кризе и опоравак.
- ♣ Не избегавајте медије. Напротив, активно тражите начине да станете испред камера и кажете своју причу.

Признајте када сте погрешили, извините се и реците шта ћете учинити да бисте санирали штету, а потом учините оно што сте обећали (17).

Грешке компаније које:

- ❖ не негују дугорочне односе са медијима
- ❖ не одржавају редовно контакте са новинарима
- ❖ касне са информацијама
- ❖ не поштују рокове и време новинара
- ❖ покушавају да прикрију истину
- ❖ заузимају одбрамбени став
- ❖ немају кризни план и нису симулирали кризу
- ❖ пишу саопштења нестручним и неразумљивим језиком
- ❖ пишу саопштења без акцента на централну поруку коју оно носи
- ❖ шаљу медијима саопштења која нису на корпоративном меморандуму

Пропадају компаније које:

- уопште не реагују
- маргинализују кризу
- не прихватају кривицу
- избегавају одговорност
- покушавају да се оправдају

- немају стратешки приступ планирању кризе
- постављају нереалне циљеве
- постављају особе за ПР менаџере које нису добро обучене и професионалне
- имају лошу интерну комуникацију

Наведићу пример пример ПР фирме „Jericho communication“ која је добила задатак да креира и пласира вест у вези ланца пицерија “Domino’s Pizza” из САД-а. Питаћете се како од једног уобичајеног прехранбеног артикла као што је пица направити вест. Они су се онда сетили да замоле запослене у Вашингтонском ресторану Domino ланца да направе статистику колико пица се наручује из Беле Куће, и када. Пошто је пица идеалан прехранбени производ у случајевима када се остаје прековремено на послу, ни запослени у Белој Кући нису били изузетак. Ускоро је успостављена релација у односу на догађаје у свету и количину наручених пица. Кад год би негде у свету претила криза, поруџбине из Беле Куће су се повећавале, и то у пропорцији са њеном озбиљношћу. То је одједном постала веома интересантна вест. Многи медији прихватили су и објавили ову причу. Тако су чиновници Беле Куће остајући преко ноћи и наручујући Домино пицу помогли да се њено име помене у медијима и постигне завидан публицитет. Промотивни ефекат за компанију “Domino’s Pizza” био је еквивалентан милионима долара које би се потрошиле за рекламу, а све што је требало урадити било је направити графикон наруџбина из Беле Куће и то повезати са догађајима у свету (19).



Слика 9. Domino’s Pizza

6.2 Наступ у медијима

Кључ успешног медијског наступа лежи у припреми. Припрема за медијски наступ обухвата следеће кораке:

1. упознавање са новинаром/медијима
2. идентификовање циљне групе
3. дефинисање циља наступа (обликовање поруке)
4. процена питања која могу бити постављена

Размислите о публици која гледа дотичну емисију или чита те новине. Које су њихове потребе и проблеми? Ово је јако важно за обликовање поруке коју желимо да пренесемо и планирање терминологије коју ћемо користити.

Ваш циљ је да када се наступ заврши, као резултат гледаоци треба да понесу са собом оно што ви желите да запамте. Одређивање циља вашег говора је апсолутно неопходна ствар. Не покушавајте да обрадите велики број питања у једном говору. Ако је циљ очување имиџа компаније, онда су главне поруке сконцентрисане управо на то. Говор испуњен илустрацијама и примерима, посебно конкретних, из свог живота, дају хуманију димензију говору.

Објасните зашто сте заузели баш такав став који сада публици излажете. Конкретни детаљи наводе публику да види оно што сте ви видели и да осети оно што сте ви осетили.

Што се тиче планирања могућих питања, размислите о одговорима на најконтроверзнија питања која би могла да вам буду постављена. На које би питање било најтеже одговорити и због чега? Не допустите да испаднете необавештени, непосредно пред наступ прегледајте свежест вести.

Уз ограничено време које вам је на располагању, треба водити рачуна и о редоследу идеја које се излажу. Ако набрајате, користите "посебно...", "надаље...", "поред тога...".

Уколико је циљ да убедите публику у сопствене ставове, неопходно је задобијање позитивне реакције на почетку. Почните од онога што је заједничко вама и вашој публици и одатле градите аргументе.

Осмишљени говор и одговоре на потенцијална питања не треба учити напамет. Боље је написати главне тезе излагања крупним словима на папиру и онда градити идеје око тих теза у току говора.

Имајте на уму да је најбољи онај говор који иде директно из вашег срца у срца ваше публике. Уколико читате, не остварујете директан контакт и биће вам много теже да покренете публику.

6.3. Поруке у медијском наступу

Припрема поруке у медијском наступу је уметност обликовања реченица које се могу лако запамтити и цитирати. Џозеф Пулицер, пионир америчког новинарства, изнео је мишљење о начину комуницирања и четири принципа који се ни данас не могу оспорити:

"Изнесите им текст:

- Кратко и прочитаће га
- Јасно и уважиће га
- Сливовито и запамтиће га
- Прецизно и водиће их његова светлост."

Ди Ди Мајер, бивши портпарол Беле куће из свог искуства каже да никада не можете рећи све. Морате да одлучите шта је најважније рећи, да се усресредите на оне којима говорите и кажете шта сте наумили разумљивим речима. У оквира припреме за медијски наступ сигурно најважнији моменат јесте припремање поруке. Рецепт је једноставан - поруку је потребно обликовати на такав начин да публика може лако да је запамти.

Најбоље је издвојити три кључне поенте које желите да публика запамти након вашег наступа. Више од три поруке је превише. У питању је обрнута пропорција - што мање материјала нудите публици, више ће им остати у сећању. Око ове три поенте треба фокусирати медијски наступ. Увек им се враћати и понављати колико год је могуће. Реците поенту на почетку, понављате што више у току емисије и саопштите је на крају!

Градирајте своје поруке по приоритетима - од најважнијих ка онима мање важним. Оно што је набитније да публика чује и запамти то треба рећи на почетку. Никако не остављајте набитније ствари за крај.

Како би их публика запамтила, поруке треба да буду:

1. концизне и кратке
2. садрже довољно информација како би могле бити самостално изнете
3. јасне, разумљивог језика
4. позитивне
5. садрже живописан и илустративан језик. Уместо „велики“ боље је рећи „велики као кућа“.

Такве изразе публика далеко боље памти.

Ефективно време за које, у току медијског наступа, можете пренети поруке износи од 5 до 30 секунди . Зато је најбоље своје поенте сажети у лако памтљиве и садржајне реченице које је могуће у току интервјуа више пута понављати. Медији их такође могу лако цитирати. Истраживања показују да информације морају бити појединачне и кратке да би их аудиторијум примио.

Препоручљиво је да своје излагање поткрепите неком илустрацијом. Графикони, слике и табеле су материјал које можете понети на телевизију са собом.

Анегдоте су посебно корисне. Динамици наступа посебно доприносе лични примери. Шта више, лако се памте. Аналогије се користе када су у питању компликоване ствари. Духовите цакле остају у сећању гледаоца, зато су посебно zgodne да се у њих „увије" порука. Препоручује се избегавање бројева јер они „мимоилазе" публику.

Поред директног контакта са новинарима, било на конференцији за новинаре или давањем интервјуа, постоји још један канал комуникације - можете да напишете саопштење за штампу (15).

6.4. Саопштење за јавност у кризним ситуацијама

Овде се ставља акценат на новинарски стил писања. Новинарски стил писања вести подразумева јасну структуру. Саопштење би требало да буде састављено од три дела и не би требало да прелази тзв. „шлајфну" (32 реда или једна страна А4 формата). Саопштење мора да садржи суштину вести и да понуди одговоре на пет основних питања у новинарству, која су на самом почетку и наведена, она су често допуњена још једним а то је - како. Уводни део саопштења треба да буде написан у једној до две реченице и да се јасно каже шта је то ново и битно за публику медија коме је саопштење намењено. Оно што је најбитније треба да се позиционира на прво место. На пример, ако је најважније КО је нешто урадио, онда саопштење треба започети са „Председник управног одбора компаније..." У другом делу саопштења се цитирају адекватне особе и даје се објашњење зашто је то важно за публику. Оно што се предлаже код израде овог другог дела је да се не одају сви детаљи и подаци, то се ради да бисмо изазвали пажњу и интересовање новинара да контактирају компанију како би добили више информација. Завршни део саопштења служи за навођење података контакт особе која је у организацији задужена за односе са јавношћу и спремност да се новинарима изађе у сусрет приликом пружања додатних информација. Приликом писања саопштења за јавност треба користити кратке, концизне реченице како би оно било читко и разумљиво. Пожељно је избегавање стручних израза. Не

препоручују се реченице дуже од 20 речи. Битно је да нове пасусе не започињемо истим реченицама. Читаоца не смемо потцењивати. Саопштење за јавност треба слати факсом или email-ом на адресу редакције или, уколико постоји директан контакт, уреднику или новинару.

6.5. Конференција за новинаре у кризној ситуацији

Организација конференције за новинаре има смисла када се саопштењем за јавност не могу дати одговори на сва питања. Компанија може своју верзију догађаја да представи на прес-конференцији. На такав начин могу се исправити и демантовати нетачне информације новинара и разјаснити могући неспоразум.

Мора се водити рачуна о избору локације, датуму и времену организовања конференције за штампу. Препоручује се да се конференција организује уторком, средом или четвртком у интервалу од 11 до 13 часова. Такође треба припремити и позивницу, која ће садржати информације о циљу конференције, теми, учесницима. Позив треба упутити свим медијима без дискриминације, путем факса или емаил-а 3-4 дана пре конференције. Онда када до конференције остане још два дана или дан, треба телефонирати уредницима или новинарима и проверити да ли су обавештени и ко ће из њихове редакције доћи. Такође, пожељно је да конференцију води ПР менаџер. Када се најави и отвори конференција, даје се реч онима који ће говорити на конференцији. Када они заврше, оставља се простор за новинарска питања. Битно је да се на крају конференције захвалимо учесницима и треба их угостити у неформалној атмосфери. То је прилика када можемо да презентирамо неке додатне информације, али можемо се договорити и око гостовања представника компаније на поменутим медијима. Сама организација конференције за штампу траје обично два до шест месеци.

Треба навести неке од предности конференције за штампу у односу на друге видове комуникације са медијима:

- Истовремено снабдевање свих медија истим информацијама
- Рационална форма информисања, уштеда времена и трошкова
- Конференција за штампу сама по себи сигнализира спремност на дијалог и као последицу треба да има позитивну климу.
- Пратеће брошуре и текст за штампу већ нуде одговоре на многа питања, тако да она не морају накнадно да буду одговорена.

Конференција за штампу има и неке недостатке који се односе на то , да је врло тешко обезбедити хетерогеност састава медија који учествују на прес-конференцији. Потом постојање различитих интереса, али и стилова постављања питања представља проблем и уједно недостатак конференције за штампу(13, стр.78).

6.6 Интервју у кризној ситуацији

То је медијски наступ „очи у очи" или „један на један", са новинаром. Постоје три категорије новинарских питања: 1 .питања, на која се не може дати одговор 2.питања која нису уопште постављена 3.питања, на која се може дати одговор.



Ова питања прве категорије се постављају скоро увек. Новинари тада најчешће користе следећа питања: Где лежи узрок? Колико је велика штета? Како се ово могло десити? Менаџери без тренинга ће бити изненађени таквим питањима. Па би на она питања одговори најчешће гласили, „И нас је криза затекла", „Уопште не можемо да објаснимо како се све ово одиграло"...ово су лоши одговори и такви само додатно провоцирају негативна питања и штете имиџу компаније. ПР менаџеру стоје на располагању следеће конструкције: „Наши експертски тимови раде управо на томе" или „ Радимо на испитивању тог проблема". Што ће рећи,да када год можемо требамо имати позитиван став при одговору на постављена питања. Исто тако, важно је рећи да не смемо никако избегавати одговор на постављено питање, на пример, „Ја заиста не знам одговор на то питање". Треба избегавати лаж и одговоре „без коментара". Уколико не можемо дати одговор на неко питање, то треба рећи уз додатно објашњење зашто се то тако чини.

Код друге категорије питања, ПР менаџер треба да искористи шансу и да одговара на питања, која му уопште нису ни постављена. Техником „премошћавања", ПР менаџер управља интервјуом на такав начин што правовремено скреће пажњу на важне и позитивне теме које се тичу његове компаније: „Постоји још једна ствар у вези са овим о чему причате".... У трећу категорију питања

спадају тзв. „подмукла и пакосна" питања. Новинари су склони да питају: „О којим производима се овде ради?" „Које су мере предострожности предузете?" Суштина ових питања, на које јавност жели да чује одговор је - преузима ли компанија одговорност за кризу.

Најбитније је да се наступи позитивно и љубазно. Да без обзира на то колико је новинар нељубазан и непријатан, ПР менаџер мора да остане миран, љубазан и кооперативан. -Треба имати на уму, свако питање даје прилику компанији да добрим одговором покаже спремност и преузме одговорност. Компанија је ту да комуницира, а не да ћути.

6.7 Припрема учесника

Приликом одабира учесника поведите рачуна да буду добри реторичари, без страха од јавног наступа, разговетни, ауторитативни и пре свега разумљиви. Припремите сваког од учесника тако што ћете му објаснити ко има какву улогу, тако да се њихова излагања не понављају. Узмите у обзир могућа неугодна питања која новинари могу поставити учесницима конференције и припремите их да без икаквих потешкоћа на њих и одговоре. Сваки учесник конференције би у идеалним ситуацијама требало да своје излагање срочи у три до пет минута, јер све што је дуже постаје напорно за праћење и делује опширно. Излагања треба да буду кратка 1 прецизна и до садрже најбитније информације које желите да медији објаве. Избегавајте коришћење стручне терминологије у излагањима, јер постоји могућност да поједини новинари или читаоци/гледаоци не разумеју. Припремите модератора који ће отворити конференцију, представити учеснике, најављивати говорнике и водити дискусију на крају конференције. Имајте у виду да питања у појединим ситуацијама може бити и више него обично, зато скрените пажњу учесницима да на питања одговарају кратко и јасно.

6.8. Пропратне активности

Након конференције, пошаљите путем мејла свим медијима саопштење које сте унапред припремили. јер је могуће даје неки новинар био спречен да присуствује догађају. Заједно са саопштењем можете послати две фотографије са конференције како би штампани медији могли да их искористе као илустрацију уз текст. У наредних пар дана прикупљајте сав медијски садржај који подразумева све текстове објављене у медијима, а тичу се ваше конференције. Постоје специјалне фирме које се баве медија мониторингом које могу за вас да обаве тај посао.

6.9. Премошћавање

Техника премошћавања представља циљано маневрисање како би на постављено питање одговорили онако како ми то желимо, односно саопштавањем поруке. Ова техника користи бројне фразе како би спојила конкретан одговор на постављено питање са афирмативним одговором и нашим порукама. Омогућава да на питање новинара одговорите онако како ви то желите, износећи кључне поруке. Истовремено представља снажно оружје за напад и за одбрану од незгодних питања.

Ево једног примера:

Питање: "Како су текли преговори са опозиционим странкама у вези овог закона?"

Одговор: "Свакако не смемо изгубити из вида значај консензуса међу парламентарним странкама по питању овог закона, али је такође важно рећи да конкретну корист за грађане потврђују искуства суседних земаља. У земљи ХУ, овакав закон је донет још 1999. и..."

Алтернативне фразе за премошћавање су „Драго ми је да сте поставили то питање, међутим оно што је битно..." и „Није то прави проблем. Прави проблем је..."

За изговарање ових фраза треба пар секунди. Тада прелазите на афирмативан став по том питању и на вашу поруку. Не дајете одговор на постављено питање, ви мењате смер дискусије. Технику је потребно пажљиво и увежбано користити јер је могуће да водитељ прозре вашу намеру и да вас оптужи да избегавате питање, а до тада ће то и публици бити јасно. Зато, ако немате потребе за премошћавањем питања, одговарајте директно. Премошћавање је као мењање брзина-мора да

се одвија постепено. Не дозволите себи велике скокове. Врло корисна ствар је сложити се са једним делом који стоји у питању, а затим прећи на своју поруку.

Ако премошћавање користите превише често водитељ вас не може натерати да одговорите на питање, али се ваш кредибилитет код гледаоца урушава. Када процените да не можете да одговорите на питање, а вашем премошћавању понестаје кредита. слободно реците да не можете одговорити на то питање и укратко образложите разлог. Након тога се брзо вратите на своје поруке и не дозволите новинару да настави са неугодним питањима. Реците новинару да ћете лично проверити информацију, и да ће бити први обавештен о томе.

Није страшно рећи да нешто не знате, људски је. А тако и добијате поене код аудиторијума и подижете лични интегритет или интегритет своје организације. Вредно је запамтити да ви водите интервју у правцу којем желите!

Према самом логичком смислу премошћавања, односно по „облику моста “ преко којег водимо саговорника на жељено место, разликујемо следеће стратегије:

„Микроскоп“: Премошћавамо тако што умањујемо проблем о којем се прича и тако тему спуштамо на ниже нивое. У широј проблематици проналазите један позитиван сегмент до којег правите мост.

„Телескоп“: Овде укрупњавамо тему која је за нас неповољна. Фраза је „погледајте проблем мало шире“. Узмимо пример: „Наша фабрика има велики асортиман производа, то што се десило је изолован случај. Ево погледајмо награде са прошлогодишњег сајма.... „

„Брање вишања“: Указивањем на неколико индивидуалних случајева који потврђују вашу позицију, ви премошћавате са значајног броја случајева који су за вас негативни, једноставно игноришући их.

„Померање фокуса“: Скрећете пажњу са проблема или ситуације на други проблем или ситуацију који су за вас афирмативни, представљајући их као праве и битне теме. Фраза која осликава суштину ове врсте премошћавања је „Није то прави проблем. Прави проблем је...“

„Паралелна конструкција“: Ви у свом одговору нудите други приступ проблему , други начин гледања на ситуацију који је за вас много повољнији од онога који предлаже саговорник. Најпознатија фраза из политичких емисија је „Хајде да то погледамо из другог угла...“

„Мали уступак“: Коришћењем фразе „Слажем се са вашом констатацијом, али...“, ви ипак чините мали уступак новинару тиме што се делимично слажете са њим. Са друге стране моста који правите, новинара чекају ваше или нове чињенице о теми.

6.10 Телефон у кризној ситуацији

Телефон обезбеђује непосредан, брзи и скоро лични контакт. Управо у кризи је такав контакт од изузетног значаја, како би се осигурало и управљало протоком информација. Телефонски контакт подразумева и одређену дозу озбиљности, јер захтева тренутну реакцију, и уз то јасно изражавање које ће да предупреди евентуалне неспоразуме.

Комуникација преко телефона у кризним ситуацијама захтева посебан однос између компаније и медија. Непостојање оваквог односа аутоматски изазива неповерење, па се препоручује укључивање треће стране у разговор, како би се додатно обезбедио сведок о поменутом разговору.



Компанија би, у оваквим ситуацијама, требало да затражи од новинара да јој се писмено обрати са свим питањима. Посебна форма овакве комуникације је телефонски интервју, који се посебно користи на радију. Треба обратити пажњу да ли је реч о укључењу уживо, односно о директном преношењу интервјуа или о одложеном, односно каснијем емитовању истог. И у овом случају постоји могућност редуковања и компримовања интервјуа због временског простора. Телефонски интервју нуди лепу могућност за представљање компаније и пласирање нових информација.

6.11 Телевизија у кризној ситуацији

Циљ ПР менаџера у кризним ситуацијама је да искреним и добрим ставом кроз телевизијско обраћање придобије поверење гледалаца. Они морају да се ставе у ситуацију погођених кризом, да говоре као неко ко активно учествује у ситуацији. Поред емоционалности, ПР менаџери морају да покажу сигурност у себе и никако не треба да изазивају осећај „жртве“. Учтивост, која се демонстрира држањем, говором тела и способношћу да се саслуша друга страна су важне компоненте наступа на телевизији.

7. НАЈЧЕШЋЕ ГРЕШКЕ У КРИЗНОМ КОМУНИЦИРАЊУ

Кризне ситуације у којима се предузеће може наћи одликују се високим степеном неизвесношћи и ризика. У таквим ситуацијама предузећа су у средишту тражње јавности и налазе се у позицији да треба дати велики број брзих, тачних и добро конципираних одговора. У том моменту важно је не направити неку од грешака у комуницирању. Посебан проблем представљају нетачне гласине у вези са кризом предузеће -а. Те гласине треба сузбити, али како?

Могуће је искористити четири начина за сузбијање нетачне гласине:

1. Пишите запосленима. За заустављање моралног посрнућа запослених и задржавања да се гласине не шире ван предузећа, пошаљите допис који ће да их распрши. Напишите допис у конверзационом тону, не јачајући бирократију која одвраћа људе и инспирише неповерење.
2. Сазовите седницу штаба. Ако ово не функционише, сазовите састанак средњих менаџера и супротставите се гласинама. Немојте користити високо рангиране руководиоце предузећа које радници не познају и у које немају поверења. Сазовите конференцију за штампу. Гласине се проширују на спољни свет? Одмах сазовите конференцију за штампу. И немојте дозволити да гласине круже без одговора. Њих треба да побије публиковани извештај највиших органа у предузећу по том питању. Запослени сектора за односе с јавношћу предузећа треба то да искористе и позову репортере индивидуално.
3. Користите пропаганду у новинама. Гласине се још увек чују? Објавите оглас у новинама који их демантује. Али немојте оглашавати сувише студентски. Само-рекламирање чини људе скептичним. Само изложите ваш случај, користећи чињенице и бројке.

Најјефтиније је учење на туђим грешкама. У том смислу не треба у процесу комуницирања у кризним ситуацијама направити следеће грешке:

- Не треба умислити да ћемо сакрити нашу кризу и да за њу неће нико знати,
- Започети рад на решавању наше кризе, тек онда кад је она постала позната јавности,
- Не третирали медије као непријатеље,
- Користити језик који јавност не разуме,
- Не предпоставити да ће истина сама аутоматски победити,
- Усмерити се само на проблеме, а не и на осећања,
- Избегавати давање усмених изјава, већ давати само писане изјаве и др.

Западни стручњаци из ПР-а тврде да су опште грешке код савладавања криза следеће:

- колебања, која доводе до осећаја конфузије, беса, некомпетентности или недовољне припреме;
- замагљивање, које у друштву доводи до осећаја непоштења и равнодушности;
- тежња ка одмазди, која повећава напетост и више јача емоције него што их слаби;
- увијеност или неодређеност, који стварају највеће проблеме, јесте истина се не може ничим заменити;
- догматска наклапања, која због своје ароганције повећавају рањивост уместо да реално решавају постојећи проблем;
- конфронтација, која ствара привид акције и држи све у стању напетости уместо да реално реагује на проблем;
- судски процес, који ствара још већи увид у делатност и може да одвуче од једноставнијих и разумнијих решења (12, *стр.59*).

8. ЗАКЉУЧАК

Свака организација било да је комерцијална или јавна мора бити на одговарајући начин припремљена да њено пословање може угрозити криза. Најбоља превентива за то јесте планирање и добра комуникација уз неговање односа са новинарима.

Кризни менаџмент и заштита средине су две од „нових кључних функција предузећа” које су се појавиле у протеклих пет до десет година. Предузеће данас послује у глобалном и турбулентном окружењу, у коме су снаге које делују на предузеће, међусобно повезане и међузависне као никад пре. До сада је „добро” управљање било у жижи интересовања из области управљања. Данас се пажња све више поклања предузећима која су запала у кризу, јер се дошло до спознаје да су кризе неминовност која постоји и да је само питање времена када ће избити на површину.

Треба имати на уму да је свака криза другачија, па с тога и они најбрижљивије разрађени планови морају се стално ажурирати у складу са променама у окружењу и мењањем дејства криза. Имајући у виду да су медији веза која спаја ПР неке организације и „шире народне масе”, битно је увек бити отворен, искрен и доступан свим медијима. Не заборавимо да управо они пласирају наше информације у јавност, посредно нам помажући да се извучемо из кризе.

Да би излазак из кризе био што бржи, потребно је побољшати унутрашњу комуникацију, јер се тако обезбеђује компактан приступ према спољним јавностима. Сваки медијски наступ, свака изјава мора бити перфектно припремљена, одмерена, аргументована и временски темпирана. Не треба занемарити ни носиоца поруке, особу која саопштава. Особа која комуницира са медијима мора бити потпуно спремна, мора да познаје материју, али такође и да буде предусретљива, тј. да „не шкртари” са информацијама, већ да их пласира што је више могуће. Уколико нема времена да се потпуно припреми портпарола за комуникацију са медијима, ПР служба може да проба нешто друго: Да предвиди могућа питања, теме, па и провокације које би му могле бити упућене. На основу овакве припреме могу се спремити и одговори који би уједно задовољили медије, јавност, али и нас саме, тиме што нас представља у позитивном светлу. Кризни ПР мора да делује превентивно. Криза ће бити и увек ће бити с тога треба пронаћи праве начине за њено сузбијање.

Генерално гледано, криза никад не престаје. Она је увек ту - притајено или буквално. Некада смо директно погођени кризном ситуацијом, а некада посредно. Типично за све кризе је да оне у себи скривају извесну претњу и опасност за компанију. Оне долазе изненада и неочекивано. Без кризног плана, активне припреме и симулације кризне ситуације, компаније се не може озбиљно бавити својом репутацијом и имицом.

Чињеница је да компаније, које су успешно савладале кризу, знају шта је криза и да се с њом не може управљати и овладати. Једно је сигурно: у којој мери је компанија успешно савладала кризу, у тој мери су односи с јавношћу одрадили један од најизазовнијих и најкомпликованијих послова данашњице, што представља велики изазов за ову релативно младу науку, која постоји тек од половине двадесетог века.

Криза представља преокрет у животу једне компаније, али је треба схватити као прилику и шансу за постизање бољег угледа.

Успешно комуницирање у кризним ситуацијама је оно комуницирање које је дало пуни допринос управљању кризом да кризна ситуација буде прео кренута у успех (ако за то постоје шансе).

Литература:

1. Broom M., *Effective Public Relations*, (1985), London
2. Canfield R., *Public relations*, (1968), London
3. Fahi John, Jober David, *Osnovi marketinga*, (2006), Дата статус, Београд
4. H. Hess und D. Fechner, *Sanierungshandbuch*, (1991), Luchterhand
5. H. Müller, *Merbach Frühwarnungssysteme zur betrieblichen Krisner-kennung und Modelle zur Beurteilung von Krisenabwehrmassnahmen, u Computergestützte Unternehmensplanung*, (1976), Hars. D. Plötzender
6. J.D. Ford, *Tne Management of Organizational Crisis*, (1981), Business Horizons
7. Jefkins F., *Odnosi s javnošću za vaš biznis*, (2002),Linkoln, LIN, United Kingdom
8. Paterson W., *Public Relations*, (1990), Lincoln, LIN, United Kingdom
9. S. Kovoov-Misra, *A Multidimensional Approach to Crisis Preparation for Technical Organisations: Some Crirical Factors, Technological Forecasting & Social change*, (1995)
10. Б. Нобак, *Кризно комуницирање и управљање опасностима*, (2001), Binoza Press, Загреб
11. Божо Скоко, доцент односа с јавношћу на Факултету политичких наука у Загребу, Аутор многобројних радова, саветник за стратешко комуницирање Миленијум промоције
12. Васиљенко А. Б., *ПП великих русјих корпорација*, (2008), Clіo, Београд
13. Маринковић В., *Односи с јавношћу у кризним ситуацијама*, (2009), Business Start-up Centre, Крагујевац
14. Проф. Др Винка Филиповић и Проф. Др Милица Костић-Станковић, *Односи с јавношћу*, (2008), Београд
15. Публикација „Медијски наступ“, Национални демократски институт-програм за Србију
16. Kotler P., „Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem“, Novi Sad, 2003
17. Сенић Р., *Маркетинг менаџмент*, (2000) Економски факултет и Призма, Крагујевац
18. <http://www.biznisvodіc.net/menadzment/odnosi-s-javnoscu/>
19. <http://www.fimmanager.edu.rs/>
20. <http://www.poslovnaznanja.com/objavljeni-autorski-tekstovi/>

21. <http://www.vladimirmarinkovic.rs/component/>
22. <http://www.yutrend.com/rubrike/promocija/>.