



centar modernih veština

100

približimo opštinu građanima

Prvoslav S. Plavšić

Nataša Ristić

Miloš Đajić

**OPŠTINA I
JAVNOST**



BESPLATAN
PRIMERAK

..... približimo opštinu građanima
Prvoslav S. Plavšić
Nataša Ristić
Miloš Đajić

pr OPŠTINA I JAVNOST

Beograd 2007.

Izdavač
Udruženje građana
Centar modernih veština
Kneginje Zorke 2, Beograd
011/3448 008
office@cmv.org.yu
www.cmv.org.yu

za izdavača
Miloš Đajić

Urednik
Miloš Đajić

Dizajn i priprema za štampu
Aleksandra Milaković
Agencija "O2"

Štampa
VIZARTIS
Miloja Zakića 27, Beograd

Tiraž
500

Beograd, 2007.

ISBN 86-908513-1-3



07	Uvod
<hr/> 1. 11	Odnosi sa javnošću – određenje pojma
<hr/> 2. 27	Interni PR & Krizni PR
<hr/> 3. 53	Odnosi sa medijima
<hr/> 4. 73	Planiranje u odnosima sa javnošću & Događaji
<hr/> 5. 95	Poslovno ponašanje & Protokol - Sanja Šifliš
<hr/> 6. 127	Opština kao brend
<hr/> 7. 149	Prilozi



Uvod

Profesionalno bavljenje odnosima sa javnošću (PR) u Srbiji postoji odavno, ali su šire prepoznavanje i vidljivost primetni tek poslednjih godina.

U organima jedinica lokalne samouprave službe za odnose sa javnošću počele su da se formiraju tek posle 2000. godine. Dotadašnje informativne službe pri opštinama bile su, gotovo bez izuzetka, "udobna" radna mesta, s neprecizno i uopšteno definisanim odgovornostima i obavezom da se javnost informiše o radu opštine. Niti je u javnosti postojala ubličena potreba za dobijanjem relevantnih informacija, niti su organi uprave nalazili za shodno da zatečeno stanje menjaju.

U svakom slučaju, iako se ova potreba u javnosti još uvek nije do kraja uboličila, s promenom upravnih struktura i naglašavanjem potrebe za uvođenjem međunarodnih i evropskih standarda u politiku, demokratske vlasti se opredeljuju za uvođenje modernog PR servisa.

Da bismo se temeljno bavili temom PR servisa u lokalnoj samoupravi, neophodno je da naznačimo koje su sve instance uticale na profesionalizaciju sektora informisanja. Pre svih, mnoge međunarodne i domaće organizacije su radile na promociji ove teme među funkcionerima lokalne samouprave. Konačno, i sam odnos prema ovom projektu pokazao je koliko je funkcionerima lokalne samouprave stalo do podizanja kvaliteta odnosa sa javnošću. Javnost i vidljivost rada predstavljaju važnu obavezu mnogih organizacija, pre svega onih koje se bave javnim poslovima. Ustav Republike Srbije (član 190.) kaže: "Opština se stara o ostvarivanju, zaštiti i unapređenju, ljudskih i manjinskih prava, kao i o javnom informisanju u opštini." I Zakon o javnom informisanju iz 2003. godine (član 10.) propisuje: „Državni organi i organizacije, organi teritorijalne autonomije i

lokalne samouprave, javne službe i javna preduzeća, kao i poslanici i odbornici, imaju obavezu da informacije o svom radu učine dostupnim javnosti i to pod jednakim uslovima za sve novinare i javna glasila“. Sem toga, u *Etičkom kodeksu ponašanja funkcionera lokalne samouprave* koji je usvojila većina lokalnih vlasti u Srbiji, čitavo poglavje – **Odnosi sa javnošću** – insistira na javnosti rada i dobrim odnosima sa medijima: „Funkcioner lokalne samouprave će tačno i pravovremeno odgovarati na sve zahteve medija za davanje informacija vezanih za obavljanje svoje funkcije, ali neće pružiti nijednu poverljivu službenu informaciju ili informaciju koja se tiče privatnog života trećih lica. Funkcioner će podsticati sve mere koje se tiču medijskog praćenja njegovog rada i funkcionisanja službi i odeljenja za čiji rad je odgovoran“ (član 26).

Centar modernih vestina je u martu 2003. godine počeo rad na projektu „PRibližimo opštinu građanima“. Podržali su ga OEBS - Misija u Srbiji, Fond za otvoreno društvo – Srbija, Balkanski fond za demokratiju, Nemačka ambasada u Beogradu i Vestminsterska fondacija za demokratiju. Centar je za ovaj projekat dobio nagradu „PRiznanje“, Društva Srbije za odnose sa javnošću u kategoriji unapređenja struke kroz publicistiku, obrazovni i javni rad za 2004. godinu. To je bio jedini sveobuhvatni projekat, ponuđen svim opštinama u Srbiji, bez obzira na veličinu, razvijenost, partijsku pripadnost vlasti, geografski položaj... Sadejstvo svih činilaca u jednom obrazovnom ciklusu, pronađeni i motivisani finansijeri, izvođači (predavači) i polaznici – dobar je i jedinstven primer ove vrste aktivnosti. Veoma je važno napomenuti da su seminari bili potpuno besplatni za sve polaznike.

Ovaj projekat može da se nazove pionirskim, jer je na samom početku trebalo u opštinama pronaći zaposlene koji se bave ili bi uz obuku mogli da se bave PR poslovima. Trebalo je, zatim, izraditi program, proučavajući *Ustav, Zakon o lokalnoj samoupravi*, ostale zakone i uredbe, stanje i potrebe, mogućnosti, pa pronaći donatore i one koji bi ga u zemlji podržali (Stalna konferencija gradova i opština i Društvo Srbije za odnose sa javnošću). Za realizaciju programa trebalo je naći i predavače, pripremiti materijale, pronaći adekvatne

prostore za seminare – od Palića do Vranjske Banje. Da bi programi bili svrshodni, valjalo je pozivati i obezbediti prisustvo nekoliko stotina ljudi, organizovati i održati više desetina dvodnevnih seminarâ širom Srbije, potom proučiti ocene i predloge koje su posle seminarâ davali učesnici. A onda novi krug: pronaći nove donatore, uraditi profesionalno istraživanje, pripremiti i održati seminare za novoizabrane gradonačelnike, započeti novi ciklus obuke, upoznati i ujediniti sve te ljude u jednu strukovnu snagu, uputiti ih na saradnju, izraditi posebnu web stranicu, pa nastaviti ciklus.

Velika prednost ovog projekta je što su seminari organizovani u mestima bližim polaznicima, u svim regionima zemlje. Samim tim, uspeli smo da regionalno povežemo polaznike koji su, po završetku seminara, uspostavili dobru međusobnu komunikaciju.

Posebna vrednost ovog projekta za struku je to što je omogućio i da istražimo stanje PR-a u lokalnim samoupravama, što je potvrđeno i dokumentom – „Stanje i stavovi o odnosima sa javnošću u lokalnoj samoupravi“, verovatno jedinim realnim prikazom prakse odnosa sa javnošću u opštinama Srbije.

I ovaj priručnik je deo projekta, pa se tim koji je radio i na njemu i na celom programu nada da će vam biti od koristi u svakodnevnom radu.



1.

poglavlje

Odnosi sa
javnošću
- određenje
pojma



pr



Pojam

Čovek je možda jedino razumno biće u svemiru i po tome je jedinstven. Ali, na Planeti je zaista mnogo takvih jedinki. Nekoliko milijardi. Dakle, ne živimo sami, nego u društvu, okruženi drugim ludima i njihovim različitim zajednicama. Upućeni smo jedni na druge, čak i onda kada smo međusobno veoma udaljeni, kada se ne pozajemo ili mislimo da se nikada i nećemo sresti.

Od mnogih stvari koje povezuju ovu vrstu, najspecifičnija je komunikacija – razmena poruka i značenja, saobraćanje jezikom, prisustvom, slikom, igrom, pismom, kretanjem, radom...

Iz tog, rekli bismo „elementarnog humaniteta“, proističu mnoge delatnosti održanja i njegovog unapređenja. Tako je bilo hiljadama godina pre nas, a biće i milionima godina posle nas. Cela ova priča sračunata je na to da nas uveri u smisao i značaj komunikacije, pa i univerzalne potrebe gajenja međusobnih odnosa. Tu nalazimo opšta uporišta za razvoj suštinski stare, a praktično nove delatnosti, koju smo lukavo nazvali „odnosi sa javnošću“. Podrazumeva se da tu nije reč (toliko) o pojedincu nego o najrazličitijim organizacijama, korporacijama, zajednicama.

Brojne seminare Centra modernih veština u sveobuhvatnom programu *PRiblizimo opštini građanima* otvarao je uvodni slajd i naslov koji je sadržao provokativno pitanje: „Zašto je PR menadžer najpopularnije i najtraženije zanimanje na svetu?“

Mnogo je razloga za ovakav pristup, jer se danas procenjuje da potreba za angažovanjem osobe za odnose sa javnošću u kompanijama u svetu beleži rast po stopi od 25%, dok je broj, pre svega mladih ljudi koji se pripremaju za profesionalno bavljenje PR-om, svakim danom sve veći. Sličnim tempom nicale su i razne škole i kursevi za PR,



neki od njih i sa međunarodnim licencama za edukaciju. Zato se u mnogim organizacijama govorи i o *Edu-Sferi*, često lociranoj upravo tamo где ће се PR i primenjivati.

U prilog tome је i citat dvostrukene izjave jednог од најuspešnijih i najbogatijih ljudi na svetu, Bila Gejsa (Bill Gates), koji је у информатичком i softverskom domenu ostvario ne samo čuveni „američki san“, nego već stigao i na problematičnu listu monopolista sa svojim Majkrsoft Vindousima. On је rekao: „**Kada bi mi preostao samo jedan dolar, potrošio bih ga na PR!**“ Mi bismo dodali да је још корисније i onaj први dolar u karijeri odvojiti баš за PR.

Definicija

Pregledom literature лако ћете се уверити да је број одређења огroman па су неки аутори (Rex Harlow, USA) скапили готово 500 дефиниција онога што се kratко назива PR (*Public Relations*) или односи са јавношћу. Сваки аутор је то разјашњавао и додавао пoneшто своје, али ми ћемо се зауставити на неколико већ класичних одређења.

Recimo: *PR je funkcija menadžmenta koja proučava stavove javnosti, identificuje politiku i procedure организације са јавним интересом и изврšava програм акција ради постизања разумевања и приhvatanja јавности.*

Други још једноставније каžу да је **PR свака комуникација негovanja повољног имидžа**, без обзира на то да ли је реč о институцијама i организацијама па i o njihovim uslugama, robama, idejama, ljudima, mestima...

Британски институт за PR upotrebljava sledeću formulaciju:

„*Public relations aktivnosti predstavljaju smisljeno, planirano i stalno nastojanje da se uspostavi i održava međusobno razumevanje između организације i njenog okruženja*“.



Filip Kotler (Philip Kotler), чуveni marketinški stručnjak i pisac kaže:

„*PR je stvaranje imidža компаније као добrog 'корпоративног грађанина' i istupanje protiv glasina i priča koje se povremenojavljaju*“.

Ovo одређење smo izdvojili pre svega да бисмо скренули паžnju на поjam „корпоративног грађанина“, u смислу zajedništva i јавности, учеšća i specifičне pozicije токвог „subjekta“, a са друге стране, да бисмо нагласили опасност од гласина. Сосијални psiholozi i други стручњаци знају добро шта су гласине, а многе институције i pojedinci оsetili су сnažne posledice nekontrolisanog širenja гласина на njihov račun.

Dodaćemo само да гласине nastaju готово увек када постоји visoka motivisanost sredine да нешто чује i сазна, a niska informisanost o tome. U našim sredinama то se svodi na tzv. čaršijske приče, ali poslednjih godina mnogi listovi, naročito „žuta štampa“, живе od oslonca на гласине ili ih i sami покрећу као теме које privlače radoznale читаоце, слушаоце i gledаоце. Подразумева се да је teško pokrenuti „позитивне гласине“, a лако заголичати јавност vestima из navodno „добро обавештених krugova“ ili „izvora bliskog... koji јели da ostane anoniman“... Zato је i знаменити Kotler izdvojio борбу protiv гласина као bitan aspekt posla односа са јавношћу.

Укратко, ако PR nije efikasan i ne pruža правовремене i pouzdane информације, nastanak гласина може се очекivati, a борба са њима биće veoma teška. Rekli бисмо, kroz народну mudrost, да ih је увек „bolje sprečiti nego lečiti“.

Razmatrajući PR можемо још једноставније рећи да је то **uspostavljanje добрих односа са (сocijalnim) okruženjem**.

Da neupućeni ne bi помислили да је PR нешто што smo poslednjih godina uvezli sa Zapada, naglašавамо да је реč о прастарој потреби, жељи i активности. Naime, oduvek su ljudi i preuzećа težili што boljem predstavljanju u јавности, ali сада говоримо о новијој teoriji i примененој disciplini. Snaga PR-a proistiće iz takve природности



i solidne savremene nadgradnje. Odnosi sa javnošću se primetno razvijaju, pa čak ne postoji ni usaglašenost oko upotrebe nekih termina, značenja pojmove, postupaka i brojnih novina, ali je svugde odomaćena engleska sintagma *Public Relations* i njena skraćenica *PR*. Istini za volju, treba reći da već postoji i rasprostranjena zbrka koju neguju i mediji, pa se ovom skraćenicom označava i delatnost i čovek koji se njome bavi. Tako bismo nekada teško razaznali na koga je direktor mislio kada je rekao da je „naš PR dobar“ – da li je mislio na odnose sa javnošću ili na osobu zaduženu za PR. Predlažemo da te dve stvari uvek tačno razlikujete, a koristeći naše termine u tome ćete i bolje uspeti. Ostavimo skraćenicu PR za delatnost, a za delatnike koristimo neke od izraza npr. „PR menadžer“, „osoba zadužena za odnose sa javnošću...“



Suština

Filozofija PR ukazuje na to da ćemo postavljene ciljeve lakše ostvariti uz podršku i razumevanje javnosti nego kada je ona ravnodušna ili suprostavljena. To je više nego dovoljno da razumemo i funkciju i ciljeve odnosa sa javnošću, a oni su podjednako bitni u svim organizacijama, institucijama i kod većine onih koji se bave bilo kojim javnim poslom.

Rezimiraćemo suštinu odnosa sa javnošću određujući, u nekoliko stavki, kakva komunikacija mora da bude:

- **Planska**
- **Ciljna po funkciji**
- **Usmerena na ciljne grupe**
- **Dvosmerna**
- **Da uspostavlja razumevanje i saradnju**
- **Da služi obostranoj dobiti**
- **Da je profesionalno standardizovana**



Istorijat i razvoj

Na svojim počecima, odnosi sa javnošću bili su uglavnom deo državne administracije koja se u nekim zemljama starala da na propisan i što efikasniji način uradi svoj posao i tako jeftinije realizuje zadatke, posebno u komplikovanim vremenima i uz naglašena očekivanja građanstva. Danas je PR postao disciplina menadžmenta, a njegov je zadatak da na što bolji način koristi resurse koji mu stoje na raspolaganju (humane, materijalne, vremenske).

Neki autori idu još dalje u prošlost i nalaze tragove PR aktivnosti kod drevnih Sumera, Asiraca, Persijanaca i Egipćana, odnosno smatraju da su one bile posebno razvijene u antičkoj Grčkoj i Rimu. Zaista, ove kulture su kolevke mnogih znanja i umeća, a razvijeni oblici državnosti, ondašnjih oblika demokratije i društvenog života, mogu se uzeti kao inspiracija kasnijim razvojnim fazama niza delatnosti.

Francuska buržoaska revolucija 1789. godine značajna je i po odredbama *Deklaracije prava čoveka i građanina* i uspostavljanju slobodnog izražavanja misli, promeni simbola, odnosa i ponašanja u društvu. Građanstvo i javnost dobijaju na značaju, pa time i svi odnosi unutar tih kategorija i subjekata. Slično mesto u istorijatu PR dobija i *Deklaracija o nezavisnosti* u SAD, usvojena 1776. godine (ključna uloga Tomasa Džefersona), kao i drugi dokumenti o pravima čoveka, među kojima je najpoznatija *Povelja Ujedinjenih nacija* 1945. Kasnije su postavljeni sve širi temelji nacionalnog i međunarodnog regulisanja prava, sloboda, rada javnih službi, sve do najnovijih deklaracija i zakona o pravima građana na informacije i dostupnost podataka od javnog značaja (*Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja*, 2004). Sve to je išlo na ruku i razvoju oblasti – odnosi sa javnošću.

Smatra se da je *prva knjiga o PR-u* ona koju je još 1923. godine napisao Edward Bernejs (Edward Bernays) – *Kristalizovanje javnog mnjenja*. U to vreme su u Njujorku počeli i prvi univerzitetski kursevi iz te oblasti.

Kao i u nekim drugim delatnostima, oba svetska rata, ali i veliki pokreti i poduhvati, ubrzali su razvoj odnosa sa javnošću, prvo u domenu vojnih i policijskih komunikacija, a potom šireći se na civilni sektor, lokalnu vlast i poznate privredne kompanije.

U Londonu je 1948. godine osnovan prvi *Institut za odnose sa javnošću* (IPR



– Institute of Public Relations). On je već 1951. godine objavio *Kodeks o profesionalnom ophodenju*, da bi se kasnije kodeksiranje PR delatnosti veoma razvilo i na nacionalnom i na međunarodnom planu.

Međunarodno udruženje za odnose sa javnošću (IPRA) osnovano je 1955. godine, ali tada su mu pristupile organizacije iz svega nekoliko zemalja: Velike Britanije, Francuske, Holandije, Norveške i SAD. Danas je u nekoliko PR organizacija uključen velik broj zemalja, a među njima i više naših stručnjaka kao i Društvo Srbije za odnose sa javnošću.

Prema nekim podacima, u Srbiji ima oko 1.500 firmi koje se bave marketingom, odnosno preko 4.500 ljudi koji u nazivu svoje funkcije i posla imaju i reč marketing i odnosi sa javnošću. Razvoj ovih delatnosti po vrednosti, kvantitetu i kvalitetu zaista je impresivan u mnogim zemljama, uključujući u određenoj meri i Srbiju. Rezerva je prisutna jedino sa stanovišta zastupljenosti u nekim delatnostima i prisustvu u pojedinim regionima, a zatim i zbog još uvek sporog uključivanja u svetsku razmenu i tokove.



PR sredstva

O sredstvima odnosa sa javnošću biće više reči u drugim poglavljima priručnika, a ovde ćemo ih samo ukratko nabrojati u osnovnim kategorijama. To su:

- Novinski izveštaji (prilozi u medijima)
- Publicitet proizvoda (usluga, ponude)
- Korporacijsko komuniciranje
- Lobizam (posebno u zakonodavnoj i izvršnoj vlasti)
- Savetovanje, itd.

PR koristi mnoga sredstva i razvija ih svakoga dana, tako da su i kategorije sve razuđenije, što se posebno ogleda na festivalima i kongresima PR stručnjaka.



Sredstva u odnosima sa javnošću mogu se opisati skraćenim pregledom oblasti priznanja Društva Srbije za odnose sa javnošću (prema pozivnom pismu S. Jovanovića).

Oblasti i kategorije za dodelu priznanja

Glavna priznanja

- PR agencija godine
- Kvalitet predstavljanja svoje institucije u javnim nastupima
- Publicitet organizovane manifestacije
- PR strategija, organizacija i sprovođenje akcije (manifestacije, događaja, kampanje...)
- Kvalitet i efekti timskog rada u PR kampanji
- Institucionalni PR
- Priznanje za unapređenje struke kroz publicistiku, obrazovni i javni rad
- Priznanje za unapređenje u tehnologiji komunikacija
- Priznanje za međunarodnu saradnju
- Najbolji lični PR
- Akademski - specijalistički rad

Posebne kategorije: PR programi i akcije

Poslovanje/proizvodnja i Poslovanje/usluge

- Odnosi sa zajednicom
- Institucionalni programi
- Specijalni povodi i obeležavanja
- Javni/društveni programi
- Javni odnosi
- PR proizvoda široke potrošnje
- PR usluga
- PR preduzeća prema preduzeću
- Globalne komunikacije
- Komunikacije u kriznim situacijama
- Interne komunikacije
- Odnosi sa investitorima
- Multikulturalni odnosi sa javnošću
- Integrisane komunikacije



pr

- Posebne kategorije: Segmenti PR programa ili akcije
- Njuzleter (newsletter)
- Časopisi
- Godišnji izveštaji
- Brošure
- Publikacije specijalne namene
- Press materijali/Medijski kompleti
- Direktna pošta/Direktni odziv
- Video saopštenja
- Audio programi
- Interni video programi
- Eksterni video programi
- Televizijska javna saopštenja od opštег značaja
- Radijska javna saopštenja od opšteg značaja
- Govori
- Specijalni članci
- Urednički članci/Uredničke kolumnе
- Istraživanje
- Kreativna taktika
- Novi mediji



Na seminarima ponekad pomenemo jedan iskaz takvog vojskovođe kakav je bio Napoleon Bonaparta, koji je umeo da kaže: „Četiri neprijateljski raspoložena lista predstavljaju mnogo veću opasnost od 100.000 vojnika“. Ako je pre skoro dva veka bilo tako, lako možemo zaključiti kako je tek sada, s obzirom na tehnologiju i tiraž klasičnih i novih medija i njihovu informativnu snagu i moć ubedivanja.



Aktivan stav

Da bi potencijali PR sredstava mogli najbolje da se iskoristite, naglašava se bitan princip rada – **aktivan stav**.

To znači da *mi proizvodimo vesti*, uključujući i *proizvodnju događaja*. Mi tragamo za najboljim sadržajima i učesnicima u njima. Nalazimo *nove teme*, priče, mesta događanja, ponudu, zbivanja...



pr

Tada pozivamo medije da to čuju i vide, da zabeleže ili da na neki drugi način učestvuju u projektu. Treba uvek imati na umu da je njihov motiv da o tome obaveste svoje čitaocе, slušaoce i gledaoce... A naš je zadatak da ih za to motivišemo, podstaknemo, da ih uključimo.

PR službe i PR menadžer moraju uvek iznova da pronalaze model ovdijanja akcije, način realizacije, da stvore svojevrsni diskurs i to za različite ciljne grupe.

Najzad, PR projekat obuhvata i prethodna kao i potonja istraživanja. Prva usmeravaju projekat, a druga proveravaju efekte akcije. Nekada se to svodi na manje ankete, odnosno na klipping poruka (prikljupljanje objavljenih informacija u štampanim i elektronskim medijima), što možemo da činimo sami ili uz pomoć specijalizovane agencije.

Odjek projekta često izmiče našoj kontroli, ali mi insistiramo da se on prati i izučava, da bismo imali argumente za usavršavanje ili promenu modela rada ili da bismo imali dokaz o efektima pred onima koji odlučuju o projektima. Uostalom, odjek jedne akcije najbolja je preporuka za njen nastavak ili pristup drugom, sličnom projektu.



Prednosti pozicije PR službe i PR menadžera

Kada govorimo o poziciji službe PR-a i osobe zadužene za odnose sa javnošću u nekoj organizaciji, onda tu poziciju možemo posmatrati dvojako – i kao uslov i kao posledicu same delatnosti. U oba slučaja prednosti su sledeće:

- PR službe i PR menadžeri su smešteni u samom „srcu“ korporacije;
- U stalnom su kontaktu sa čelnicima i drugim ključnim ljudima uprave;

- Spadaju u najbolje obaveštene ljude;
- Imaju najveću prepoznatljivost u javnosti;
- Obezbeđuju publicitet u medijima gotovo bez para (za razliku od ekonomske propagande, reklama);
- Publicitet deluje verodostojnije od propagande.

Mnogi bi poželeli takvu poziciju dok drugi žale što je nisu obezbedili, jer je ona korisna i njima i njihovom poslu, što je u današnjim okolnostima veoma značajno. Ambicioznijim mladim ljudima takva pozicija je nekada uslov razvoja, dok je iskusnijima ona satisfakcija.

„Piarovci“

Koristićemo izraz u figurativnom smislu, iako smo već napomenuli da PR ne može istovremeno da označava i delatnost i njenog delatnika. Za razumevanje onoga što želimo da kažemo, to će biti korisno odstupanje. Ljudi u odnosima sa javnošću:

- Rade moderan, stručan i kreativan posao;
- To je funkcija i to su ljudi „u trendu“;
- Oni obezbeđuju osobenost i prepoznatljivost;
- Tu su izazovi, ali i rizici i uspesi;
- Tako se organizaciji obezbeđuje prihodovanje i jačaju poslovne šanse;
- To je nešto kontinuirano, ali i uvek nešto novo.



Naša situacija

Odnosi sa javnošću u Srbiji imaju dužu predistoriju, ali kratak institucionalni status. Oni su se ranije razvijali mahom u okviru marketinški intoniranih promotivnih aktivnosti ili sasvim nezavisno, kao oblici informisanja javnosti ograničenih dometa. U privredi je češći bio prvi slučaj, a u vanprivrednim sektorima, upravi i drugim delatnostima – drugi.

Već prvo Društvo za PR izvelo je istraživanja o stanju PR-a kod nas (M. Đurić), a kasnije su to činile savezna (SRJ) *Agencija za istraživanje medija i odnosa sa javnošću* (S. Jovanović, P. S. Plavšić, B. Mijatović), agencija *Hauska&Partner* (S. Jovanović), kao i *Centar modernih veština* (M. Đajić, P. S. Plavšić, B. Mijatović).

Deo nalaza tih istraživanja objavljen je u javnosti i časopisima *Taboo i Primer*, a neki od njih su prezentovani na seminarima *Približimo opštinu građanima*.

U najkraćim crtama, rezultati istraživanja pokazuju sledeće:

- Kontinuiran razvoj delatnosti odnosa sa javnošću po nizu parametara;
- Protivrečnosti koje se ogledaju u nedovoljnem broju organizacija koje imaju razvijene PR službe i projekte;
- Nestabilizovan položaj službi i PR menadžera u organizaciji ili njihovu „skrajnutost“ iz matice zbivanja, o kojoj smo već govorili;
- Nevelik broj visokostručnog kadra, tj. pretežnost kraćeg, pa i *ad hoc* obrazovanja za PR;
- Problemi sa školovanjem tog kadra (tek poslednjih godina ulazak u visokoškolske institucije);
- Nepotpun repertoar sadržaja i oblika PR projekata;
- Doskora primetni problemi strukovnog organizovanja – do osnivanja Društva Srbije za odnose sa javnošću.



Delovanje Društva Srbije za odnose sa javnošću od 2004. godine znatno doprinosi poboljšanju situacije u Srbiji, mada su i ranije PR profesionalci (pokrenuti idejom Srbe Jovanovića) organizovali stručno ocenjivanje i nagrađivanje projekata i pojedinaca u već stasaloj delatnosti odnosa sa javnošću.



Ciljne javnosti



Pojam

Da bismo uopšte razumeli šta su to odnosi sa javnošću, moramo da se pozabavimo pojmom i funkcijama javnosti u demokratskom društvu. Drugim rečima, PR iziskuje da se tačno odredi značaj i sadržaj pojma javnosti, kao i uloga ove delatnosti u savremenom društvu.

Da stvar nije tako jednostavna, pokazuju i teorija i praksa, koliko i najkraći citat Kotlera, koji kaže:

„Javnost je svaka grupa koja ima aktuelni ili potencijalni interes ili uticaj na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve.“

Javnost, dakle, nije skup radoznalih ljudi ili aktivnih članova društva koji raspravljaju o nečemu, nego pravi fenomen velike snage, koji ima ili nastoji da ima upliv na tok događaja u svojoj sredini. Ko se oko toga dvoumi, možemo ga podsetiti, recimo, na bojkot koji javnost može da izrazi prema nekoj korporaciji, proizvodu, ličnosti... Ili, obrnuto, prihvatanje i podržavanje istih.

Još kraće možemo da kažemo sledeće:

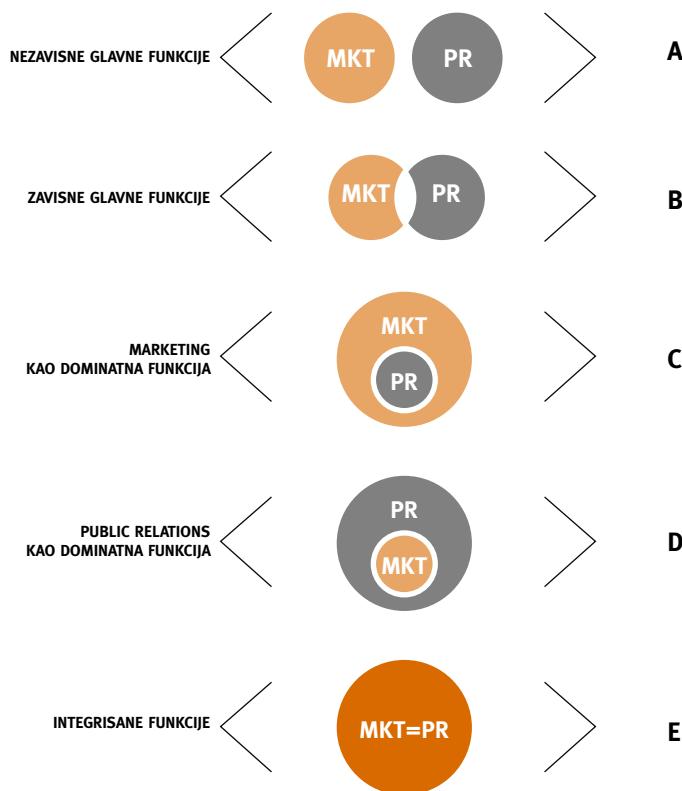
„Odnosi sa javnošću brinu o imenu i dobrom glasu, a marketing štiti proizvod i robnu marku.“

Sličnosti i razlike marketinga i odnosa sa javnošću su poznate i biće detaljno razmatrane na drugom mestu, ali ovde je dovoljno skrenuti pažnju na to da:

- PR priprema prodor preduzeća (organizacije, opštine...) na ciljna tržišta, odnosno *priprema javnost* za podršku;
- PR prati delatnosti marketinga u javnosti;

- PR stvara (dobar) imidž, ali PR traži da sve bude u funkciji tog (dobrog) imidža;
- PR dominira u neproizvodnim organizacijama (npr. u opštini);
- U preduzećima je naglašen značaj marketinga.

Tako se ispostavlja da su ove delatnosti komplementarne i zato se sve više razvija model *integriranih komunikacija*. (M. Đurić)



MKT = marketing PR = public relations



2.

poglavlje

Interni PR & Krizni PR



pr

Interni PR



O pojmu

Uvek je dobro poći od definicije samog pojma kako bi se lakše razjasnilo o čemu je zapravo reč.

U ovom slučaju to će biti korisno već i stoga što bi trebalo izbeći mogući nesporazum. Naime, po klasičnim određenjima PR-a, to su brojni odnosi sa javnošću, ali se u razradi dodaje da javnost može biti eksterna i interna. Tako se i sam pojam javnosti reinterpretira za ove potrebe, slično diskusiji pre nekoliko decenija, kada je trebalo odlučiti se za jedan od dva ekološka pojma – „okolina“ ili „sredina“. Sećamo se mnogih diskusija i serije članaka i odgovora u toj korisnoj (javnoj) raspravi sve dok nije pobedio pojam „sredine“ u smislu „naše sredine“, „ljudske sredine“ i slično. Epilog je bio stavljanje humanog bića, čoveka u središte, odnosno uspostavljanje mentalne konstrukcije u kojoj će sam čovek biti odgovoran za ono što se događa i što čini tamo gde je i on sam, dakle – u svojoj sredini. Pojam okoline bio je dalji, skoro otuđen, pa smo morali da se vratimo „svojoj sredini“ i brizi o njoj.

Ekološki rezon bio je uspostavljen, a nama su se otvorili novi vidici, pa smo morali da brinemo i o tome. Izgovori su otpali, a ostalo je da se pomenuti pristup usvoji i realizuje. Nažalost, sva je prilika da u tome i sada nismo među boljima, mada ima plakata i sloganova da je „Srbija zemlja očuvane prirode“, a bratska Crna Gora je već proglašena Ekološkom republikom, pa je na Njegušima podignuta državna ekološka zastava na gumnu gde se nekada sastajala Crnogorska skupština.

Davno je u sovjetskoj reviji „Aganjok“ objavljena karikatura na ekološku temu, na kojoj se vidi porodica divljih svinja na nekom

izletištu u šumi, prepunom otpadaka posle boravka vikendaša. Jedna iskusna svinja se pita: „Ko nam je to tako zasvinjio ovde?“ Redakcija je odgovor prepustila čitaocima – ne upuštajući se u raspravu čija je šuma...

Slično je i sa internim PR-om ili odnosom prema javnosti u kojoj smo i mi sami. Zato podela tipa „MI“ i „ONI“ u poslu odnosa sa javnošću doživljava transformaciju. MI smo nekada i tu i tamo, a u svakom slučaju, PR je sveprisutan. Bez njega ni mi nećemo biti ono što bi trebalo, a naše neposredno okruženje počeće da se udaljava ili da nas ne razume. Uostalom, neće dobro razumeti ni samo sebe.

Leksički bi nasuprot *eksternih* stajali *interni* odnosi, pa neka to bude elementarno uvodno objašnjenje i ovde.

Kažu da Patrijarh srpski, gospodin Pavle, ume da opomene: „Braćo i sestre, ako nema mira u nama, neće ga biti ni među nama“, što smo mi već citirali u jednom projektu (jugoslovenskog) političkog marketinga, ali bez većeg uspeha.



O ciljnim grupama

Niz savremenih delatnosti čija je zajednička potka komunikacija (od marketinga do PR-a) uvek nastaje da odrede svoje ciljne grupe, bilo koje veličine i strukture. To nisu formalna, nego stvarnosna određenja, koja sublimišu i sam cilj komunikacije – obraćanje tačno određenim grupama i osobama, socijalnim kategorijama ili pojedincima tačno definisanih obeležja.

Polazimo od stare dosetke novih interpretacija i konotacija: „Ko pogodi cilj, promašio je sve ostalo“. Ali, to i jeste suština nominacije cilja. Lovci i sportisti će to najbolje znati, a svi moderni delatnici (npr. u marketingu i PR-u), svesrdno prihvati. Ne odapinju se strele nasumice, ne upućuje se neka poruka bilo kome, nego onome kome treba. Rasipanje se podrazumeva, ali ne podržava...

Kada je reč o odnosima sa javnošću, smatra se da postoje dve osnovne ciljne javnosti: *interna i eksterna* (ili obrnuto). Kako je stepen njihove uključenosti u problem i temu različit, *PR se mora distinkтивно razvijati*. Ne obraćamo se nepoznatim ljudima onako kako pristupamo poznatima, članovi porodice mnogo što-šta podrazumevaju, a komšije ne moraju, posebno oni koji stanuju ispod nas.

Pomenuta dihotomija je korisna, ali nije dovoljna i zato je dobro da je uvek imamo na umu, iako nam jedna od njih često promakne – pogodite koja? Ona najbliža! Svakome nastojimo da objasnimo, sa svima da se sporazumemo, da ih pridobijemo, samo „naši“ sve to treba da shvate sami. A vremena se menjaju, poslovi usložnjavaju, konkurenčija kuca na vrata, ljudi od nas očekuju sve više.

Zato je dobro podsetiti se onoga što neki autori govore za kompanije, a mi primenjujemo i na opštine i one koji ih vode i u njima rade. Kažu da postoje *tri vrste kompanija*:

- *One koje pokreću;*
- *One koje posmatraju i*
- *One koje se čude onome što se dogodilo*

Pokušajte da proanalizirate i procenite gde vaša organizacija spada, kako se vaša opština pozicionira u ovom trouglu? Danas se na mapi Srbije već lako mogu razlikovati ovi paradigmatski slučajevi, kao što se svaki građanin u to može uveriti čim stupi u opštinski hol ili ostvari kontakt sa nekom službom.

Izgleda da je kod nas dosta raširena, možda i mentalitetska pojava da nerado ulazimo u promene, da smo skloni iščekivanju, a neki i „ziheraštvu“, što bi se moglo označiti i kao malograđanska crta, inače neproaktivna u današnje vreme. Jovan Cvijić je u svojim *Govorima i člancima* 1921. godine zapisao: „Mi nesrazmerno više govorimo nego što radimo. Mnogi imaju tu osobinu da misle da su uradili, kad su govorili. Dalje, mahom više polažu na pravo da govore, no na pravo da rade...“.



Stalna konferencija gradova i opština objavila je 2005. godine zbirku *Pozitivnih iskustava* iz gradova i opština Srbije, koja su poučna i podsticajna, tim pre što ne obuhvataju samo naše, nego i lokalne samouprave iz Evrope i sveta. Tu je predstavljen i poznati projekat Ujedinjenih nacija *Habitat* i njegova dvogodišnja nagrada međunarodnog tipa za najbolju inovativnu praksu na tom području.

Sami pojmovi internog i eksternog ovde nisu najprecizniji, ali su veoma upotrebljivi i razumljivi. Vujaklja eksterno (latinski *externus*) određuje kao „spoljni, spoljašnji; tuđ, stran“. Interno (latinski *internus*) je suprotno tome, dakle „unutrašnji, unutarnji; domaći“, ali interno može da označi i ono što je određeno za unutarnju službu, što nije za javnost, pa se navode i primeri: „interne stvari“, „interni spor“.

Rekli bismo da su *odnosi sa javnošću načelno uvek javni, mada nisu uvek sve poruke namenjene svima, nego samo ciljnim javnostima*. *Interna javnost je takođe javnost i ona sama u dobrom sistemu počinje da deluje na ostale javnosti* u skladu sa prihvaćenim projektom.

Ako to nije tako, onda interna javnost, zbog lošeg ili neuspelog internog PR-a „emituje“ u svoju okolinu suprotne ili neistinite stavove i činjenice, čime poništava ili dovodi u pitanje zajednički projekat. To je čest slučaj u mnogim našim preduzećima, gde poslovodstvo saopštava jedno, a radnici pričaju nešto sasvim drugo. „Žuta štampa“ to jedva čeka i kredibilitet vam je srušen.

U teoriji PR-a navode se mnoge ciljne grupe, ali u praksi organizacije obično nemaju motiva, znanja ili kapaciteta da ih razviju i održavaju. *Mahom se obraća pažnja na odnose sa medijima, potom sa potrošačima, dobavljačima, distributerima, finansijerima, pa i sa društvenom zajednicom i vladinim institucijama, ređe se uspostavljaju odnosi sa konkurenčiom*. Sve to spada u eksterne odnose, dok se *zaposleni u opštini ili preduzeću* retko javljaju kao ciljna grupa PR.

To je velika greška, čije su posledice katkad veoma neprijatne. Zamislite situaciju u kojoj ceo grad zna šta planiraju i čime se bave



opštinske službe, tela i čelnici, a većina zaposlenih u gradskoj upravi nema dobar uvid u to. Budite uvereni da nećete imati podršku od onih u organizaciji koji za vaše planove i akcije saznavaju iz novina ili od drugih građana. Umesto da su *vaši saradnici najbolje obavešteni*, oni to moraju da čuju od drugih. Šta onda ostali građani misle ne samo o njima, nego i o vama?

Interni PR podrazumeva da se zaposlenima u opštini ili u javnim preduzećima čiji je osnivač opština, obraćate kontinuirano i planski, da njih posmatrate kao ciljnu grupu PR-a, a ne kao proste izvršioce, čije je da čute i rade.



Zašto interni PR

Stara izreka, proistekla iz dobrog iskustva, kaže da se *jačina lanca meri po najslabijoj karici, a mi dodajemo da je u ovom poslu to najčešće interni PR*.

Budući da je on veoma specifičan i da se razlikuje od onoga što se obično obuhvatalo pojmom *javnih odnosa* (*Public Affairs*), često izmiče našim planovima. Kada je reč o opštini i gradu, o tako razuđenim i osetljivim poslovima, bitni su mehanizmi *identifikacije i participacije* onih koji na njima rade, jer nije reč (samo) o rutinskim poslovima, nego o razumevanju svakog slučaja, svakog građanina ponaosob. Zaposleni i angažovani ljudi u opštini moraju poznavati i osećati svoju opštini, građane i situaciju u kojoj se oni nalaze, ne samo zato da bi mogli da obave određeni posao, nego i zato da bi kod građana podstakli slične mehanizme i izazvali zadovoljstvo.

Ako su добри odnosi sa javnoшћу bitan uslov vašeg uspeha, onda je interni PR ključan uslov podrške u vašoj opštini.

Svaki vaš poduhvat uslovljen je podrškom od strane građana, zaposlenih u opštini i javnim preduzećima, od odbornika u skupštini opštine, od funkcionera i prepostavljenih, od vaših saradnika... Bar



toliko koliko i od vlade Srbije, privrede, institucija i pojedinaca iz sveta, uključujući i dijasporu sa vašeg područja.

Kažemo da *interni PR obezbeđuje podršku iznutra*.

Zaposleni su prva i bitna ciljna grupa PR-a, a ne poslednja. Njihovo zanemarivanje je prvi korak ka neuspehu. Činjenice govore da uspešne korporacije, kao i uspešne opštine, imaju snažan interni PR. Uostalom, bez saradnje sa onima „iz kuće“, teško se ostvaruju i planovi odnosa sa javnošću uopšte, PR sa drugim ciljnim grupama, jer ko ih može održavati – osim vaših saradnika.

Za one koji imaju iskustva sa ranijim sistemom funkcionisanja ovog društva dodajmo da interni PR nije zamena za samoupravljanje i ondašnju gotovo vulgarizovanu participaciju (gde se dešavalo da svi odlučuju o svemu), kao što se ne može poistovetiti sa tzv. participativnim oblicima demokratizacije, o kojima se danas u svetu govori. Reč je o sasvim specifičnoj delatnosti, oslonjenoj na stručni PR.

U tom pogledu zanimljivi su primeri *iz naše zemlje koja je u tranziciji* (ma šta to značilo), gde se menjaju i zakoni i odnosi, i ekonomija i vlasnička struktura... pa i ponašanje ljudi. Ako je doskora sve bilo „naše“ („svačije i ničije“), sada je situacija sasvim drugačija. Na to se teško navikavamo i stoga se nailazi na odnos distance, otuđenja, nevoljnog uključivanja. *Interni PR u određenoj meri razrešava i te protivrečnosti*.

Primeri iz Istočne Azije, recimo iz Koreje su zanimljivi, mada drugačiji u odnosu na ono o čemu govorimo. Tamo se može naići na firme u kojima se ujutro diže, a uveče spušta korporacijska zastava, pred „strojem“ zaposlenih, gde se svira korporacijska himna, nose korporacijske oznake ili radne uniforme. Na Zapadu je uglavnom postignut visok nivo korporativne kulture, između ostalog zato što je potrebno obezbediti participaciju, a sprečiti fluktuaciju radne snage, jer to ima i svoj materijalni ekvivalent.



Koraci internog PR

Upoznati

Kao i u svakom drugom slučaju komunikacije, bitno je *upoznavanje* ljudi – u ovom slučaju onih koji rade u opštini i javnim preduzećima čiji je osnivač opština. Moramo dobro poznavati svoju ciljnu grupu.

Informisati

Sledi kontinuirano *informisanje* ciljne grupe o nizu relevantnih stvari koje nisu automatski poznate, recimo o obeležjima opštine, populaciji, o misiji opštine, zakonima i uredbama (npr. *Zakon o lokalnoj samoupravi*, iz septembra 2002. godine; *Zakon o slobodnom pristupu informacijama od javnog značaja*, iz novembra 2004. godine i drugim), o Statutu opštine, o uredbama po kojima funkcionišu pojedine službe, o nadležnostima službi i organa i ostalim sličnim činjenicama.

Edukovati

Ciljnu grupu treba *ekspresivno predstavljati* za poslove koji su u toku ili koji predstoje, da bi znali više od drugih koji u to nisu uključeni. Takođe je korisno sažeto obrazovanje o samim odnosima sa javnošću, njihovom značaju, funkciji i načinu rada.

Obavestiti

Njih treba *upoznati* sa našim planom za odnose sa javnošću, zadacima i učesnicima u njemu.

Pokrenuti

U ciljnoj grupi treba na osnovu svega, *pokrenuti* interes i podstićati motivaciju za angažovanjem. Formalna zaduženja neće dati pun efekat.

Učestvovati

Najzad, ljude o kojima je reč pozivamo na *učestvovanje*, otvaramo akcione potrebe i mogućnosti. Demagoški zvuči, ali ima smisla preći „sa reči na dela“.



Mada to obrađujemo u drugom poglavlju, zadržaćemo se ukratko na pojmu koji se sve više uvodi i kod nas, uključujući i lokalnu samoupravu. Reč je o **misiji opštine**, koja predstavlja bitan okvir svih odnosa sa javnošću. Mi moramo najpre znati sve o sebi, onome što čini našu opštinu, njenoj organizaciji, njenim potencijalima...

Po Filipu Kotleru, postoji *pet ključnih elemenata koji određuju misiju neke organizacije*. To su:

- Raniji razvoj i poreklo
- Ciljevi i vizije
- Kontekst i okruženje
- Raspoloživi resursi
- Identitet i sposobljenost

Ako duž ovih dimenzija razmotrimo i pribeležimo ono što je najvažnije za našu opštinu, dobićemo kroki njene misije, a on se onda lako uklapa u globalnu PR strategiju – svakako sasvim konkretnizovano, mada nipošto bez kreativnog nadahnuća.

→ Prednosti

Tretiranje opštine kao brenda mnogima se isplatilo (pomenimo opet turizam), mada takav projekat nije lak ni za pripremu ni za realizaciju. Potrebno je prethodno da opštinskim funkcionerima, a onda i zaposlenima u opštini, predstavimo svoju opštinu kao robnu marku, da zajedno tragamo za njenim osobenostima i potražimo ideje za razvoj. Stručno treba izraditi portfolio opštine koji je obično već sadržan u određenim opštinskim dokumentima, ali nije tako izražen i sažet.

Takođe, neophodno je da i građani i mediji budu obuhvaćeni tim planom, da bi komunikacija bila potpuna. PR će onda funkcionišati ciljno i otvoreno, nudiće nadu i ohrabrivati participaciju.



U tako iskazanom „hodogramu“ (kako bi rekao duhoviti Zuko Džumhur), nećemo govoriti: „Mi smo najbolji“, nego: „Mi znamo šta hoćemo“, „Mi imamo kvalitet“, „Imamo ljude za ovaj plan“. U suštini, sama otvorenost opštine za ideje i akciju je ključna poruka njenom okruženju.

Kažemo da je vedro lice ponuda, a treba da se ispostavi da je *efikasno servisiranje osnovni benefit za građane i druge klijente opštine*. Podrazumeva se da predsednik opštine (sa saradnicima) i PR menadžer stoje (i) iza toga.

→ Sredstva

Sažeto, trebalo bi reći da su u internom PR-u *ključno sredstvo kontakti i kontakti...*

Komunikacija u PR-u uvek mora da bude **dvosmerna** – treba čuti i druge i reći im ono što se mora. Događa se da PR menadžer, kao odličan poznavalac prilika i ljudi, bude posrednik u rešavanju izvesnih nedoumica, pa i konflikata, što mu nije „u opisu posla“, ali kako je on najbolji komunikator, razrešenja se postižu već kroz određene oblike interakcije.

On mora da deli poslove sa funkcionerima, on njima pomaže – oni njega podržavaju. To se na globalnom planu ogleda najviše u *izgradivanju korporativne kulture* (*Corporate Culture*) i korporativnog imidža, što se ne postiže lako, ali kasnije deluje višestruko.

Svakako je potrebno da služba odnosa sa javnošću **produkuje neophodna PR sredstva**. O njima govorimo na više mesta u priručniku, ne specifikujući uvek domen njihove primene u eksternom i internom PR-u.

Ne zaboravimo, što se već odomačilo, ni **interne događaje**, tako važne za integrisanje i participativnost zaposlenih u opštini i javnim



preduzećima. Nekada je tih događaja bilo na pretek, danas ih je ostalo veoma malo i zato bi ih PR službe morale projektovati i realizovati. Obično za njih nema dovoljno ni para ni vremena – koje kao da lakše nalazimo kada je reč o eksternim odnosima sa javnošću.



Vodenje

Preporuke za procesiranje u internim odnosima sa javnošću ne razlikuju se bitno od drugih, osim što se sve to odvija u specifičnoj situaciji stalnog prisustva u ciljnoj sredini i među ciljnim grupama.

Bitna je **stalna inicijativa** – predlozi, projekti, pozivi...

Praćenjem rada opštinskih ili službi nekog javnog preduzeća, lakše se dolazi do ideja koje nekada mogu izgledati banalne, ali su korisne. Primer je izvesna poruka koja se može ubaciti na neke od računa koje dostavljamo građanima. Dakle, pored formalnih elemenata, naći će se mesta i za neki pozdrav ili podsticaj, možda za čestitku za praznik ili slično.

S druge strane, značajna je **personalizacija odnosa i poslova**, koja se u eksternom PR-u teže postiže. Ovde je ona ne samo prirodna, nego korisna u širem smislu identifikacije i participacije zaposlenih i ostalih. Treba navesti ko je šta radio, potpisati, imenovati, fotografisati, pohvaliti... Zna se da kod nas malo ko odbija da se angažuje ako mu se (lep)o lično obratimo, ako se naglasi da nam upravo njegova pomoć i podrška u datom trenutku nešto znače.

Svaki PR projekat ili akcija **moraju imati naziv**. Ne samo zbog lakšeg identifikovanja, nego i zbog privlačenja, motivisanja ljudi. Treba izbegavati formalno označavanje koje se ponavlja iz godine u godinu ili ono treba da postane podnaslov i opis akcija (npr. *Čišćenje snega, Odnošenje kabastog smeća*).

Atraktivno, podsticajno imenovanje u PR-u je važno koliko i posao pripreme i realizacije akcije. Zašto se akcija ne bi zvala npr. *Stiglo je proleće, Zima, zima e pa*



šta je, Oslobodite se nepotrebnog, Od viška (đubreta) glava boli, Napravimo mesta za ono što nam treba, Čao, zimo, Čistoći u pohode, i slično.

Svaki posao u internom PR-u treba **oročiti** da bi ljudi znali kada se šta radi i koji je plan projekta. Ima mnogo pouka o izradi vremenskog plana, mrežnog plana, gantograma, algoritma aktivnosti itd. ali za sada je dovoljno da kažemo da se treba manuti rada bez plana, po principu – kada se posao završi, sami sebi kažemo: taman smo tako i hteli. Mora se planirati linijom unazad – od dana završetka ili trenutkazbivanja do današnjeg dana, kada planiranje počinjemo. Uostalom, tako ljudi u svakodnevnom životu razmišljaju o tome šta sve treba i ko šta treba da uradi ako je venčanje, slava, praznik, putovanje... baš u određeno vreme.

Sabiranje efekata je znak uspeha, a uspeh privlači ljude. Prikupljajte podatke i utiske o urađenom, dokumentujte izveštaje i nastojte da ih povremeno prikažete zbirno ili u nekom pregledu koji će podstići na dalji rad. Uostalom, to je najbolji put da razuverite „neverne Tome“ koji imaju utisak da se (ništa) ne radi ili da se odnosi sa javnošću uspostavljaju i odvijaju sami od sebe. Ponekada i sam PR menadžer zaboravi šta je sve urađeno i ne biva uvek spremna da se osvrne unazad ili odgovori na poneku zajedljivu primedbu.



Lični primer

Kod nas postoji jedna izreka koja dobro ilustruje ono što želimo da kažemo: „Dobar pastir što no kaže inom, mora svojim potvrditi činom“. Dakle, pošteno je i delotvorno da ono što drugom predlažemo i sami učinimo ili pokažemo. U mnogim delatnostima lični primer znači više od mnoštva reči i poziva. To znači da i PR menadžer u internom marketingu demonstrira takav, „zarazan“ primer, jednostavno, on sam mora da bude takav („Stil je sam čovek“ – Bifon).

To se odnosi i na druge funkcionere opštine ili javnog preduzeća, od predsednika opštine, preko čoveka zaduženog za odnose sa javnošću



do ostalih članova tima. Komunikacijski posmatrano, oslanjamo se na poznati model višestepenog toka komunikacije, a ne na puko širenje (rasprostiranje) informacija. Ono što želimo da postignemo u internom PR-u prenosi se tako, od jedne do druge „vatrene linije“, od tačke do tačke iz PR projekta. Ako gradonačelnik to ne podržava, uspeh nije sasvim izvestan, jer njegovim putem mogu poći i drugi, što PR menadžer treba da predvidi i koliko god može – predupredi.

Najzad, korisno je da se napomene da u internom PR-u važi načelno isti (strateški) plan kao i za sve ostalo u odnosima sa javnošću. To što nam je ciljna grupa bliže, ne znači da je projekat mnogo jednostavniji i lakši i da iz njega treba izostaviti mnoge elemente.



Povodi

U internalnim odnosima sa javnošću postavlja se specifično pitanje: kada se šta izvodi i kojim povodom i zato je važno da se naglasi da je *gotovo svaki povod dobar da se nešto uradi*. Svakako, PR menadžer uzima u obzir tzv. „životni ciklus opštine“ (termin pozajmljen iz marketinga), odnosno odmerava šta će u kom trenutku preduzeti, s obzirom na ono što opština preduzima. Dva različita toka aktualnih opštinskih aktivnosti i PR plana interferiraće se, i to obično na štetu odnosa sa javnošću.

Navodimo nekoliko uobičajenih povoda uz koje treba razvijati posebne PR aktivnosti: usvajanje nekih zakona, propisa, uredbi – koji se odnose na lokalnu samoupravu i bilo koje druge delatnosti s njom u vezi. Slično je kod usvajanja veoma značajnih dokumenata, kao što je opštinski budžet, ili usvajanje završnih računa javnih preduzeća, usvajanje godišnjeg izveštaja i slično.

Odličan povod za interni PR su tzv. dani opštine, proslave, jubileji, godišnjice, zatim dolazak važnih ili poznatih gostiju, delegacija, manifestacije koje dolaze ili prolaze kroz našu opštinu, nagrade koje dobijamo ili dodelujemo, itd.



Svi ti događaji su odlični povodi da se opština i svi ljudi u njoj aktiviraju, a PR službe demonstriraju svoju kreativnost i poslovnost. Uostalom, tada će i njihov posao biti stvarno vidljiv, podržan pa i nagrađen – jer postoji motivacija u ciljnoj grupi da to uspe.



Producija

Ne treba ni naglašavati da je jedan od uslova za uspeh internog PR-a isto ono što je potrebno i u tzv. spoljnim odnosima sa javnošću – moramo imati određenu, usmerenu produkciju. Ljudima se nešto mora pokazati i dati, već i zbog toga da bi se osećali uvažavanim, da bi se donekle izjednačili, s obzirom na pažnju koja se posvećuje ciljnim grupama ekstremnoj PR-a.

Reč je o biltenima, flajerima (lifletima), o izuzetno korisnom njuzleteru (*News Letter*), koji je posvećen našoj opštini u užem i širem smislu, obuhvatajući niz njenih aktivnosti – ali i konkretnih ljudi poimence.

PR službe treba da se pozabave projektovanjem i pripremom tzv. kompanijskog (opštinskog) poklona i prigodnog gadžeta (promosredstava), uključujući čak i mali pravilnik o tome ko, šta, kome, kada može da pokloni kao znak pažnje ili priznanja za saradnju. Većina opština nema nikakvu standardizaciju u tom pogledu, niti se bavila utvrđivanjem onoga što može biti „opštinski suvenir“ ili podsetnik na boravak i rad u toj opštini, koji nekada naša delegacija treba da ponese na poslovni put i slično.

Moramo misliti na stranke i građane koji dolaze u opštinu, na njihovu nedoumicu i potrebu da se lakše snalaze, dakle na identifikaciju službi i pojedinaca, na standardizaciju nošenja tzv. ID kartica sa imenom i funkcijom, na izradu *Vodiča kroz opštinu*, na telefonske imenike i ostalo, bez obzira da li je reč o štampanoj ili elektronskoj verziji.

Jasno je da sva pomenuta produkcija ne mora da odražava samo zajednički i opšti pristup za celu opštinu, nego su veoma korisni i



diferencijalni produkti pojedinih javnih preduzeća, opštinskih službi pa i tela.

Ima velikih preduzeća i opština koje imaju razvijene prezentacije i internet stranice, ali one moraju biti aktuelne, ažurirane, pregledne, moderno opremljene i dizajnirane, moraju imati lak i brz pristup, linkove i sve što se tu danas podrazumeva.

Na svemu tome rade mnogi ljudi i službe opštine, a svi oni moraju znati cilj i korist takvih aktivnosti, o čemu ih najbolje može obavestiti služba za odnose sa javnošću.

Tako se naša opština postepeno *PRiblžava građanima*, što je i osnovni cilj našeg programa, seminara i priručnika.



Krizni PR



Odluka - Krisis (gr.)

Krizno komuniciranje je onaj deo odnosa sa javnošću u kom se najlakše spoznaje uloga PR-a. Čak će se i rukovodstvo koje je do tada (ako je i to) verovalo da ljudi zaduženi za odnose sa javnošću treba samo da, poput zvučnika, oglašavaju njihove odluke i stavove, setiti da imaju nekog ko treba da im pomogne u krizi.

Kriza se, bez sumnje, najlakše prepoznaje kao situacija koja je nanela štetu organizaciji ili bar preti da to učini. Istini za volju, to najčešće i jesu situacije u kojima je neophodno veštvo križno komuniciranje. Međutim, ljudi koji se bave odnosima sa javnošću, ako ne i svi oko njih, treba da znaju da se „kriza“ definiše kao svaki nestabilni ili **odlučujući** period iz kojeg organizacija može da izade izmenjenog statusa i reputacije, bilo da je reč o poboljšanju ili pogoršanju. Tako gledano, za jednu političku stranku, na primer, svaki predizborni period je križna situacija, a ishod su rezultati na izborima.

Bez sumnje, kriju svi mnogo lakše prepoznaju kao namerni i slučajni **incident**, koji izaziva **štetu** organizaciji, poslu, potrošaču ili zaposlenima. Uostalom, sama reč „kriza“ u našem jeziku podrazumeva status lošiji od poželjnog ili uobičajenog. Reklo bi se da je nemoguće da se samo dobrom komunikacijom u križnoj situaciji bitno poboljša reputacija jedne inače loše organizacije (mada bi se i za to mogli naći primeri), ali je, na žalost, realno da se reputacija solidnih organizacija bitno ili potpuno uruši lošom komunikacijom u križnoj situaciji.

Dakle, komuniciranje sa javnošću u krizi **izuzetno je važno** i za reputaciju, ali često i za opstanak same organizacije. U ostalom, verovatno svako od nas zna bar jedan slučaj opštinske vlasti koja je „pala“ u krizi. Mi, koji se bavimo komunikacijom sa javnošću, skloni smo da poverujemo da je „stradala“ upravo na lošem križnom PR-u.



I mada krizno komuniciranje, naročito ono vešto i iskusno, može da učini da „crno“ postane tek „osenčeno belo“, etika odnosa sa javnošću, kao i moral i profesionalnost svakog čoveka, ne bi trebalo da dozvole da se pogrešno ili zlonamerno delanje „izvuku“ dobrom komunikacijom. (Što ne znači da to od vas nikо i nikada neće tražiti. Ali, tu ste i sami na ispitу.)

Poznavanje kriznog komuniciranja neophodno je da bi organizaciju (ili pojedince) zaštитilo od mogućih loših uticaja, okolnosti na koje se nije moglo uticati (nepogode, priroda...), pomoglo joj da dobro i efikasno funkcioniše u odlučujućim situacijama po celu zajednicu (vanredne situacije), očuvalo njenu snagu i reputaciju. Krizno komuniciranje nije, dakle, samo spasavanje „kože“ funkcionera, to je briga o integritetu lokalne samouprave, i te kako važnom za život i napredak čitave lokalne zajednice.

Kao i u svim segmentima odnosa sa javnošću, osećaj i veština onog ko komunicira veoma su važni. Međutim, više od ostalih, krizno komuniciranje traži i ustrojstvo, poštovanje uspostavljene organizacije, dobru internu komunikaciju i shvatanje da je PR deo menadžmenta, veoma važan deo strategije koji se nikako u krizi ne prepušta stihiji i slučaju.

Baš zbog toga, krizno komuniciranje ima svoja pravila, svoje zanatske karakteristike i ne samo da je moguće, već je i neophodno da se ono vežba i organizuje PRE nego što nastane sama kriza.

Logično pitanje je: može li se napraviti univerzalno uputstvo za rukovanje krizom, redosled koraka koji će svakom, bilo u kojoj kriznoj situaciji omogućiti da iz nje izade „neoštećen“? Na žalost, recept primenljiv na sve krize, bez pripreme i treninga – ne postoji. Svetska iskustva su pokazala da je postojanje priručnika, a u Evropi ih je dosta napravljeno, mogu da izazovu uspavljajući efekat. Sem toga, ovakvi priručnici zastarevaju (krize se, naprotiv, razvijaju), pa je jedini ispravni zaključak da su ključni ljudi, njihova spremnost i veština da pravovremeno reaguju u kriznim situacijama.

Međutim, pravila koja smo pomenuli, daju sasvim dovoljno prostora za uvežbavanje kriznog komuniciranja. Što pre shvatite da je moguće simulirati krizu, to ćete pre biti spremni da sami pravite treninge u svojoj organizaciji i učinite sebe otpornijim na ono što se zaista (i vrlo verovatno) može desiti.



Pametan pristup krizi

Mada nam se i privatno najčešće čini da je kriza nešto što se samo od sebe dogodilo, što u svojoj suštini sadrži apsolutno lošu poziciju onog ko se u njoj nadje, u odnosima sa javnošću stvari ne stoje tako „kritično“. Naprotiv, gotovo je nemoguće pronaći situaciju koja nije mogla da se na neki način predvidi i samim tim spremnije dočeka.

Zato se i govori o pametnom pristupu krizi.

- Izbeći krizu, na prvom mestu („zrnce“ predupređivanja pretvara se u „planinu“ u rešavanju);
- Hitno komuniciranje i rešavanje problema pre nego što narastu;
- Potražite moguće načine da krizu pretvorite u svoju šansu (kampanja, preokret...).

Da bi se ovo postiglo, moguće je praviti više strategija i komunikacijskih planova. Gotovo svi stručnjaci u oblasti komuniciranja sa javnošću, bavili su se i bave se kriznim komunikacijama. Za ovaj priručnik izabранo je nekoliko jednostavnijih modela.



10 koraka uspešnog kriznog PR-a

1.

Identifikovati krizni PR tim

- Udarni menadžment tim – svakako u „štabu“ moraju da budu svi odgovorni rukovodioci, poželjno je da među njima bude i pravnika, jer je „ležerno“ shvatanje zakonskih odredaba u krizi veoma opasno!
- PR menadžer, naročito ako ima iskustva u kriznom komuniciranju, treba da bude ključni čovek tima. On ne rešava sam problem – to rade stručnjaci – ali on rešavanje problema prenosi do javnosti, što često nadrasta i samu suštinu krize.

2.

Imenovati portparole

- Jedan čovek ili manji, veoma ograničen broj ljudi. Svaki bi, često i sa dobrom namerom, prokomentarisao šta se to dešava u opštini, ali kako je i put u pakao „popločan dobrim namerama“, ovo sveopšte informisanje javnosti može da nanese veliku štetu kriznom PR planu.
- Komunikacija u krizi je veoma važna, pa traži i veoma strogu disciplinu. Samo određeni ljudi smiju da komuniciraju sa javnostima! Glavni rukovodilac (gradonačelnik, direktor...) po svoj prilici mora da bude među njima (javnost će ga tražiti), ali nikako nije nužno da on bude glavni ili jedini koji se obraća. Rukovodilac može da bude vrhunski stručnjak za rešavanje nekih problema, ali ne i tako vešt u komunikaciji, a za kontakte sa javnošću – to je ključno!
- Dobar PR menadžer treba da pripremi rukovodioca ili rukovodioce za nastupe u krizi, ali da sam preuzme glavni deo komunikacija. Ovo bi trebalo da je dogovor načinjen tokom priprema i simulacija, jer u stresnoj situaciji nije uvek lako postaviti stvari na pravo mesto.

3.

Trening portparola

Baš zbog toga, trening portparola van krize je veoma važan. Ono što najčešće viđamo kao reakcije u kriznoj komunikaciji na domaćoj sceni su zbumjenost, nadmenost, agresija, čak i plač. Ni jedna od manifestacija ne odaje spremnog portparola.

4.

Komunikacioni protokol

U krizi je veoma važno da se zna red, posebno u komuniciranju. Mora se odrediti protokol, mora se znati ko koga obaveštava, gde je izvor pouzdanih informacija.

Ako se prepusti da „neko kaže nekome“, dogodiće se da ključne informacije ostanu u nekom hodniku ili kancelariji ili, još gore, da »iscure« kroz portirnicu ili sa nekom skuvanom kafom.

Svest o tome treba da imaju i rukovodioci, pa je i ovo deo priprema. Zatvorena vrata, odlaganje susreta ili informisanja portparola od kojeg javnost hitno očekuje izjavu – u krizi su greška koja se skupo plaća.

5.

Identifikacija ključnih javnosti

Nisu svi na isti način zainteresovani za svaku krizu. I zato se svim javnostima i ne obraćamo na isti način. Pravilno određivanje ciljnih grupa veoma je važno zbog formiranja ključnih poruka.

I dok su građani sveprisutna, opšta javnost, koja ni u jednoj krizi ne sme da bude izostavljena, posebnu pažnju treba обратити takozvanoj stručnoj javnosti (organizacijama, ministarstvima, donatorima, saradnicima na projektu...)

6.

Ključne poruke

Obraćanje javnosti u kriznim situacijama traži spremnost i pripremljene poruke koje će biti jasne i efektne.



6.

U njima se mora pokazati brižnost, svest o postojanju krize, spremnost da se sve što je moguće drži pod kontrolom. Ovo je posebno važno kada su u pitanju krizne situacije u kojima postoji rizik po zdravlje ili živote ljudi, opasnost za čitavu zajednicu.

Pravilo je da tri ovakve poruke moraju da budu suština svakog obraćanja najširoj javnosti.

Međutim, stručna javnost traži i neka objašnjenja, uputstva ili detalje.

Ako je, primera radi, u pitanju incident sa trovanjem u kuhinji vrtića, među porukama nadležnim službama, ministarstvu, zdravstvenim organizacijama, mora biti i onih u kojima se najavljuju ili saopštavaju procedure, analize, posebni rezultati.

Neki stručnjaci smatraju da treba da bude do pet ovakvih poruka, pa se ovo pravilo formiranja ključnih poruka i naziva 3 + 5.

Uz pravila ili bez njih, javnost **mora** da bude **informisana**. Od brzine reakcije i načina formiranja poruke nekada doslovno zavise bezbednost i životi građana.

7.

Komunikacione metode

Redovno komuniciranje sa javnošću može da dovede organizaciju u stanje „lake uspavanosti“ i korišćenje uobičajene metodologije (saopštenja, konferencije za novinare...).

Kriza, međutim, traži da se razmotre sva moguća sredstva:

- Usmena i pisana;
- Posredna i neposredna;
- Saopštenja, konferencije na licu mesta, razgovori „1 na 1“, TV nastupi ili intervjuji, dovođenje novinara u posetu;
- PR menadžer mora da proceni u svakom datom slučaju koja je komunikacija najbolja.

8.

Ono što je sigurno je da je uvek bolje dovoditi novinare na „svoj teren“ i biti spreman (zakazani susreti), nego biti iznenaden i zatečen. Ovo, naravno, ne znači da ima beskonačno mnogo vremena za pripreme, već i da sureti „na licu mesta“, neposredno posle informacije o incidentu, zapravo treba da budu pripremljeni.

Predviđanje krize

Naizgled, kriza se dešava preko noći i dolazi sa svih strana. Međutim, gotovo da nema krizne situacije koja se na neki način nije mogla predvideti. Čak i veliki broj elementarnih nepogoda, koje su same po sebi akcidenti, postoje kao mogućnost. Primera radi, za svako naselje na obali reke, poplava je više nego realna krizna situacija i nikada ne sme da predstavlja iznenadenje.

Tipična kriza koja se može predvideti, a o kojoj malo ko razmišlja na komunikacijskom planu, je otpuštanje radnika u procesu privatizacije. Ako u opštini postoji firma koja će biti privatizovana, a u njoj višak radnika, logično je predpostaviti da je to moguće zarište krize.

9.

Sagledavanje krize

Podrazumeva sled svega prethodnog. Posle dobre pripreme, i kada kriza nastane, lakše ju je sagledati. Lakše se sa njom uhvatiti u koštač. Realnost u pristupu je veoma bitna, i u pripremama i tokom same krize.

10.

Izlazak iz oluje

Činjenica da sve jednom prođe za one koji su u kriznoj situaciji može da predstavlja olakšanje. Međutim, za dobrog komunikatora izlazak iz krize je mogući novi početak, trenutak da se krene u kampanju i ponovo osvoje poljuljane pozicije. To je vreme da se osmotri šta je bilo dobro komunicirano, a gde odnosi sa javnošću nisu bili uspešni. To je poslednji trenutak da se na ponečemu interveniše.



Primer

Primer kriznog komuniciranja - „izlazak iz oluje“:

Slučaj američke farmaceutske kuće „Johnson & Johnson“:

- *Tajlenol*, lek protiv bolova, 1986. godine pokriva 35% američkog tržišta;
- U jednom trenutku 7 osoba koje su ga koristile umiru od trovanja cijanidom;
- *J&J* povlači sve zalihe iz apoteka, samousluga, bolnica, drogerija...;
- 300 miliona dolara potrošeno je za obaveštavanje javnosti (potrošači, lekari, bolnice...) i povlačenje iz prodaje;
- Provera 7 miliona tableta – pronađeno je 75 zatrovanih u istoj seriji;
- *J&J* kreće u kampanju sa novim, zaštićenim pakovanjem (crvenim slovima na bočici upozorenje: „Ako je zaštitna folija oštećena ili probijena, nemojte koristiti ovaj lek“);
- *Tajlenol*, zahvaljujući brzoj reakciji i pokazanoj brižnosti, ponovo uzima primat na tržištu;
- Počinilac nikad nije otkriven.

Preporuke za kraj

◆ Ključna je priprema

Razmišljajte o kriznom PR planu kao o polisi osiguranja svoje organizacije. Sa takvim planom ili bar smernicama, kada se kriza dogodi, posvetite se njenom rešavanju, umesto gubljenju vremena na razmišljanje – odakle početi. Spremnost uključuje razvoj krizne strategije, pripremu materijala za medije i organizaciju treninga za ključne lude i pozicije.

◆ Budite sigurni da raspolažete svim činjenicama

Prikupite najveći mogući broj informacija što je brže moguće iz različitih izvora.

Posavetujte se sa pravnikom i menadžerom šta se od tih informacija sme obelodaniti, a šta je poverljivo. Krizni tim mora da bude u neprekidnom kontaktu.

◆ Odmah preuzmite akciju - posebno ako su ugroženi životi

Bilo u kojoj situaciji gde su ugroženi životi, bezbednost ili zdravlje ljudi, neodložno preuzimajte sve mere. Nebriga u ovim slučajevima je neoprostiva!

◆ Govorite istinu

Budite sigurni da su informacije koje dajete medijima i javnosti istinite. Ako se ispostavi da je nešto od rečenog netočno, vaš kredibilitet biće nepopravljivo oštećen. Ako procenjujete da bi informacija koju posedujete mogla da šteti organizaciji, a od nje ne zavisi bezbednost javnosti, ne morate je objaviti. Bar ne odmah. To je samo odlaganje, ali i izbegavanje neistine. Ne treba, međutim, zaboraviti, da trenutak preuzimanja odgovornosti uvek brzo dolazi, pa je jedini cilj odlaganja da za taj trenutak budete potpuno spremni.

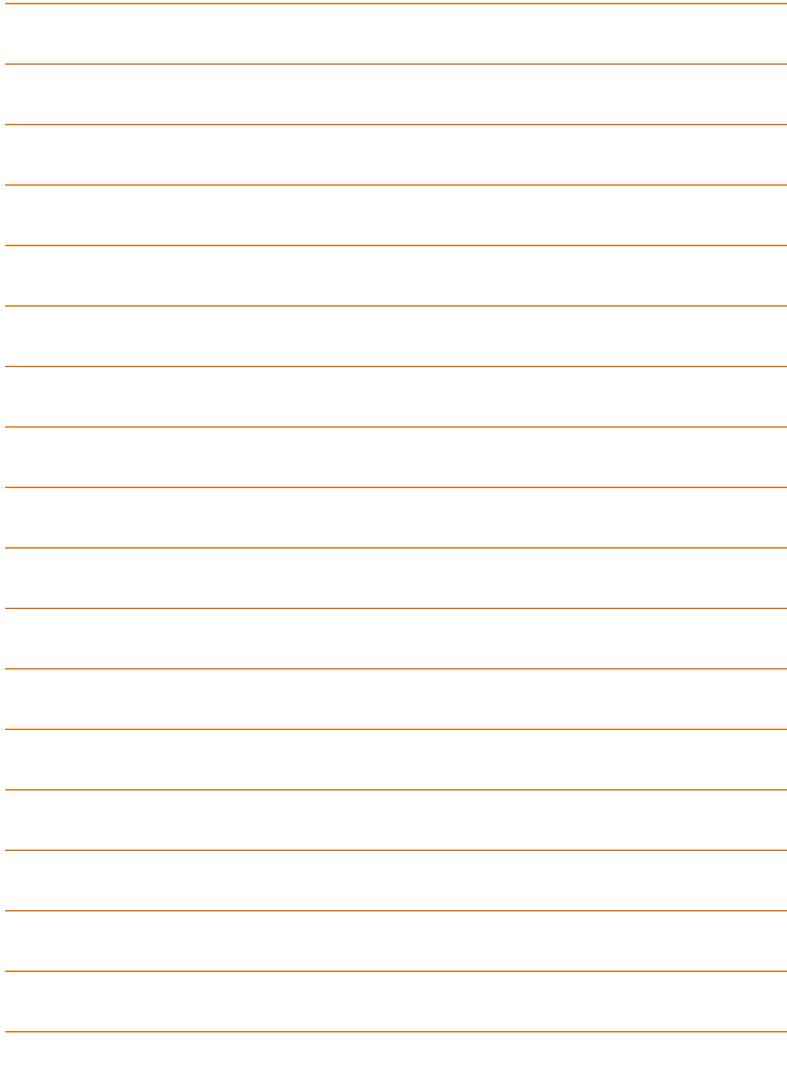
◆ Pokažite brižnost i otvorenost

Učinite sve da razumete zabrinutost javnosti i direktno odgovorite na brigu ljudi. Supruga jednog (bivšeg) direktora velike korporacije, izazvala je više štete nego vajde kada je u udarnoj emisiji na američkoj televiziji, očiju punih suza izjavila: „Mi se borimo za likvidnost. Ne želimo da odemo u bankrot.“ Za publiku u Americi njena izjava bila je oličenje nedostatka saosećajnosti, posebno zbog odsustva brige za radnike čija je životna uštedevina ovim bankrotom bila zbrisana.

Pre svega, pokažite saosećanje sa onima koji su pogodenici datom kriznom situacijom.

◆ Nikada ne potcenjujte snagu zdravog razuma

Prođite kroz scenarija kriza koje ste već pretrpeli ili za koje znate. Ako vam nešto govori da ste na pravom putu – nastavite i prikupite još informacija. Verujte sebi i svom timu. Ako se kriza i ne može do tančina predvideti, adekvatna predviđanja i promišljanja mogu da naprave razliku između opstanka i zastrašujuće alternative. Stoga, vredi pokušati.



3.
poglavlje

Odnosi sa
medijima



pr

Nijedna organizacija ne može da polaže unapred pravo na zastupljenost u medijima. Prostor u glasilima mora da se zaslужi!

Odnose sa medijima, međutim, ne treba potpuno izjednačavati sa odnosima sa javnošću. Oni predstavljaju jedan specifičan deo PR prakse. „PR-ovski“ gledano, odnosi sa medijima mogu se definisati kao delatnost čiji je osnovni cilj da se stvori što bolja medijska slika (imidž) organizacije.

Da bi se to i dogodilo, treba obaviti dosta posla:

- Pratiti i analizirati medije i njihov uticaj na naše ciljne javnosti i javno mnjenje uopšte;
- Planirati, realizovati i vrednovnati različite aktivnosti kojima obaveštavamo i uveravamo javnost;
- Spremno reagovati na novinarska i druga javno postavljena pitanja i inicijative;
- Pripremiti se i vežbati delovanje u kriznim situacijama;
- Podsticati, održavati i negovati partnerski odnos sa medijima, i onda kada nismo jedni dugima „od koristi“.

Graditi dobre odnose sa medijima, između ostalog znači i poznavati i poštovati i njihove potrebe. Medijima su potrebne vesti, ali ne bilo kakve.

Vest jeste nešto što se dogodilo ili se događa, ali svaki događaj, sam po sebi, ne mora da bude vest. Zapravo, događaj postaje vest tek ako se obelodani, ako ga mediji prenesu.



Ljude koji se u organizacijama bave odnosima sa medijima neko može da doživi i kao svojevrsne „čuvare granice“, jer su uvek na među koja deli unutrašnjost organizacije od okruženja, pa i javnosti. Oni moraju budno da prate i dešavanja unutar organizacije, ali i ono što se dešava spolja.

U PR praksi govorimo o *upravljanju* odnosima sa medijima, ne o slučaju, stihiji, (ne)naklonosti, sticaju okolnosti. Dobro upravljanje, između ostalog, podrazumeva i prilagođavanje svojim i potrebama medija.

Definišući stav organizacije, odnosi sa medijima mogu se podeliti u tri grupe:

- *Defanzivni ili reaktivni* (odgovaranje ili reagovanje samo na novinarska pitanja/inicijative ili pritisak javnosti);
- *Strateški ili proaktivni* (bez čekanja „prozivke“, sami pokrećemo aktivnost medija i aktivno pokušavamo da utičemo na stvaranje sopstvenog medijskog imidža);
- *Krizni* (priprema, planiranje i predviđanje kriznih situacija i naše ponašanje i organizovanje u njima).



Informacioni alati

Da bi odnosi organizacije sa medijima bili uspešni, potrebna su oruđa. To su pomoćna sredstva koja PR delatniku zaista mogu da olakšaju život. Ona su raznovrsna i treba ih upotrebljavati primereno trenutku i okolnostima. Zloupotreba, kao uvek, može da bude opasna, kao kada se, primera radi, bežeći od ličnog kontakta, krijemo iza pisanih odgovora i saopštenja.

Najčešće korišćena sredstva u odnosima sa medijima:

- Adrema (od nemačkog **Adre**ssiser/**ma**/chine/) – lista medija
- Saopštenja za javnost – pisana i elektronska (obraćanje preko radija ili TV)



- Press paketi ili kompleti za medije
- Pisane prezentacije, brošure, mape
- Pisani i elektronski pregled medijskog izveštavanja (kliping)
- Analize medijskog izveštavanja
- „Pitanja i odgovori“
- Konferencije za novinare
- Govori
- Intervjui
- Izjave
- Pisma redakciji
- Stalne novinske rubrike
- „Lični stavovi“ i kolumnе
- Reportaže
- Novinski oglasi
- Leci
- Plakati
- Internet prezentacije
- E-mail
- Tonski i video materijali (snimci)
- Materijali u slici (fotografije)
- Manje izložbe
- Zvanične posete
- Dan otvorenih vrata (Open day)
- Brifinzi
- Događaji



Šta je saopštenje za javnost?

Saopštenje za javnost je najčešći oblik prenošenja informacija javnosti putem medija. Ono je i dalje glavno oruđe u odnosima sa medijima i predstavlja *sažet* opis dogadaja, pogodan za korišćenje u različitim



medijima. Saopštenje takođe može da bude i formulacija nečijeg stava, komentar ili odgovor na pitanje pojedinaca ili javnosti.

Bilo kako bilo, da bi saopštenje bilo zanimljivo za medije (da bi se izašlo u susret njihovoj svrsi i potrebi) – **mora** da sadrži vest, nešto bitno novo i značajno u odnosu na trenutak. Mada se često tako tumači, to ne znači da mora da sadrži intrigu, skandal ili trač i da obavezno ima negativnu konotaciju. U ostalom, zadatak dobrog PR menadžera i jeste da na zanimljiv način medijima predstavi događaj ili vest koji će doprinositi dobrom imidžu organizacije.

Dobra saopštenja su kratka, sadržajna i informativna. Najčešće stižu faksom ili elektronskom poštom, pa je lako shvatiti da su namenjena pre svega vizuelnom doživljaju. Dakle, trebalo bi ih, u granicama smislenog, učiniti i na oko atraktivnima, različitim od stotine drugih koje svakodnevno stižu u redakcije.

Zvući surovo, ali neko je izračunao da novinar-urednik posvećuje u proseku pet sekundi prvom pregledu saopštenja. Toliko, znači, ima i vaše saopštenje da na njega ostavi snažniji utisak od drugih. Treba koristiti raspoloživa sredstva (logotip, zanimljivo zaglavje, grb opštine...), ali u tome uvek mora da vas vodi osećanje mere.

Mada je teško sresti nekog ko voli da piše saopštenja za javnost, možda baš zato što je to najčešći (često i jedini) korišćeni oblik komunikacije sa građanima, napisati saopštenje za javnost i nije toliko komplikovano ukoliko zname:

- zašto ga pišete;
- šta želite da kažete;
- kome to želite da kažete;
- i kakav efekat želite da postignite.

Savet: Ne zatrپavajte redakcije saopštenjima za javnost (samo zamislite kako je onome ko mora da ih sve pročita).

Nikada se ne oglašavajte ako nemate šta da kažete.



Kako se koristi saopštenje za javnost

Saopštenje za javnost je često dobra osnova za elektronske medije. Samo saopštenje nije mnogo zanimljivo za radio ili televiziju, ali iz njega obično proistekne neki prilog, izveštaj sa lica mesta, gostovanje u emisiji ili intervju. Mislite o tome kada ga sastavljate.

Preglednosti radi, saopštenja možemo svrstati u:

- | | |
|---|---|
| Pripremno saopštenje: | Obaveštava o događajima, projektima ili programima za koja znamo kada će se odigrati i kako bi trebalo da izgledaju. Svrha im je da skrenu pažnju i pobude zanimanje, ali i da omoguće urednicima da unapred isplaniraju neki prostor u emisiji ili novinama. Nema striktnog pravila koliko unapred ih treba poslati, ali ako poznajete svoje medije, znaćete i njihove potrebe. To što ste poslali saopštenje unapred ne oslobođa vas obaveze da medije podsetite i neposredno pre samog događaja. |
| Aktuelno saopštenje: | Daje informacije o događajima ili situacijama koje se upravo dešavaju. Očekuje se da bude odmah objavljen. Posebno je važno u kriznim situacijama ili u dešavanjima za koje je visoko motivisana čitava zajednica (što se u teoriji odnosa sa javnošću takođe može smatrati vrstom križe – <i>videti poglavlje o kriznom PR-u</i>). |
| Prateće saopštenje: | Objašnjava zaključke, rezultate razgovora ili novine u zakonima. Nažalost, ova vrsta saopštenja je vrlo retka i obično je neophodno da mediji traže one odgovore i objašnjenja koja bi trebalo da idu u ovakvim saopštenjima, odmah posle važnih odluka. |
| Vremenski neodređeno saopštenje: | Tiče se opštih tema i nije vezano za određeni trenutak. Svrha mu je da održi kontakt organizacije i javnosti i da promoviše vrednosti zajednice kao stav organizacije (čistota grada, ekologija, socijalna pitanja, briga o zajednici...). |
| Saopštenje iz „Centra“: | Dolazi iz štabova ili institucija posebno formiranih u nekoj kriznoj situaciji, kada je veoma važno, pre svega zbog bezbednosti, da vesti ne dolaze „sa sto strana“, da budu proverene i tačne. Po pravilu, ovakva se saopštenja pišu u kriznim situacijama, posebno kada je zajednica ugrožena (elementarne nepogode, ispravnost vode za piće, vanredno stanje...). |



- Lokalno saopštenje:** Korisno, ali nažalost zapostavljena forma. Kako se primat daje nacionalnim glasilima, ostaje malo prostora za „vesti iz komšiluka“. Mada su šefovi dopisništva skloniji da biraju senzacionalističke vesti (koje po pravilu nisu dobre), PR menadžer treba uporno i dosledno da se trudi da afirmiše organizaciju i celu zajednicu.
- Ekskluzivno saopštenje:** Dostavlja se jednim novinama ili jednoj radijskoj ili TV stanici s pravom da ga objavi isključivo ta novina ili radijska, odnosno TV stanica. Naravno, i etika i *Zakon o slobodnom pristupu informacija od javnog značaja* propisuju da se ne sme bilo kome uskratiti informacija, ali ostaje mogućnost da se ona nekome „prvom“ dâ.



• Kako napisati dobro saopštenje za javnost

Ako prihvatimo da je **forma** saopštenja ono što će ostaviti prvi utisak (često i opredeliti urednika/novinara), onda bi trebalo poštovati neka pravila:

1. **Logotip.** Svako saopštenje treba da ima logotip/memorandum organizacije. Ako možete, učinite kreativni napredak i odmaknite se od oveštalih, administrativnih formi, koje liče jedna na drugu. Pronadite nešto likovno zanimljivo i originalno, što će biti zaista slika vaše organizacije.
2. **Format.** Saopštenje se piše na klasičnom papiru formata A4. Razmak između redova treba da bude 1,5 ili dvostruki. Margine moraju biti široke (najmanje jedan inč, tj. 2,54 cm) kako bi novinari mogli nešto i da na njima pribeleže. Veličina fonta je najčešće 12.
3. **Skraćenice.** Korišćenje skraćenica svodimo na najmanju moguću meru, a ako ih ipak upotrebimo, na početku se skraćenica mora javiti u svom punom obliku sa skraćenicom u zagradi. Izuzetak su skraćenice koje su veoma poznate i koje same predstavljaju naziv institucije.



4.

Font. Velika štampana slova upotrebljavaju se samo za skraćenice. Brojevi od 1 do 10 uvek se pišu slovima. Procenti se pišu slovima – „odsto“.

5.

Stil. Stil saopštenja je jasan, samo saopštenje je pismeno, obavezno poštuje sve gramatičke norme. Patetika se ne preporučuje, pa treba izbegavati superlative i hiperbole (npr. „ovo je neponovljiv, zadivljujući, veliki korak napred“ i sl.).

6.

Podaci. Saopštenje sadrži činjenice, tako da uopštavanja treba izbegavati, posebno u kriznim situacijama (umesto „Poplavljeno je mnogo kuća“, tačnije je „Poplavljeno je više od 20 kuća“). Važno je označiti citate, tako da bude jasno čiji su to navodi.

7.

Grafika. Grafički se može istaći ono što treba da skrene pažnju, ali nije princip da se podvlače delovi rečenice ili cele izjave – novinar će proceniti šta je važnije.

8.

Veličina. Idealno je da saopštenje zauzme najviše jednu stranicu (oko 30 redova), a u njemu ne bi smelo da bude više od 250 reči. To znači da treba da bude kratko i jasno (u skladu sa pravilom K.I.S.S.: *keep it short and simple* – učinite ga kratkim i jednostavnim). Ako je saopštenje za štampu duže od jedne strane, na dnu prve strane stavite naznaku „nastavak na drugoj strani“, da bi novinar znao da ima još jedna ili više strana saopštenja.

9.

Pravopis. Obavezno proverite da nema pravopisnih grešaka, grešaka u kucanju, pogrešne interpunkcije i stilskih nejasnoća.

10.

Kontakt. Ne zaboravite da na kraju saopštenja ostavite svoje ime i kontakt. Bilo bi dobro da tu bude i telefon koji je dostupan i van zvaničnog radnog vremena, jer će možda vaše saopštenje stići ili postati aktuelno i kada se vaš radni dan završi. Redakcije rade po drugom režimu i često je od velike važnosti da uredniku pomognete kontaktima i u kasnijim popodnevним satima. Manje je komforntno ali profesionalnije.



Struktura saopštenja je slična novinarskoj vesti i preporučuje se pravilo „obrnute piramide“. Prvi pasus je „udarni“ i sadrži najvažnije informacije. Sledеći pasusi proširuju tu informaciju i daju više detalja, s tim što će se prvo govoriti o najbitnijim stvarima, a potom, u svakom narednom pasusu, o detaljima koji mogu biti od značaja.



Naslov mora da saopšti suštinu teksta. Treba da bude kratak i isписан boldovanim, velikim slovima. Naslov bi trebalo da bude zanimljiv kako bi privukao pažnju urednika. Novinare će zainteresovati:

- Nešto neobično, jedinstveno;
- Podaci o određenom problemu ili temi, novi projekat ili akcija;
- Podaci o tome u kojoj se fazi nalazi neki projekat ili akcija;
- Značajan napredak u pronalaženju rešenja nekog problema;
- „Topla ljudska priča“ o „običnim“ ljudima koja pobuduјe emocije;
- Godišnjica nekog događaja;
- Festival, događaj koji je zanimljiv za snimanje ili reportažu.

Uvod je često ključni deo saopštenja i treba da na zanimljiv način predstavi glavnu informaciju i prenese poruku. Trebalo bi da probudi interesovanje novinara i da najmanje u jednom, a najviše u pet redova kaže suštinu. Dobro je ako uvod može da funkcioniše samostalno, tako da novinari mogu i samo taj deo da objave. U uvodu, zato, treba odgovoriti na pet (5W+1H) osnovnih pitanja:

- **Ko (Who)** je subjekt priče, o kome je reč?
- **Šta (What)** je tema priče?
- **Kad (When)** se događaj odigrao (ili će se odigrati)?
- **Gde (Where)** se odigrao (ili će se odigrati)?
- **Zašto (Why)** je informacija važna/sta je uzrok događaja koji je u informaciji?
- **Kako (How)** se to dogodilo?

Osnova saopštenja: Nastavak saopštenja treba da sadrži sve najvažnije informacije o predmetu saopštenja. U sledeća dva-tri pasusa objašnjava se priča iz uvida. Drugi i četvrti pasusi su pogodni za navođenje citata. U ovom delu treba dati odgovore na sledeća pitanja:

- Koga se tiče pomenuti događaj? Kako će se on odraziti na živote tih ljudi?
- Šta će se postići programom/projektom?
- Kada program/projekat počinje, odnosno kada se završava?
- Zašto bi ljudi trebalo to da zanima? Zašto je to bitno?
- Gde će otpočeti akcija?
- Koje bi se opšte informacije mogle dati o predmetu saopštenja?

Ako je glavna ideja saopštenja najava konferencije za štampu ili nekog drugog događaja, kojem biste želeli da prisustvjuju i novinari, morate odmah posle prvog pasusa da navedete datum, mesto i vreme održavanja.

Pozadinske informacije: U četvrtom, završnom pasusu otkriva se eventualna pozadina priče, citiraju se značajni pojedinci i daju opšte informacije.

Nema potrebe da se na kraju saopštenja za štampu izvodi zaključak.

Kontakt osoba/e: Ime, prezime, adresu, brojeve telefona, mobilnog telefona i telefaksa, kao i adresu elektronske pošte kontakt osobe stavljamo na kraj saopštenja. Bolje je dati imena dve osobe zadužene za kontakte, ako se dogodi da jedna od njih nije dostupna.

Još nekoliko saveta. Koristite:

- ! **Kratke rečenice** - u njima je teško „izgubiti nit”. U jednoj rečenici ne bi trebalo da bude više od 15 do 20 reči. Ako očekujete da će saopštenje biti čitano – citirano u elektronskim medijima, pokušajte da kombinujete kraće i nešto duže rečenice, kako bi se postigao ritmički efekat. Ipak, duge rečenice (više od 30 reči) mogu da budu teške za razumevanje.
- ! **Jednostavne izraze.** Ako za neki pojam postoji više izraza, treba da izaberete kraću i jednostavniju, poznatiju reč. Ako baš morate da koristite tehničke ili složene izraze, njihovo značenje pokušajte da objasnite običnim rečnikom.
- ! **Reči koje daju lični pečat tekstu.** Reči poput „vi”, „mi”, imena, citate, izraze koji čine da tekst izgleda prirodnije i zanimljivije.
- ! **Aktivne glagolske oblike** da biste tekst učinili „življim”.

Ne zaboravite:

Najvažniji zadatak saopštenja je da privuče pažnju urednika i novinara

Zapamtite:

Jedna objavljena fotografija vredi kao hiljadu reči!

Konferencija za novinare

Konferencija za novinare (KZN) je jedno od najčešće korišćenih oruđa (alata) u odnosima sa medijima. Za njenu organizaciju često je potrebno dosta vremena, novca i energije i zato je organizujemo samo onda kada želimo da novinarima damo važne informacije. Novinari nemaju vremena da prisustvuju svakoj KZN i ako izgubite njihovo interesovanje, na sledeću se možda neće odazvati. Ne „kradite” im dragoceno vreme.

KZN pruža priliku novinarama da neposredno razgovaraju sa ključnim predstavnicima organizacije, a predstvincima organizacije da, preko medija, prenesu svoju poruku javnosti. KZN se obično organizuje kada postoji aktuelna tema za organizaciju ili javnost, pa se podrazumeva da predstavnici organizacije moraju da budu posebno pripremljeni kako bi mogli da odgovaraju na brojna novinarska pitanja.

KZN je idealan način za saopštavanje informacija od posebnog značaja za vašu organizaciju. Povodi za organizaciju KZN mogu biti različiti: krizna situacija, godišnji izveštaj, značajna godišnjica, potpisivanje značajnog ugovora, prezentacija novih projekata, usluga, rezultati neke akcije, kampanje...

Ipak, pre nego što krenete u organizaciju KZN, proverite da li možete da odgovorite na ova pitanja:

- Šta želimo da saopštimo/imamo li informaciju?
- Zašto održavamo KZN?
- Šta želimo njome da postignemo/kakav efekat u medijima i javnosti?

Kada je ovo razjašnjeno, najvažnije je brižljivo planiranje i priprema.

Na listi obaveza su:



Izbor termina: Prilikom izbora najpogodnijeg dana za KZN, treba voditi računa o drugim događajima koji bi mogli da privuku pažnju „naših“ novinara. Objavljivanje priče u vestima predstavlja rezultat svojevrsnog „takmičenja“ sa drugima, koji takođe imaju interes da se nađu u medijima! Prepodnevni sati su uglavnom prihvaćeno doba dana za držanje konferencija za novinare, ali KZN ne treba zakazivati ni suviše rano (pre 10 sati), ni suviše kasno (posle jedan popodne – kada većina dnevnih novina završava obradu materijala za objavljivanje). Ako možete da birate i dan u sedmici, neka to budu utorak, sreda ili četvrtak.

Dakle, nije presudno vaše slobodno vreme ili vreme koje odgovara čelniku organizacije za koju radite, već ono vreme koje najviše odgovara većini novinara i medija.



Izbor i opremanje prostora: Odredite mesto na kome ćete održati KZN i rezervišite ga bar nedelju dana ranije (ukoliko to neće biti u prostorijama vaše organizacije). Mesto treba da bude lako dostupno, sa dovoljno parking mesta, pogodno i vizuelno privlačno. Prostor treba urediti na odgovarajući način, da odmah bude jasno o čijoj se KZN radi. Klasična postavka podrazumeva sto za predstavnike organizacije koji će govoriti. Ispred govornika treba postaviti pločice sa njihovim imenima da ne bi kasnije došlo do greške u navodima.

PR menadžeri i agencije koje se bave odnosima sa javnošću sve češće razmišljaju kreativno i o prostoru za KZN, pa nije neobično da se ona održava na otvorenom, na objektu o kojem je reč, pored mesta na kom se dešava krizna situacija... O ovom pristupu treba ozbiljno razmišljati, jer TV ekipe dobijaju mnogo zanimljiviju sliku (kao i foto-reporterji novina), ali i mogućnost da na licu mesta steknu lične utiske ili razgovaraju sa nekim od svedoka događaja. Sem toga, ove konferencije po pravilu ne traju dugo i samo okruženje pojačava dramaturgiju događaja (istovremeno izbegavajući poslovičnu monotoniju konferencija, zbog čega ih novinari često izbegavaju).



Lista novinara (adrema): Na KZN pozivamo sve novinare koji bi mogli da budu zainteresovani za njenu temu. Odredite koga ćete pozvati sa spiska medija koji ste ranije sastavili – bolje je da ih je više nego pre malo. To su: stalni novinari sa kojima ste već uspostavili saradnju i koji redovno prate vaše aktivnosti, novinari za određena područja (ekonomski rubrika, IT, zdravstvo, obrazovanje...), dopisnici nacionalnih medija... Medije koje obično kontaktirate: radio i TV (nacionalni, komercijalni, regionalni, lokalni...), dnevničari, nedeljnici...



Lista za proveru (ček lista): Neophodno je da napravimo sopstvenu listu za proveru koja će sadržati spisak apsolutno svih aktivnosti neophodnih za organizaciju KZN. Bilo bi dobro navesti i odgovornu osobu za svaku pojedinačnu aktivnost, kao i rok u kom zadatak treba da bude obavljen, kako bi se znalo ko je za šta odgovoran i da li je sve na vreme obavljeno.

Listu redovno proveravamo i ona treba da bude važan kontrolni orijentir.



Kompleti informativnog materijala: Novinarska mapa je fascikla u kojoj se nalaze sve informacije bitne za temu KZN. U njoj je unapred pripremljen materijal o vašoj organizaciji (lična karta, godišnji izveštaj i sl.) kome dodajemo aktuelni materijal za KZN (saopštenje za javnost, informativni materijal, fotografije...). Razmišljajte šta bi novinarima moglo da bude od koristi pri pripremi izveštaja i to obavezno uvrstite u materijal. Primera radi, u novinarskoj mapi mogu biti i kratke biografije svih učesnika KZN, ali i tekstovi njihovih govorova, što će omogućiti tačnije prenošenje i novinarima koji nisu uspeli da zapišu neki podatak u toku konferencije ili nisu snažno motivisani da čuju svaku reč.

SAVET: Osetljive materijale (izjave, podaci, stavovi...) koje ćete dostaviti novinarima, valjalo bi autorizovati. To znači da će jedan primerak, istovetan onima koji se deli, potpisati osoba koju citirate. To je vaše „osiguranje“ za slučaj da se neko pokaje ili tvrdi da nije tačno citiran. U slučaju da imate autorizovanu izjavu, sve ostalo je između te osobe i novinara!



I novinari su ljudi: Svakoga obraduje pažnja, mali poklon, pa nemojte da propustite priliku da uz materijale dodate i po neku sitnicu. Uobičajene su olovke, notesi, sitniji kancelarijski pribor, ali, shodno prilici, možete da budete i kreativniji, pa da iskoristite dečji crtež, ručni rad, slatkiš, suvenir.

Treba misliti i na adekvatno posluženje u toku i po završetku konferencije. Kafa ili čaj, sokovi i kisela voda trebalo bi već da budu posluženi pre same konferencije. Izbegavajte uobičajenu situaciju da konferencija bude prekinuta unošenjem kafa i zveckanjem šoljica i tacnica, dodavanjem šećera ili mleka. To odvlači pažnju slušalaca, a smanjuje koncentraciju govornika.

Za pravog PR menadžera konferencija za novinare se ne završava „ustajanjem od stola”. Iskustvo kazuje da se na mnoga pitanja odgovara u neformalnom druženju posle zvaničnog dela konferencije. I za to treba obezbediti još malo osveženja. Poslovno ponasanje zabranjuje alkohol (šta god se kod nas podrazumevalo pod „domaćinskim odnosom”), a nije loše poslužiti i „grickalice”. Ako je svečanija prilika u pitanju, mogu se poslužiti kanapei (sendviči „na zalogaj”) i sitni kolači. Alkoholna pića služe se samo na koktelima.



Tehnika: Zavisno od toga gde se KZN održava, možda će vam biti potrebni ozvučenje, ređe i dodatna rasveta. Predlažemo da konsultujete nekog profesionalca, najbolje tonskog tehničara iz radio ili TV stanice.

Danas se i na KZN, kao i na prezentacijama, često koristi elektronska oprema, gotovo po pravilu računar i projektor, pa proverite imate li sve što je potrebno, gde ćete projektovati sliku i da li sva oprema radi. Ako se KZN održava van uobičajenih mesta, na primer, na gradilištu ili kraj reke (poplavljeno područje), ne zaboravite da to naglasite kao tehničko uputstvo u pozivu. Od vaše preciznosti zavisi šta će ekipa poneti kao dodatnu opremu, a od toga, opet, hoće li uspeti da naprave tehnički ispravan snimak, što je u većini televizija preduslov za emitovanje.



Scenario konferencije za novinare: Važno je da sadrži tajming (vremenske odrednice svakog segmenta), redosled govornika i teme njihovih izlaganja, eventualno audio-vizuelne delove konferencije (projektovanje filma, ppt prezentacija). Konferenciju bi trebalo da vodi portparol ili moderator. Voditelj mora da poznaje učesnike i sadržaje koji se razmatraju, jer samo tako može da zna kome da preusmeri novinarska pitanja na kraju konferencije. On priprema i uvodni govor u kom će ukratko ispričati o čemu će biti reči na konferenciji. U pripremi se mora odrediti i tok konferencije – odnos sadržaja i vremena. Određuje se redosled tema, ko šta tačno treba da kaže, koliko mu je vremena za to potrebno i koliko traju mogući audio-vizuelni segmenti. Imajte na umu da KZN treba da bude kratka, najviše 30 minuta, ali dovoljno sadržajna.

Ne zaboravite da ostavite dovoljno vremena za pitanja novinara. Posle KZN sledi neformalni deo za davanje izjava, intervjuja i razgovore sa novinarama. I taj deo maksimalno može da traje 30 minuta.

Primer

- Uvod – voditelj KZN, 3 minuta
Kratak pozdrav, predstavljanje razloga sazivanja KZN, okvirnog rasporeda, govornika i materijala. Uvodna reč mora da bude jezgrovita, precizna i provokativna.
- Predstavljanje glavne teme ili tema, 15 minuta
Maksimalno 3 govornika i voditelj. Dužina pojedinačnog izlaganja najduže do 5 minuta.
- Odgovori na pitanja
- Neformalni deo



Pripremljena pitanja i odgovori: Osim za izlaganja, govornike moramo pripremiti i na eventualna neprijatna novinarska pitanja. Ulazeći u ulogu novinara, pokušajte da *veoma kritički* procenite šta bi sve moglo da ih zanima (ne zaboravite glasine, prethodne izjave



neistomišljenika...), pa sami pripremite listu mogućih pitanja, a potom sa učesnicima potražite najbolje odgovore. Iznenadenja su uvek moguća, ali što je detaljnija priprema, njih će biti manje.

Ako je gost vašeg grada ili organizacije neko od umetnika, lako se može desiti da novinari dođu nepripremljeni i da nemaju ni jedno pitanje koje bi gostu postavili. U tom slučaju, voditelj bi trebalo da ima „u rezervi“ bar dva do tri pitanja, koje bi postavio u ime kolega – novinara. Završetak konferencije frazom „Pošto nema pitanja...“ za gosta nije nimalo priјatan.



Pozivnice: Pozive šaljemo medijima na osnovu postojeće liste novinara – adreme (šaljemo i novinaru i uredniku), najmanje 5 dana pre KZN. U kriznoj situaciji, novinare možemo pozivati i telefonom. Nekada i poznate javne ličnosti, koje mogu da privuku medije, treba pozvati da dođu na vaš skup. Pozivnica treba da sadrži sledeće podatke: vreme i mesto održavanja konferencije, kratak sadržaj, temu, listu učesnika konferencije, podatke o kontakt osobи (ime, prezime, funkciju i broj telefona) kojoj novinari mogu da potvrde dolazak ili traže dodatne informacije.



Provera učešća: Posle dostavljanja pozivnice, redovno pozivajte novinare telefonom. Stalno imajte u vidu da, i pored toga što su poslovi koje radite od izuzetne važnosti za vas, pred novinarama i urednicima ima još dosta sličnih poziva. Dakle, dva ili tri dana pre održavanja KZN, pozovite ih i ponovo upitajte da li će da dođu i da li su im potrebne neke dodatne informacije.



Generalna proba: Govornike treba pripremiti za nastup najmanje 24 sata pre početka konferencije, naravno, ukoliko ne govorimo o kriznoj situaciji u kojoj se reaguje što je moguće pre. Priprema treba da obezbedi da govornici budu usredsređeni i ne udalje se (previše) od glavne teme, ne odu previše u detalje. Učesnici bi trebalo da se sretnu i da se dogovore o temama i redosledu izlaganja. Oni moraju da znaju i šta je u materijalu za novinare i da se upoznaju sa sinopsisom. Priprema govornika podrazumeva i dobro poznavanje teme, predviđanje pitanja i pripremu odgovora, instrukcije za sedenje, oblaćenje, korišćenje mikrofona, davanje kratke izjave, obraćanje



novinarama. Govornike treba dobro pripremiti jer je, pored sadržaja koji izlažu, važan i način na koji se predstavljaju, kompletna pojava i utisak koji ostavljuju.



Spisak prisutnih:

Pored ulaza treba da postavite sto na kome će biti:

- Kompleti informativnog materijala za novinare;
- Formular za evidentiranje novinara;
- Formular za evidentiranje posetilaca i gostiju iz drugih organizacija;
- Sve dodatne informacije koje imate, posteri ili pokloni.

Svakako, kraj ovog stola treba da bude i neko od domaćina, spreman da odgovori na pitanja novinara ili ekipa (gde da postave tehniku, gde je priključak za struju, ko će gde sedeti...). Novinari pri dolasku treba da se upisu na pripremljenu listu – ime i prezime, medijska kuća, broj telefona i, eventualno, kada će objaviti informaciju. Ovo će vam pomoći da pratite izveštavanje sa konferencije, ali je to i izvanredna prilika za upoznavanje ljudi i uspostavljanje dobrih poslovnih odnosa. I po završetku konferencije proverite evidenciju prisutnih novinara. Ako ima odsutnih, pošaljite im komplete materijala.



Sam dan održavanja KZN: Na dan održavanja konferencije dodite dovoljno rano kako biste otklonili eventualne probleme koji mogu da se pojave u poslednjem trenutku. Proverite mikrofone i ostalu opremu, uverite se da sve dobro funkcioniše. Trudite se da konferencija za novinare počne u najavljenom vremenu (ili bar sa minimalnim zakašnjenjem), više od 10 minuta čeka se samo u izuzetnim situacijama.

Akademskih 15 minuta postoji samo kod nas i nigde više u svetu.



Snimanje: Dobro je snimati KZN, ne samo zbog arhive (što je takođe važno), već i da bi se analizom snimka utvrdilo šta je bilo dobro, a šta bi moglo da se popravi.



4.
poglavlje

Planiranje u
odnosima sa
javnošću
&
Događaji



pr



„Ako ne zname u koju ste se luku uputili, tu Vam nijedan vetr ne može pomoći“ Seneka

Gotovo je sigurno da niko razuman nikada ne bi seo u kola i počeo da vozi, a da ne zna kuda se uputio, kojim putevima treba da ide, šta da očekuje na odredištu. To bi bilo ogromno gubljenje vremena, energije i novca. Drugim rečima, ko ne zna ili bar ne zna kako da sazna kako da stigne do cilja, teško da do njega može i stići.

Vratimo se jednoj od definicija odnosa sa javnošću: „PR aktivnosti predstavljaju smisljeno, PLANIRANO i stalno nastojanje da se uspostavi i održava međusobno razumevanje između organizacije i njenog okruženja“. U srcu ove definicije je činjenica da su PR aktivnosti planirane. Jasno je, dakle, ko želi da upravlja odnosima sa javnošću, mora da ima viziju, cilj i plan. I to ne samo »u glavi«, na nivou ideje ili uopštene konstatacije da su nam potrebni dobri odnosi sa javnošću. Bez plana, koji podrazumeva *niz aktivnosti*, teško je da se oni i uspostave. Prva od tih aktivnosti jeste upravo osmišljavanje i *pisanje* plana.

Čak i ako se zvaničnim aktima tako nešto ne zahteva od PR menadžera ili osoba na pozicijama zaduženim za odnose sa javnošću, dobar plan je jedan od osnovnih alata i bez njega ne treba ni misliti na ozbiljne aktivnosti. Sem toga, ako ti planovi nisu predmet razmatranja i izveštavanja najmanje jednom godišnje i to na najvišem nivou, mora se priznati da odnosi sa javnošću u toj organizaciji nisu ozbiljno shvaćeni.

Vizija i strategija pomažu da uspešno upravljamo odnosima sa javnošću. **Vizija** je priča o željenoj budućnosti i trebalo bi da bude pisani dokument o poslu kojim se organizacija bavi, o misiji, odnosno svrsi njenog postojanja. **Strategija** predstavlja kratak osvrt na to gde smo, kuda idemo i kako ćemo tamo da stignemo. Po jednoj od definicija strategija predstavlja moć da sa sagleda cela slika, a ne da nas „zarobe“ detalji.

Planovima se vizija i strategija raščlanjuju na pojedinačne, vremenski precizno raspoređene zadatke.

Osnovna pitanja koja se moraju postaviti pre svakog planiranja odnosa sa javnošću su:

- Šta hoćemo da postignemo?
- Kome govorimo?
- Šta ćemo reći?
- Kako to učiniti, da poruka bude najbolje moguće prenesena i primljena?

Kao i u životu, planirati se može različitim metodama, ali baš zbog efikasnosti, teoretičari su usvojili neke postupke koji se predlažu.

Primer

10>

Jedna od metoda planiranja u 10 koraka:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. Analiza | Gde smo |
| 2. Ciljevi | Gde želimo da stignemo |
| 3. Ciljna javnost | Kome se obraćamo – precizno |
| 4. Poruka | Šta želimo da kažemo, da prenesemo |
| 5. Strategija | Način da to postignemo |
| 6. Taktika | Pojedinačni koraci u okviru strategije |
| 7. Vremenski okvir | Odrediti rokove, ne prepustati slučaju |
| 8. Resursi | Ko i šta nam u tome može pomoći |
| 9. Evaluacija | Vrednovanje učinjenog |
| 10. „Review“ | Pregled, ponovna analiza |

Osim ovog, mogu se koristiti i drugi modeli planiranja. Jedan od njih je S.O.S.T.A.C, o kojem više možete saznati u dodatku na kraju Priručnika.

Neplanirani odnosi sa javnošću po pravilu znače stihiju, a u njoj se najčešće ispostavlja šteta. Ove pojavnne oblike svako će lako prepoznati:

- Novčani gubici
- Nedostatak koordinacije
- Konfuzija
- Interna kompeticija
- Dupliranje posla
- Neefikasnost
- Izgubljene šanse

Analiza

Svaki posao počinje analizom situacije. Od njenog kvaliteta dobrom delom zavisi i kako će se planirati i koliko će biti uspešni odnosi organizacije sa javnošću. Za mnoge je ovo mučna, na momente i dosadna faza. Međutim, od te „mučne i dosadne faze“ zavisi uspeh celokupnog plana. Svaka analiza treba da se nađe i na papiru, kao dokument, jer takav pristup u najmanju ruku garantuje da je ovom pitanju posvećena ozbiljnija pažnja i da nije sve ostalo na „časkanju“ o tome šta bi možda moglo ili kako kome izgleda situacija. Baš kao i kod planiranja, postoji više metoda analize. U ostalom, mnoge od tih metoda oduvek primenjujemo u planiranju ličnog i porodičnog života, samo ih ne nazivamo posebnim imenima ili metodologijom. Neki modeli analiza su i u dodatku na kraju ovog priručnika.

Određivanje ciljeva

Ciljevi se uvek osmišljavaju u odnosu na određene, utvrđene probleme. Oni nikako ne smeju da budu apstraktni, opšti i(l) deklarativni. Određeni ciljevi čine da znamo gde idemo i kako da



pridobijemo potrebnu podršku. Trebalo bi da budu S.M.A.R.T. (pametni) ili S.M.A.R.T.E.R. (pametniji):

Specific - određeni
Measurable - merljivi
Acceptable - prihvatljivi
Realistic - realni
Time framed - oročeni

Ili

Specific - određeni
Measurable - merljivi
Acceptable - prihvatljivi
Realistic - realni
Time framed - oročeni
Extending - uvećavajući (da donose poboljšanje)
Rewarding - da donose priznanje

Smatra se da je realno odrediti tri do pet ciljeva i koncentrisati se na njih. Ciljevi mogu biti kratkoročni i dugoročni.

Ako govorimo o ciljevima PR aktivnosti, govorimo o:

- **Promeni** mišljenja ili stavova ciljne javnosti;
- **Kreiranju** mišljenja ili stavova (tamo gde ih nije bilo);
- **Učvršćivanju** mišljenja ili stavova.

... A sve u cilju stvaranja ili održavanja dobre reputacije organizacije i uspostavljanja dobrih odnosa sa okruženjem.

Primer

U kampanji za čistiji grad ciljevi bi bili:

- Kratkoročni – obaveštavanje građana i građanki o akciji prolećnog čišćenja grada i motivisanje da se u nju uključe;



- Srednjoročni – promena javnog mnjenja u odnosu na ovu temu tj. podizanje vidljivosti i važnosti ove teme;
- Dugoročni - promena stava građana i građanki o očuvanju čistoće u gradu; njihovo aktivno uključivanje u čuvanje čistoće grada.



Ciljna grupa

U ovom priročniku bilo je već dosta govora o javnosti uopšte. Da bi komunikacija sa javnošću bila efikasna, neophodno je odrediti ciljne grupe ili javnosti, odnosno precizirati kome se mi to obraćamo.

Kada se odredi ciljna grupa (ili grupe) kojima se obraćamo, treba znati i razumeti njihove sklonosti i potrebe. Sudeći po jednom naučnom objašnjenju, čovek ima sedam osnovnih potreba: krov nad glavom, hranu, ličnu sigurnost, finansijsku sigurnost, dobro zdravlje, dobrobit porodice i razonodu. Da bi komunikacija sa ciljnim grupama bila uspešna, potrebno je da zadovoljava jednu ili više ovih potreba.

Jezik koji koristimo mora da bude razumljiv ciljnoj grupi. Stoga je važno da znamo i kakav je intelektualni nivo većine u ciljnoj grupi. Veština je primaocu ne potceniti, ali i ne preceniti.

U okviru svake ciljne grupe postoje tri kategorije: baza, neodlučni i kritičari. Često se dešava da se uporno obraćamo bazi - ljudima koji nas već podržavaju ili da mnogo vremena i energije utrošimo na kritičare – koji imaju *a priori* negativan stav. Zapravo, pravi je zadatak da komunikaciju prilagodimo neodlučnim (obično su najbrojniji), onima na koje naša poruka utiče, ali koji traže dodatnu informaciju o tome kako bi odluka uticala na njihov život.



Poruka

Poruka je kratka i jezgrovita izjava o tome šta ćete uraditi za ciljne grupe. To je izjava o važnim pitanjima i načinu njihovog rešavanja.

Dobra poruka govori jednoj osobi, a istovremeno se obraća - svima.

Poruka treba da bude:

- Jasna
- Dosledna
- Jedinstvena
- Ubedljiva
- Istinita
- Bitna

Jasna – Građani su svakoga dana zasuti stotinama različitih poruka – naravno, ne samo političkih. Među njima je i vaša poruka. Ako je ona komplikovana, puna stranih reči i stručnih izraza, ako je duga, zbumjujuća, građani je neće ni primetiti, ni prepoznati sebe u njoj, niti izdvojiti od ostalih poruka – pa je verovatno nikada neće ni prihvatiti.

Dosledna – Ova osobina poruke podrazumeva njeno stalno ponavljanje. Sva istraživanja govore da u proseku ljudi poruku registruju tek nakon što je čuju najmanje sedam puta.

Jedinstvena – Vaša se poruka mora razlikovati. Ne treba da sadrži uopštene konstatacije, kao na primer: „Borićemo se protiv korupcije“. Ako sve opštine kažu da su za borbu protiv korupcije, a samo je vaša sastavila predlog modela antikorupcijskih mehanizama, građani će vas, zahvaljujući takvoj, jedinstvenoj poruci, daleko lakše prepoznati. Oni će vas povezati sa tom porukom i zapamtiti je.

Ubedljiva – Dobru poruku ljudi moraju da osete i to tako kao da se odnosi na svakog od njih pojedinačno, oni moraju da budu ubeđeni u njenu realnost.



Istinita – Ne obećavajte ono što ne možete da ispunite. Građani vam, kada otkriju laž, neće nikada oprostiti.

Bitna – Da biste kreirali uspešnu poruku, neophodno je da pre toga uredite istraživanje iz kog ćete saznati šta vaše građane stvarno brine.



Strategija

Strategija je koncept ili niz koncepata koji predstavljaju način za postizanje postavljenih dugoročnih i kratkoročnih ciljeva. Ona je „kišobran“ ispod koga se donose sve odluke.

Dobra je kada je kao šah – pretpostavlja i nadigrava poteze oponenata u toku realizacije vašeg plana.

Strategija odgovara na pitanja:

- **Gde smo?**
- **Gde želimo da budemo?**
- **Kako tamo da stignemo?**
- **Kako procenjujemo pređeni put?**
- **Gde dalje idemo?**



Taktika

Da bismo ostvarili željenu strategiju, moramo formulisati taktiku koja će biti primenjena. Taktika nam kaže *kako* da se pripremimo za „bitku“ i treba da obuhvati taktička i strategijska razmatranja. Svaka planirana komunikacija ili kampanja zahteva drugaćiju taktiku. Aktivnosti koje će biti obuhvaćene na listi taktičkih koraka predstavljaju bazu za organizacionu strukturu čitave kampanje.



Da bi smo definisali taktiku, potrebno je da odgovorimo na sledeća pitanja:

- Da li se može učiniti nešto drugo (ili još nešto) što bi moglo da da bolje rezultate?
- Da li je to moguće izvesti, sa aspekta troškova i resursa?
- Da li treba istovremeno realizovati više strategija u odnosu na više ciljnih grupa?
- Da li je definisana alternativna strategija, ako se nešto ne odvija po planu?

Taktika obično daje odgovore na pitanja (o kojima smo već govorili):

- Ko?
- Šta?
- Gde?
- Kad?
- Kako?

Vremenski okvir

Ovaj deo plana namenjen je osmišljavanju rasporeda svih planiranih aktivnosti i daje vam uvid u to na koji je način svaka pojedina aktivnost povezana sa ostalim aspektima kampanje u vremenskom sledu. Kalendar u koji su upisane sve aktivnosti, kao i pripremni koraci za svaku od njih, takođe je vrlo korisno pomoćno sredstvo, a dovoljan je samo letimičan pogled na raspored u kalendaru da bi se tačno znalo gde smo u tom trenutku, šta sledeće treba učiniti, jesmo li sve odradili na vreme.

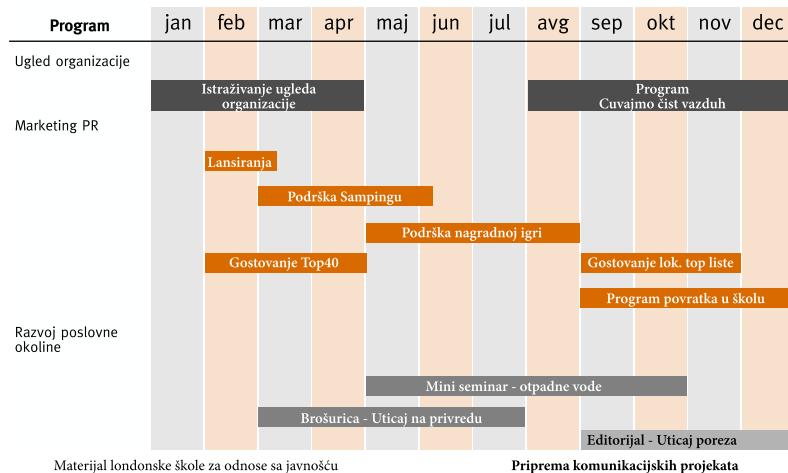
Pet pravila pravljenja vremenskog okvira:

- Postavite i poštujte rokove;
- Krupni događaji – njihovo uključivanje u plan pomoći će da izmerite uspešnost i motivisati tim;



- Zadaci – napravite listu zadataka i dodelite zadatke određenim ljudima u timu;
- Transparentnost – čitav proces učinite bliskim svima u timu. Istaknite vremenski plan na zid na radnom mestu;
- Detalji, detalji... – treba da budete precizni koliko je god moguće da biste izbegli pometnju među članovima tima.

Primer vremenskog plana:



Resursi

Da bismo uspešno realizovali plan i dostigli ciljeve, veoma je važno da utvrdimo šta će sve biti potrebno.

Nema nikakvog smisla praviti plan koji sebi ne možemo da priuštimo. Zato je važno biti realističan, uzeti u obzir i iskoristiti sve resurse koje organizacija može da aktivira. Novac, ljudstvo i



vreme predstavljaju tri najvažnija strateška resursa koji nam stoje na raspolaganju. Identifikovanje tačnog vremena kada ih možemo koristiti, kada su na raspolaganju i izražavanje njihovih veličina u brojevima – predstavljaju centralne elemente za planiranje i za ustanovljavanje načina na koji će, ubedljivo i stalno, postizati ostvarivanje postavljenih ciljeva. Od pomenutih resursa, najlakše je brojevima izraziti vreme. Kvantifikovanjem projekcija potrebnih finansijskih i drugih sredstava i troškova imaćete sliku svojih mogućnosti i ograničenja za uspešnu realizaciju plana.

Neki od najčešćih troškova:

- Troškovi rada stručnjaka angažovanih na projektu;
- Troškovi komunikacije;
- Troškovi proizvodnje alata za komunikaciju (publikacije, filmovi, brošure, katalozi...);
- Troškovi iznajmljivanja prostora i vremena u medijima;
- Troškovi „reprezentacije“;
- Troškovi angažovanja uglednih ličnosti.

Evaluacija i vrednovanje

Evaluacija je procena uspešnosti PR aktivnosti koja meri ostvarene ciljeve. Evaluacija pomaže da izmerimo uspešnost plana.

?10 Odgovorite na deset pitanja za ocenu uspešnosti:

1. Koji su bili početni planovi?
2. Da li smo se držali prvobitnog vremenskog plana? Ako smo odstupili, koji su bili razlozi za to?
3. Na koji način je moja lokalna samouprava poboljšala komunikaciju nakon ovog projekta?
4. Kako su se članovi tima ponašali za vreme procesa?

5. Kako bi tim mogao da poboljša svoj rad?
6. Kako sam mogao/la bolje da motivišem članove svog tima?
7. Šta sam mogao/la bolje da uradim kao lider/ka? Kako sam poboljšao/la svoje liderske sposobnosti?
8. Kako se mreža tima poboljšala tokom realizacije projekta?
9. Koji su neplanirani rezultati mog projekta?
10. Šta smo naučili iz grešaka koje smo napravili?

Najjednostavniji način vrednovanja odnosa sa medijima je broj i sadržaj objavljenih priloga. Broj priloga daje mogućnost upoređivanja sa identičnim vremenskim periodom u prošlosti. Analiza sadržaja omogućuje da ocenimo da li su objavljeni prilozi bili pozitivni, neutralni ili negativni. Najstariji način vrednovanja odnosa sa medijima je izračunavanje njihove protivrednosti. Tako dolazimo do formule u kojoj izračunavamo količinu medijskog vremena ili prostora i nju množimo sa cenom koju bismo morali da platimo za istu količinu oglasnog vremena ili prostora.

Reweing

(pregled/sažimanje)

Dok je evaluacija predstavljala kontinuiran proces, temeljni pregled se ređe obavlja. On je vezan za analizu, jer faktički sažima celokupan plan. Pomaže nam da budemo sigurni da se sve obavlja po planu i da su eventualne novonastale situacije uzete u obzir. Tokom realizacije plana preporučuje se redovno analiziranje na svaka tri meseca (manjeg obima), a jednom godišnje preporučuje se celovita analiza.

Postoje mnogi spoljni i unutrašnji činioci koji zahtevaju stalno ispitivanje ciljeva programa i kampanja, a koji mogu prouzrokovati njihovo potpuno napuštanje i promenu pravca. Moramo imati u vidu da se odnosi sa javnošću odvijaju u dinamičnom okruženju i da moraju biti sposobni da hitno odgovore na novonastale situacije, bilo proaktivno – da prednjače ili osućeju događaje, ili reaktivno – da se



suočavaju sa kriznim situacijama. Uzimajući sve u obzir, ispitivanje je neophodno, jer se nekad dolazi u situaciju da celokupni ciljevi moraju da se promene ili da strategija u celini ne funkcioniše.



Dogadaji



Stvaranje događaja

Najzad! Nešto se zaista događa!

- Najveći kapital je vaša kreativnost i ona ne mora da zavisi od budžeta
- Pozitivna energija je stvarni pokretač svakog dobrog događaja
- Setite se sopstvenih iskustava - sigurno ima događaja koji će vas inspirisati, ali i onih koji će vas upozoriti na greške koje je neko drugi već učinio
- Originalnost može da bude i smisao da dobro kombinujete ideje koje već postoje

Konačno! Ovo je trenutak koji će vas uveriti da ste odabrali jednu od najlepših i najizazovnijih profesija, ali ovog puta bez strašnog pritiska narasle krize i pritiska nepredviđenih dešavanja.

Važne trenutke pamtimo po slikama. Uz slike se vezuju i reči i poruke. Ako je slika nezanimljiva (na primer, tribina koja izgleda isto poslednjih pedeset godina), poruka se neće sećati ni oni koji su ih izrekli. Međutim, ako se to desilo u pozitivnoj i inspirativnoj atmosferi – računajte na pozitivne asocijacije.

Dobar PR menadžer od svega može da napravi događaj, ali to čini samo onda kada ima valjan razlog.

Dobar PR menadžer, međutim, ne čeka jedan važan datum u godini i ne daje „veštačko disanje“ višedecenjskim manifestacijama koje postoje samo u kalendaru, ali ne i u osećanjima i potrebama zajednice. Ili ih ozivljava novom snagom ili pravi sasvim nove.

Dobar PR menadžer stvara prilike i događaje!



U tradiciji svakog mesta postoji nešto što vredi obeležiti, sačuvati, a čega se, do vas, možda niko nije setio. Čak i ako nema zapisa, vredi od starih priča i legendi napraviti novu građu.

Slavlja jedne lokalne zajednice mogu se vezati za tradiciju (Dan opštine, gradska slava, vašar, sećanje na važan događaj...), za plod i rod, za zanate ili esnafe, ali ne treba slegnuti ramaenima i odustati ako u vašem kraju, na primer, ima dobrog kupusa, a kupusijadu su već „patentirali” u Mrčajevcima. Najzad, ni u Guči „ne rastu” trube, pa je Dragičevski sabor odavno postao robna marka koja je nadrasla događaj u lokalnoj zajednici!

Jednom rečju – ideje su oko vas. Vaša volja i energija su put do njih.

◆ PR je dobar domaćin!

Iskustvo i domaće vaspitanje su dobra „osnovna škola” za organizaciju svakog događaja. Ono što je najvažnije za pripremu jednog porodičnog slavlja ili okupljanja većeg broja ljudi, osnova je pripreme svakog događaja u lokalnoj zajednici. Dakle, samopouzdanje ne bi trebalo da bude problem!

Za početak, setite se onoga što je vama bilo priyatno kao učesniku nekog dogadaja. I, naravno, setite se onoga što više ne biste želeli da doživite. Po svoj prilici, ne bi ni vaši gosti!

◆ Dobar plan i priprema su temelji opuštenosti

Baš kao što su slučajnost i improvizacija „minerii” dobrog događaja. Osnovna odlika dobrog plana je **PRECIZNOST**. U našem mentalitetu je običaj da se mnogo toga podrazumeva i, po pravilu, baš na tim „podrazumevajućim” stvarima – nastaju problemi.



◆ Napravite sled događaja

Događaj mora da bude isplaniran korak po korak, doslovno iz minuta u minut. Neodređene zamenice „nešto”, „neko”, „negde” ili „u neko doba” – nisu dozvoljene u dobrom planu!

Primer

Plan jednodnevne posete gradonačelnika bratskog grada

ŠTA	GDE	KADA	PRISUTNI	ORGANIZATOR
Doček gostiju	Ispred zgrade SO	11:00–11:15	Gradonačelnik (predsednik opštine), zamenik	Pera Petrović
Koktel dobrodošlice	Svečana sala SO	11:15–12:00	Gosti, gradonačelnik, zamenik, privrednik	Pera Petrović i šef restorana
Obilazak gradskog muzeja	Muzej	12:15–13:00	Gosti, gradonačelnik i kustos/direktor	Pera Petrović i direktor muzeja
Obilazak ribarskog gazdinstva	Gazdinstvo	13:15–14:00	Gosti, gradonačelnik, direktor gazdinstva	Pera Petrović i direktor gazdinstva
Riblji ručak	Restoran gazdinstva	14:00–16:00	Gosti, gradonačelnik, direktor gazdinstva, direktor fabrike PVC stolarije, glumac-zdravičar	Pera Petrović, direktor gazdinstva, šef restorana
Obilazak salaša uglednih poljoprivrednika	Salaš, vinski podrum	16:15–17:30	Gosti, gradonačelnik, domaćin kuće	PR i domaćin
Razgovor privrednika	Sala za sednice SO	18:00–20:00	Gosti, gradonačelnik, privrednici (poimenično)	PR
Ispraćaj gostiju	Svečana sala	20:00–21:00	Gradonačelnik, gosti, učesnici razgovora	PR



Nikad previše planiranja

Šta će se tačno dešavati

Mudri kažu da nema tog plana koji se neće razbiti o hridi realnosti, ali da se nigde ne sme krenuti bez dobrog plana. Praktično rečeno, čak i uz najbolji plan može se desiti nešto nepredviđeno, ali, ako je sve dobro isplanirano, lakše je izboriti se sa incidentom. Međutim, ako je mnogo toga na nivou improvizacije i slučajnosti, ceo događaj može da se pretvori u incident.

Plan događaja mora da podrazumeva precizna određenja pojedinačnih dešavanja. Na primer, ako je reč o organizaciji festivala (poput *Kupusijade, Kobasicijade, Sabora u Guči...*), nije dovoljno odrediti vreme i mesto. Ako je deo događanja kuvanje nacionalnih jela, onda se mora znati i šta je sve potrebno, i ko će (poimence) učestvovati, i koje su potencijalne opasnosti (samo zamislite da među "kuvarima" imate nepoznatu, na licu mesta prijavljenu osobu koja može grubo da se "našali" sa nekim sastojkom, a specijalitet će probati mnogo ljudi).

Svaka neodređenost je nešto što u toku samog događaja može da napravi nevolje

Koga treba zvati

Naizgled, jednostavno pitanje. Postoje protokol-liste i svi (ugledni) gosti su dobrodošli.

Veština jednog PR menadžera je, međutim, i da sagledava i ispod površine i da bude veoma dobro informisan, ne samo o formalnim stvarima.

Kao ilustracija može da posluži organizacija događaja jedne velike korporacije, poverena uglednoj agenciji. Na svečanost su pozvane

dve veoma ugledne ličnosti, kao glavni gosti. Obojica su potvrđila dolazak i čak krenula na događaj, ali, naizgled bez objašnjenja, dve limuzine, nezavisno jedna od druge, okrenule su se i vratile zvanice nazad. Misteriju odustajanja rešila je dobro obaveštена osoba koja je otkrila da njihove supruge, najblaže rečeno, nisu u dobrim odnosima i da su i supruzi morali da izbegnu taj susret.

Epilog: domaćin je ostao bez i jedne od dve glavne zvanice!

Čak i ako vam se ovo učini kao anegdota na nivou trača (a reč je o stvarnom događaju u našem glavnom gradu pre izvesnog vremena), ono što mora da bude princip pri sastavljanju liste gostiju je realnost da one zaista i dodu. U svakom mestu ljubazni domaćini bi rado ugostili najviše zvaničnike, ali koliko je izvesno (i moguće) da i predsednik države i predsednik vlade i ministri budu na svakom događaju? To ne znači da ne bi želeli ili da im se vaša svetkovina ne čini važnom, već da su njihovi dnevni, mesečni, pa i godišnji rasporedi uveliko popunjeni.

Sem toga, ako vas je svojim prisustvom počastvovala visoka zvanica, nije sasvim realno očekivati da će i svaki naredni put moći da dođe na vašu svečanost. U ostalom, ugled zvanice ne određuju samo rang i funkcije. Vaša kreativnost pronaći će dovoljno dobrih razloga da gosti koje pozivate zaista daju na značaju vašem događaju. I to je PR!

Ko je domaćin

Odgovor na ovo pitanje definitivno nije: "Opština!". U ovom slučaju, opština je zgrada i neće vam pomoći kad se "izgubite" u protokolu ili nepreciznom sledu događaja.

Svaki veliki skup, pa i oni koje organizujemo u porodicama, ima svog domaćina. To je, najčešće, neko od razboritih članova porodice, poznat po organizacionim sposobnostima, veštini da sa svima dobro komunicira (kaže pravu reč), da nadgleda, kontroliše i u pravom trenutku reaguje.



Kao što od mlađenaca niko ne očekuje da kontrolišu tok svoje svadbe, tako ni gradonačelnik, kao formalni domaćin, ne može usred događaja da nadgleda njegov tok.

Ako vaša opština nema posebnu službu protokola, po svemu sudeći, ulogu domaćina preuzimate vi koji brinete o odnosima sa javnošću.

● Izabrali ste pravo mesto

Kreativnost pri osmišljavanju događaja svakako podrazumeva izbor dobre, zanimljive, originalne lokacije. Međutim, ukoliko to ostavite kao iznenađenje za zvanice, može se dogoditi da ono ne bude priyatno.

Naime, vaši gosti moraju znati da li mesto događaja iziskuje posebnu odeću ili bar izostavljanje nekih modnih elemenata (uzana i kraća suknja, visoke potpetice). Ako ih vodite na reku ili bilo gde u prirodu, damama baš neće biti prijatno u krajnje elegantnoj odeći.

Postoje mesta gde se određena oprema ili odeća (pre svega zaštitna) i zahtevaju. Biće krajnje neugodno da krupnom gostu samo „ovlaš“ navlačite radni mantil ili da mu očigledno premali šlem stoji na vrh glave. Rešenje – jednostavno se kod kolega iz protokola svog gosta raspitajte o njegovim konfekcijskim veličinama. Naravno, ako vi brinete o ličnom PR-u nekog rukovodioca, takođe treba da znate tu informaciju, kako biste je dali onom kod koga on ide u goste.

Činjenica da se mnogo toga promenilo poslednjih godina dovela je većinu funkcionera u situaciju da ne poznaju mnoga pravila specifičnih protokola. Recimo – dolazak crkvenog velikodostojnika na otvaranje železare izazvao je pravu pometnju u trenutku kada se postavilo pitanje da li duhovniku ponuditi zaštitni šlem? Nije čudno ne znati, čudno je ne raspitati se, a odgovor će vam dati svaki sekretar eparhije ili neko od bližih saradnika vašeg uzvanika. Uzgred, sajtovi i kontakti verskih zajednica mogu se pronaći bez ikakvih problema. Najzad, pripremite i ljude koji će biti na mestu događaja, a neće biti



u odboru za doček. Recimo – radnike u fabrici koju obilazi strana delegacija. To više nisu samo formalne posete, gde gosti „proleću“ kroz hale, oni će se i zadržati i zainteresovati. Učinite i tu internu javnost važnim akterom događaja, tako se niko neće obrukati. Naprotiv!

● PR radi sa timom

Činjenica da u Srbiji malo lokalnih samouprava ima i poziciju samog PR menadžera, više nego jasno govori o tome da je teško i zamisliti da svaka opština ima PR tim za organizaciju događaja. Uostalom, bilo bi to i skupo i neracionalno.

To, međutim, nikako ne znači da sve treba da „padne“ na jednog čoveka. Veština komuniciranja ogleda se i u formiraju timu koji će preuzeti brigu oko organizacije. U svakoj sredini znaju se ljudi dobrih kontakata i organizacijskih sposobnosti. Promovišite ih, dajte im na značaju, poverite im odgovornost i – imate tim!

● ... u kojem su precizno određena zaduženja

Još trpimo posledice „kolektivne odgovornosti“. Kao što u planiranju ne postoji „neko“ zadužen za određeni segment, nije dobro ni da svi rade sve. Tada se, obično, dešava da mnogo toga ostane neurađeno, jer su „svi“ očekivali da će to „neko“ uraditi.

Precizna zaduženja, shodno sposobnostima i kontaktima, svima će olakšati posao. Da sve ne bi ostalo na rečima, dobro je da negde bude istaknut i plan:

Zadatak	Ko je odgovoran	Rok da se završi
Rezervisati prostor	Marina	Do srede (3 dana)

Dobro je da vam ovo bude stalno pred očima jer će vas opominjati na rokove, na nedovršeno i u svakom trenutku će se znati šta je čije zaduženje, kao i koga treba podsetiti.

Koliko god da smo izgubili entuzijazam, polet i mladalačku motivaciju, još postoje načini da se ljudi okupe na zajedničkom zadatku. Istaknite dobrobit svoje zajednice, važnost da se „ne obrukate“ i osećanje pripadnosti. Svakako, ne zaboravite da istaknete ulogu baš svakog pojedinca u timu.

I, ne zaboravite:

Nikad previše planiranja!
*Reči lete,
Napisano ostaje!*



5. poglavlje

Poslovno ponašanje & Protokol



pr

pr
pričajmo opštinu građanima

„Praveći nekome duboki naklon, uvek se okreću leđa nekom drugom“ Galijani

Poslovni bon-ton i danas je uobičajeni naziv za skup pravila koja bi trebalo da poznaje i poštuje svako ko učestvuje u poslovnoj komunikaciji. Kako je najbliži prevod ovog termina „dobar način“, „dobro ponašanje“, podrazumeva se da je reč o manirima koji su prihvatljivi i koji će unaprediti poslovne kontakte.

Činjenica da se još sećamo burnih društvenih promena posle II sv. rata, u kojima je „lepo ponašanje“ viđeno kao svojstvo „ozloglašenog buržoaskog i građanskog miljea“. Bon-ton ne samo da nije posebno negovan, već se „drugarskim“ odnosom i deklarativnim brisanjem hijerarhijskih odnosa, smatrao, najblaže rečeno, zastarem i ekscentričnim modelom ponašanja.

Istina je, međutim, da su „drugovi na položajima“, koji su prvi počeli da odlaze u svet, prolazili obuke komunikacije sa tim svetom, koji nije ni poznavao ni pokazivao simpatije za ovdašnje „uravnivovalke“. „Ako si u Rimu, ponašaj se kao Rimljanim“, kaže jedna izreka. Moglo bi i da se kaže: „Ako hoćeš da posluješ sa svetom, ponašaj se kao poslovni svet“.

Ta obaveza da naučimo zajednička pravila i više nego istinita opaska da je ceo svet postao „globalno selo“, učinila je da danas više ne govorimo o poslovnom bon-tonu kao privilegiji onih koji su imali gde i od koga da ga nauče, već o **poslovnom ponašanju**, kao jedinom ispravnom i mogućem načinu komunikacije poslovnih ljudi širom sveta. Reč je, dakle, o obavezi, a ne o dobroj volji ili vrlini pojedinca.

Kada se to prihvati, onda bi poslovni maniri trebalo da postanu rutina, a ne napor o kojem se svakog trenutka razmišlja. Naravno, rutina može da postane samo nešto što se dobro savlada i dosledno poštuje.

Da ne bi bilo previše mistifikacija, poslovni bon-ton je niz tradicija



zasnovanih na ljubaznosti, efikasnosti i logici. Jednostavno rečeno, to znači da dobro poslovno ponašanje nije preterana i nelogična ljubaznost koja usporava posao. Zamislite veoma ljubaznog službenika na šalteru, koji se zadržava u razgovoru sa svakom strankom po ceo sat (raspitujući se o zdravlju, porodici, slušajući probleme...), a iza te stranke stoji dug red onih koji čekaju da obave posao. Dakle, građani će biti zadovoljni ljubaznošću samo ako efikasno obave svoj posao, a to upravo i jeste logika dobrog poslovnog ponašanja.

Zašto je briga o poslovnom ponašanju odgovornost *svakog* zaposlenog? Lični imidž i imidž organizacije usko su povezani. Često na osnovu susreta samo sa jednom osobom sudimo o celoj organizaciji.

Poslovno ponašanje direktno i indirektno utiče na lični imidž i imidž organizacije.

Dobri maniri

Dobri maniri nisu ništa drugo nego standardi - konvencije poštovane u većini zemalja. Kako je svet zaista postao „malo mesto“ i maniri se sve više ujednačuju, čineći da se poslovni ljudi sa različitih kontinenata dobro i lako razumeju i na nivou manira.

Ipak, ne treba zanemariti verske i kulturološke razlike, pa u negovanje dobrog poslovnog ponašanja spada i informisanje o tradicijama koje su još veoma jake u nekim delovima sveta i koje obavezno treba poštovati.

Dobri maniri takođe podrazumevaju i visok stepen samokontrole - reakcija, emocija i temperamento. Držite se zlatnog pravila: ne činite ono što sami ne biste da doživate. Dakle: „Danas sam loše volje.“ ili „Iznervirala me je stranka“ nikada nisu izgovori za „istresanje“ na kolegu ili koleginicu. Naročito ne ako ste na hijerarhijski višoj poziciji. Suprotno se, valjda, podrazumeva.



Prvi utisak

Neki ga još zovu i „grabljivcem pažnje“, spada u doživljaje koje *ne možete* da ponovite. Zato mu valja posvetiti pažnju, praktično se pripremiti za to da svaki Vaš trenutak može za nekoga da bude prvi utisak o Vama.

Činjenica da u savremenom svetu ljudi žure i imaju vrlo malo vremena za kontakte, dovola je do toga da se vreme za koje će neko steći prvi utisak o osobi, i bukvalno, meri – sekundama. Jasno je da ih valja pametno iskoristiti.



Pozdrav

Da odmah razjasnimo: pozdrav nije stvar dobre volje! Ne postoji nikakav izgovor za izostanak pozdrava. Pravilo je da osoba koja ulazi u prostoriju prva pozdravlja prisutne. Ako je reč o manjem broju ljudi, rukovaće se sa svima, ako je u prostoriji veća grupa – dovoljan je samo pozdrav rečima.

A kad smo već kod rukovanja...

Samo pravilima rukovanja moglo bi se posvetiti mnogo pažnje. Za ovu priliku izdvojimo najosnovnija pravila:

- Prejak stisak, kao i „mlako“ rukovanje nisu pristojni;
- Rukujemo se kratko, bez dugog „drmusanja“;
- Pravilo je da dama prva pruža ruku gospodinu. Ispružena ruka je znak da ona uopšte želi tu vrstu kontakta;
- Slično je i sa onima u hijerarhiji: ne žurite da pružite ruku šefu, sačekajte da on to učini. U suprotnom, dovoljno je blago nakloniti glavu u znak pozdrava;

- Nije prijatno pružiti vlažnu, oznojenu šaku.
Imajte pri ruci (u džepu) maramicu.

→ Predstavljanje

Mlađa osoba se uvek predstavlja starijoj. Međutim, u poslovnom svetu, rang ili autoritet određuju „najstarije“.

Hijerarhija → Pol → Godine

Primera radi, ako se sretnu dve osobe istog pola, istog godišta, „starija“ je ona na višem položaju. Pri susretu dve dame iste hijerarhije, prednost ima starija, a ako se pozdravljaju dama i gospodin istih godina i istog položaja, dama je ona kojoj se ukazuje poštovanje.

Kada se predstavljate, ne zaboravite da Vi jeste ime, ali ste i pozicija. Onom ko Vas upoznaje u poslovnom okruženju jednako je važno i kako se zovete i šta radite. Bitno je da se te dve stvari povežu. Međutim, ako se sami predstavljate, ne preterujte. Predstavite se samo funkcijom važnom za taj segment poslovnog života. Nije sigurno da ćete ostaviti bolji utisak ako nabrojite u dahu sve čime se bavite (član uprave sportskog kluba, šahista...).

Upamtiti nečije ime je znak poštovanja i pristojnosti. I obratno. Ipak, s obzirom na kratko vreme u kojem treba steći mnogo utisaka o osobi koju prvi put vidimo, često se dešava da samo ime promakne. Nije strašno nekoga ponovo upitati za ime, ali to smete da učinite samo jednom posle upoznavanja. Baš zbog toga postoje...

→ Podsetnice

Podsetnice ili vizit-karte su neizostavni deo opreme poslovnog čoveka. One, pre svega, moraju da budu funkcionalne, neopterećene

prekomernim detaljima. Podrazumeva se da su na njima tačni podaci, da su podsetnice uredne i čiste. Praktično je držati ih u namenskim kutijicama, ne dozvoliti da se „sudaraju“ sa stvarima u ženskoj tašni ili danima borave u džepu muškog sakoa.

Podsetnice se daju na početku ili na kraju prvog sastanka (evropsko pravilo). Kada dobijete podsetnicu, nemojte je odmah staviti u tašnu ili džep. Znak pristojnosti je pogledati je, ako je prikladno (pohvalno) i prokomentarisati (visoko obrazovanje, zanimljiv posao...).

→ Prostor u kom se radi

Vrlo često prvi utisak o celoj instituciji ljudi stiču na osnovu samo jedne kancelarije ili prostorije u koju su ušli. U ostalom, često ćete čuti priče o službenicima koji „ne rade ništa, po ceo dan piju kafu“. Takav utisak neko može da stekne samo ako uđe u kancelariju где su radni stolovi pretrpani fasciklama i predmetima, a između njih se gomilaju šoljice ispijene kafe. Zaista je moguće da je taj službenik popio samo jednu kafu tog jutra, ali nemarnost i neurednost stvaraju veoma lošu sliku.

Dakle, pitanje održavanja urednosti radnog prostora nije pitanje ličnog stila, već jedna od obaveza svih zaposlenih. Prirodno je u toku radnog vremena popiti kafu, čaj ili sok, ali je nedopustivo da prazne šoljice i čaše ostaju na stolu zauvek.

Savremena pravila poslovnog ponašanja izričito zabranjuju i jelo u prostoru u kojem se radi. Međutim, to od poslodavca zahteva da obezbedi poseban prostor u kojem zaposleni mogu da doručkuju ili ručaju. Kako to još nije slučaj sa svim našim institucijama, savet je da se obeduje *samo* u toku pauze (vreme koje je vidno naznačeno na vratima). Nedopustivo je da bilo koga stranka zatekne punih usta i rasprostrtrog doručka na radnom stolu.

Istovremeno, jedan od zadataka onih koji se bave internim PR-om je da podstiču izvršne organe da odrede i prostor u kojem se može



doručkovati ili ručati. To ne mora nužno da bude restoran, važno je da prostorija bude čista i uredna i rezervisana za tu namenu.



„No smoking“

Zakon o zabrani pušenja na javnim mestima postoji u većini zemalja, uključujući i našu. Radni prostor nije privatni, pa se ova zabrana odnosi i na kancelarije, hodnike, šalter-sale... Zabrana pušenja, sem poslovne imala i etičku komponentu, jer je dokazano da su i oni koji samo udišu duvanski dim u gotovo jednakom zdravstvenom riziku kao pušači.

Pravila su, zato, veoma stroga:

- Nije dovoljno videti pepeljaru, pa zapaliti cigaretu. U koliko ste gost, učinite to samo ako vas domaćin ponudi;
- U sali za sastanke pušenje nikada nije dozvoljeno. Pravite pauze;
- Čak i najliberalnije kompanije ne dozvoljavaju duvanski dim u automobilu. Mali, uz to tapacirani prostor jednostavno „upija“ dim;
- Odredite prostoriju za pušače, ali vodite računa: kada izadete iz malog prostora ispunjenog dimom, i sami možete „mirisati“ poput prepunjene pepeljare.

A kad smo već kod mirisa...

Neizostavno, to je miris čistoće i urednosti. Danas svi koristimo kozmetička sredstva, ali i tu postoje neka pravila:

- Nemojte mešati mirise: ako koristite parfem, neka dezodorans bude neutralan, najbolje na bazi talka;



- Mnogi ljudi teško podnose jake parfeme u blizini. Za posao su daleko pogodniji blaži, cvetni mirisi, sa manje ezgotičnim notama;
- Imajte uvek pri ruci osnovni pribor za higijenu. Neka u radnom stolu uvek bude nesesar sa vlažnim maramicama, četkicom i pastom za zube, češljem ili četkom, za dame i osnovnom šminkom. Za one kojima se dešava da nepredviđeno dugo ostaju na poslu i već počinju da gube svežinu jutarnje higijene, vrlo su korisne maramice za bebe, kojima se može obaviti priručna toaleta.



Odeło (i) čini čoveka

Stil je sam čovek, kažu neke teorije, ali poslovni čovek poštuje pravila odevanja. Da ne bi bilo improvizacije, najbolje je propisati ih kodeksom. Većina institucija i kompanija u svetu ih poseduje, kao i veće korporacije u našoj zemlji, pa ako se ne može do stručnjaka ili literature, nije teško doći do nekog primerka koji samo treba prilagoditi organizaciji.

Briga o odevanju nije „lickanje“, to je obaveza svakoga ko radi, posebno u komunikaciji sa građanima i javnošću. U ostalom, dovoljno je pogledati strance, poslovne ljude ili prezenterice velikih televizijskih mreža, pa videti da gotovo svi izgledaju slično. To samo znači da poštuju slična, u svetu prihvaćena pravila.

Neka se vaši „kvaliteti“ naziru. To se odnosi na dužinu suknje (najkraća dozvoljena je „šanel“ dužina, polovina kolena) i dubinu dekoltea (dva prsta ispod pazuha) kod dama i na dužinu nogavica i rukava kod gospode (nisu dozvoljene kratke pantalone ni majice bez rukava).



Odeća treba da bude udobna, praktična i – uredna. Nakit diskretan, bez ukrasa koji „zveckaju“ pri svakom pokretu. Bolje manje kvalitetnog nakita (plemeniti metal, firmirana bižuterija), nego „brdo plastike“ duginih boja. Slično je i sa šminkom: kvalitetna šminka samo ističe lepo i prikriva nedostatke. Svaki „make up“ koji se vidi sa dva metra nije najbolje primenjen.

Do nedavno, pravila su od dama zahtevala stalno nošenje čarapa i obavezne cipele. U nekim kodeksima sada je dozvoljeno pojaviti se i bosih nogu, u papučama. Ipak, ovo ne treba shvatiti preterano „labavo“ i pomešati radno mesto sa plažom.

Za poslovnog muškarca prilika diktira strogoću odevne kombinacije.

Muškarac od stila svemu može da da lični pečat, ali ne sme:

- da skine sako, ako je ispod njega košulja kratkih rukava sa kravatom;
- da nosi čarape koje nisu dokolenice;
- da ostavi raskopčano najviše dugme košulje ispod kravate, zato što ga okovratnik steže;
- da u poslovnim prilikama nosi nakit (minduša, pirsing);
- da zaboravi da boju čarapa uskladi sa bojom obuće.

Ne zaboravite, cipele i frizura su „ram“ za Vašu sliku. Možete biti idealno odeveni, ako su cipele i kosa neuredni – sve pada u vodu. Zato se i preporučuje da pažnju posvetite dobrom oblikovanju frizure – šišanju, kako kosa od vas ne bi svakog jutra zahtevala frizersku veštinsku.



Poslovno ponašanje i kolegijalnost

Nasuprot navici po kojoj se emotivno opredeljujemo u svakoj, pa i poslovnoj situaciji, pravila poslovnog ponašanja kažu: kolege ne



morate voleti – morate ih poštovati, uvažavati. Naravno da će svako od nas imati mišljenje o okolini, ali ono nije presudno za efikasnost i kvalitet rada.

Ne zaboravite, kolege su oni sa kojima delite prostor i tehniku. Koliko su telefon, faks-mašina ili kopir-mašina potrebni vama, potrebni su i vašim kolegama.

Imajte obzira, u svakom pogledu. Nađite se kolegi u situaciji u kojoj mu je potrebna pomoć, pokažite razumevanje za situacije kada su indisponirani (pod uslovom da to nije svakodnevno).

Budite od pomoći. To nije samo vrlina, već i dobar odnos sa kolegama koji će se, baš zbog toga, sutra naći vama. Ma koliko su se tradicionalne vrednosti izgubile, realnije je očekivati da će ljudi bolje sarađivati sa onim ko i sam pokazuje dobru volju, nego sa nekim ko je „minimalno ljubazan“.

Uz sve to, ipak sačuvajte blagotvornu distancu. U našem mentalitetu je da i na poslu uspostavljamo veoma bliske veze. To, naravno, ne znači da među kolegama ne treba imati prijatelje, ali preterana bliskost omogućava i da se ljudi preterano opuste i komuniciraju na neprimeren način. Za početak, ne insistirajte da baš sa svima budete „na ti“.



Telefon u poslovnoj komunikaciji

Mada je, gledajući okolinu, to teško prihvati, telefon je namenjen brzoj i efikasnoj komunikaciji. Ako biste sa nekim da pročaskate, daleko je bolje otići na kaficu (van radnog vremena, naravno).

Pravila telefonske komunikacije nalažu da sve bude jasno, kratko, pristojno i efikasno. Da biste to i postigli, imajte na umu da je lakše razumeti nekoga koga „gledate u oči“, nego one sa kojima se čujete preko telefona. Govorite razgovetno, podrazumeva se nikada punih usta ili uz gutljaj kafe.



Posvetite pažnju predstavljanju. Recite ko ste, odakle zovete i na kojoj poziciji radite. Ne računajte da će neko koga ste jednom videli ili čuli već na samo vaše lično ime („Pera ovde...“) ili prezime („Ovde Vasić...“), bez dodatnog objašnjenja odakle zovete ili sa čim je u vezi poziv, moći da se sete ko ste zapravo. Ljudima će biti neprijatno da eksplicitno kažu da ne mogu da vas se sete, neće tačno znati ko je u pitanju i to nikako neće pomoći rezultatu vaše komunikacije.

Vrlo je važno pažljivo slušati onoga ko vas zove. Ipak, ako niste uspeli da zapamtite ime u prvom predstavljanju, pristoјno zamolite osobu da ga ponovi na kraju razgovora.

U koliko tražite nekoga ko je odsutan, ponudite svoj kontakt ili pitajte za vreme kada ga ponovo treba potražiti.

Naravno, svako od nas je u situaciji da povremeno obavi i poneki privatni razgovor. Imajte na umu da se to radi samo kada je neophodno. Već je poslovična slika službenika ili službenice koji u nedogled i sasvim očito vode privatni razgovor, dok kolona klijenata čeka da se „pretresu“ sva komšijska i rodbinska događanja. To, jednostavno, nije dozvoljeno.

A mobilni telefon?

Ovaj telefon već neko vreme (na sreću) nije statusni simbol i gotovo se podrazumeva da ga većina poseduje. Većina ima privatne brojeve, neki, uz njih i – službene.

I mada je ovaj telefon privatno sredstvo komunikacije, ne znači da ga na poslu možete koristiti baš kako vam je volja.

Za početak, jedna od neprijatnijih situacija je oglašavanje telefona u toku sastanka, prezentacije, protokolarnog susreta. Zato, ako i morate da budete neprekidno dostupni, uverite se da ste na početku sastanka prebacili aparat na neku od bezvučnih funkcija (vibracija, svetlosni signal...).

U koliko u toku sastanka morate da odgovorite na poziv, nemojte to da činite šapućući i saginjući se ispod stola, kako to najčešće biva. Uz izvinjenje, napustite prostoriju i obavite razgovor. Tako neće biti neprijatno ni Vama ni ostalima na sastanku. Ipak, pravite selekciju: nemoguće je da Vas baš na svaka dva minuta zove neko čiji poziv ne možete da odbijete! Slično je i sa porukama: možete uzvratiti jednu, najviše dve kratke poruke. Sve što iziskuje duže dopisivanje je – razgovor. Dakle, izvinitse se, izadite i pozovite osobu sa kojom biste se inače dopisivali.

Ima onih koji tvrde da se modernim tehnologijama, naročito mobilnim telefonima – otkrivamo i govorimo o sopstvenom stilu. Vaša je stvar kako će se oglašavati vaš telefon, ali je nezamislivo da se na poslu, u toku sastanka, čuju onomatopeje životinja, vriska, cika ili prave „turbo-simfonije“. Preporuka je da, kada ste na poslu, aparat podesite na neku od diskretnih, od proizvođača određenih melodija.

I danas postoje skuplji i jeftiniji modeli mobilnih telefona, pa, ako ste vlasnik nekog reprezentativnog primerka, nemojte se razmetati i stavljati svoj telefon na sred stola, kako bi ga svi videli. Telefon je deo radnog pribora i, kao takav, stoji uz vaš notes ili radni materijal.

Ne prisluškujte i ne terajte druge da to čine! Ako ste ušli u prostoriju u kojoj neko telefonira, izadite i sačekajte kraj razgovora. Ako neko uđe dok vi razgovarate, pokušajte da razgovor okončate što pre, naročito ako nije vezan za posao.



Korespondencija i elektronska pošta

Pravila poslovne korespondencije dosta su se promenila od vremena „teške birokratije“ kada se „molio gornji naslov da postupi po donjem zahtevu, a u svemu u skladu sa navedenim predmetom“.

Zaista, danas i prepiska odiše življim, jednostavnijim jezikom, ali daleko od toga da je lišena pravila i etikecije. Važno je da bude



jasna, uredna i – pismena, jer se u pisanom tekstu vide i pravopisne greške (velika i mala slova, sastavljeni i rastavljano pisanje...) koje u govornom jeziku mogu da se sakriju.

Bilo bi dobro da imate pomoćnu literaturu: jedan priručnik za korespondenciju i jezičko-pravopisni savetnik, jer je uvek bolje konsultovati ih nego se prisećati ili nagađati.

Kada je reč o elektronskoj pošti, komunikaciji preko interneta i računara, to više nije prednost pojedinaca, to je – obaveza. Bez obzira što većina generacija koje sada rade nije imala informatiku u školi, osnove rada na računaru se mogu savladati i svako se može kompjuterski opismeniti.

Nekoliko saveta vezanih za ovu vrstu korespondencije:

- Naučite pravila i terminologiju. Nije sramota pitati, neprijatnije je nepravilno koristiti utvrđene termine („email“, obloga za šerpe, umesto „imejl“ / e-mail/, elektronska pošta);
- U poslovnoj komunikaciji ne treba koristiti privatne elektronske adrese (i obratno: službene se ne koriste za privatnu prepisku). Ako već nemate, pokrenite u svojoj organizaciji inicijativu za otvaranje poslovnih adresa, kako bi primalac odmah znao odakle stiže poruka;
- Ne zaboravite stavku „subject“ – primalac treba da zna o čemu je reč. U poplavi „sumnjivih“ poruka, mnogi ne otvaraju one koje nisu jasno određene;
- Poslovna korespondencija ne trpi familijarnost. Nikada se ne zna kome bi ta poruka, zajedno sa neformalnim delom, mogla da bude prosleđena (forvardovana);
- Diskrecija je obavezna. Nemojte čitati tuđu poštu, ne zahtevajte od drugih da to čine umesto vas. Razmišljajte na duže staze.



Poslovno ponašanje i hijerarhija

Mnogi tvrde da je poštovanje hijerarhije preduslov za red, pa je gotovo nezamislivo da se u pravilima poslovnog ponašanja to uopšte dovodi u pitanje. U ostalom, podsetite se da u poslovnom svetu upravo hijerarhija određuje „najstarijeg“.

Poštovati autoritet pretpostavljenog ne znači biti servilan ili poltronisati. To znači odgovorno prihvatanje i izvršavanje zadataka, uz poštovanje svog i tuđeg vremena. Liderstvo i komunikacija u hijerarhiji su oblast koja bi zahtevala bar još jedan priručnik, ali ovde ćemo izdvojiti samo neka osnovna uputstva.

Ne postoji jedan, univerzalan i idealan pristup komunikaciji u odnosima nadređeni – zaposleni. Dobar lider će znati i osetiti kada i prema kome da primeni koji princip. Ipak, kada mora da se kritikuje:

- To može da čini samo onaj ko je dao zadatak;
- Samo u prisustvu pojedinca ili tima kojem je kritika upućena;
- Nikada u društvenim, prolaznim prostorijama;
- Uvek sa ciljem da se rezultat popravi, a ne da se kritikovani „pokunjii“.

I još nešto:

- Kritike se ne „delegiraju“, to ne može da učini neko umesto vas;
- Ne kritikujte zaposlene u prisustvu drugih;
- Ne odbijajte kontakt sa osobom koju ste kritikovali;
- Ne budite ironični. Setite se šta je svrha kritike;
- Ne idite „okolo-naokolo“ – veoma precizno i argumentovano kažite svoje zamerke;
- Ne prisiljavajte zaposlene da sami sebe kritikuju.



Dobri poslovni odnosi se neguju.

Trud u komunikaciji se uvek isplati, a dobri poslovni odnosi ne nastaju preko noći. Kao i uvek u životu, lakše ih je pokvariti, nego stvoriti. Zato ih treba negovati, stalno podsticati.

Nekada su sitnice te koje mogu značajno da ih unaprede. Sviima prijaju znaci pažnje, pa ne propustite priliku da budete priyatni, da kažete kolegama nešto lepo.

Imajte na spisku (i na umu) neke važne datume: rođendane, godišnjice, odlazak u penziju i nemojte ih propuštaći.

Ljubaznost, lepa reč i osmeh, kada je to prikladno, ne narušavaju autoritet, ne znače slabost ili podilaženje i nikada nisu suvišni. Pokažite to ličnim primerom!



Protokol - Sanja Šifliš



Uvod

Dobri maniri su pravila koja sledimo u svakodnevnom kontaktu. **Protokol** je skup pravila, koja opisuju način ponašanja i vladanja, kao i dobre manire u diplomatskom i poslovnom svetu.

Protokol u državnim institucijama (opštinama i gradovima) ne razlikuje se u mnogome od državnog protokola, ali je, svakako, fleksibilniji. Dozvoljene su mnoge varijacije i ne baš tako kruto praćenje unapred utvrđenih pravila. Naravno, osnovna pravila protokola moraju se poštovati, jer se na taj način jasno pokazuje poštovanje prema osobama koje su na funkcijama, ali i prema samoj državi i instituciji u kojoj radite.

Prema političarima, nosiocima državnih funkcija, ambasadorima, izaslanicima i dr. možemo imati manje ili više simpatija, ali u **zvaničnim prilikama** ukazujemo poštovanje funkcijama koje nose, koje su im poverene.

Protokol, između ostalog, podrazumeva i postupak kojim se učesnici jednog protokolarnog događaja raspoređuju na odgovarajuća mesta za tu priliku, u skladu sa rangom, titulom ili funkcijom koja im je dodeljena ili koju obavljaju u datom trenutku. Raspored sedenja na zvaničnom događaju (kako i gde rasporediti visoke domaće i strane zvanice prilikom važnih međudržavnih ili državnih skupova), zovemo **Preseans listom**. Do sada je Savet ministara, uz prethodnu saglasnost Savezne skupštine i šefa (bivše) države SCG pravio **Preseans listu**, koja je služila kao vodič svim državnim institucijama - pa i lokalnim samoupravama.

Zvanična preseans lista Saveta ministara SCG još uvek je na snazi, ali treba sačekati donošenje nove. Više podataka možete naći u knjizi Zorana Veljića "Diplomatski protokol".



Po preseans listi, u zavisnosti od događaja, u skraćenoj verziji, mesto u prvom redu zauzimaju predsednik Srbije, predsednik Narodne skupštine, potom predsednik Vlade, zatim, patrijarh SPC i poglavari verskih zajednica, guverner Narodne banke, predsednik SANU, potpredsednici Narodne skupštine, predsednici Ustavnog i Vrhovnog suda, predsednici skupštinskih odbora, šefovi poslaničkih grupa u republičkom parlamentu, potom poslanici u republičkom parlamentu, ministri u Vladi, pomoćnici ministara, generali...

- Lični izaslanik šefa države dobija njegov/njen rang, ali predstavnici Vladinih funkcionera dobijaju mesto koje im pripada prema njihovom ličnom rangu.
- Šefovi misija akreditovani u našoj zemlji raspoređuju se iza Predsednika Skupštine Srbije. Supruge ambasadora u glavnom uživaju rang svojih muževa, ali je moguće da one imaju i lični rang (npr. opunomoćena ministarka). Ako je to slučaj, onda postoje dva rešenja: ako je pozvana u svojoj funkciji, biće smeštena prema mestu koje joj lično pripada, a ako je pozvana kao supruga, onda zauzima mesto prema rangu svog supruga. **Ambasadori se rangiraju po vremenu i datumu predaje akreditiva, patentnih ili uvodnih pisama ili stupanju na dužnosti (informacije se mogu dobiti u MIP-u)**
- Vojni zvaničnici se raspoređuju prema rangovima formacijskih mesta u Ministarstvu odbrane i Generalštabu.



Prijem gostiju

Po dobijenom i odobrenom zahtevu za prijem od strane zainteresovane strane, kod predsednika/ce opštine (gradonačelnika/ce) počinje se sa pripremom susreta. Zadatak protokola je da pažljivo pripremi susret i otkloni svaku moguću improvizaciju. Po pravilu, osobe koje traže sastanak kod vas šalju predlog rada tokom posete, ali to ne mora uvek da bude slučaj. Ako nema predloga, vi preuzmите inicijativu i sačinite plan njihove posete vašoj opštini.



Prvo treba sačiniti radnu verziju plana posete gosta.

Radna verzija treba da sadrži:

- Vreme kada je zakazan sastanak (dan, mesec i tačno vreme susreta);
- Naznačeno mesto gde će se održati susret sa predsednikom/com opštine (gradonačelnikom/com). Najbolje je opisati put do mesta susreta;
- Ime i prezime, titulu gosta koji dolazi u posetu;
- Imena članova delegacije koja dolazi u posetu;
- Imena članova domaće delegacije (ako je moguće, domaći članovi delegacije treba da su „paralelni“ gostujućim članovima delegacije – npr. ako u posetu dolazi predstavnik Evropske banke za obnovu i razvoj da razgovara o mogućim ulaganjima u opštini i to u oblasti zaštite životne sredine, obavezno u domaću delegaciju uključiti člana opštinskog veća koji je zadužen za ovu oblast i člana opštinskog veća zaduženog za ekonomiju ili upravu i propise);
- Tačnu satnicu:

- ⇒ Dolazak gostujuće delegacije u 9.00
- ⇒ Prijem kod predsednika opštine/gradonačelnika od 9.02 do 9.15
- ⇒ Razgovor u širem sastavu u konferencijskoj sali od 9.15 do 10.30
- ⇒ Obilazak javnih preduzeća od 10.30 do 12.00
- ⇒ Odlazak na službeni ručak i nastavak razgovora od 12.00 do 13.30
- ⇒ Odlazak gostujuće delegacije 13.30h



Obavezno u radnoj verziji programa postaviti pitanje da li je potreban prevodilac i da li je planirana razmena poklona. Postaviti pitanje i da li neko od članova delegacije ima posebnih zahteva u vezi sa ishramom. Vodite računa da Jevreji i Muslimani ne jedu svinjetinu, da Muslimana ne služite alkohol, kao ni delegacijama iz zapadne Evrope, pre 13.00 časova. Ne zaboravite da postoje ljudi koji su vegetarijanci (ne jedu meso) i vegani (ne jedu meso, kao ni proizvode od životinja: mleko, sir...), kao i oni koji su alergični na određenu vrstu hrane (npr. jagode). Obavezno poštujte njihove zahteve u vezi sa ishramom! Takođe postavite pitanje u vezi sa prisustvom medija, tj. organizovanjem konferencije za novinare.

Radnu verziju programa pošaljite osobi koja u ime gostujuće delegacije organizuje dolazak u vašu opštinu. Ako je, pak, institucija koja želi vas da poseti poslala radni plan posete, pažljivo ga pregledajte, odgovorite na pitanja i prosledite. Kada se obe strane usaglase oko radne verzije plana posete, piše se zvanična verzija plana posete.



Doček delegacije

Na vratima opštine, predsednik opštine/gradonačelnik uvek dočekuje svoje goste, ako su oni u višem rangu od njega (ministri u Vladivske zvaničnici, ambasadori ...). Ukoliko je gost nižeg ranga, onda ga na ulazu može dočekati i osoba iz protokola. Kada se gost prati od ulaza u zgradu do kabinetra predsednika opštine/gradonačelnika, treba da se nalazi sa desne strane osobe koja ga uvodi u zgradu (narančno ako je to moguće). Osoba iz protokola predstavlja gosta predsedniku opštine/gradonačelniku rečima: „Gospodo Ristić, dozvolite mi da Vam predstavim g. Petra Petrovića, predsednika opštine (navesti ime opštine)“. Po upoznavanju sledi razmena vizit karti.



Oslovljavanje

Predsednici država, predsednici vlada, ambasadori i republički ministri se u govornom engleskom jeziku oslovljavaju sa *Your*

Excellence, a u pisanom *His/Her Excellence*.

Ako oslovjavate ambasadora sa *Your Excellency*, ne morate izgovarati ime, ili pak ako ste jako prisni, možete ga osloviti i sa Mr. Petersson. Na srpskom se ambasador oslovjava sa *Vaša Ekselencija*.

Kraljevi se u govornom engleskom oslovjavaju sa *Your Majesty*, a u pisanom *His/Her Majesty*. Nikada se ne koristi lično ime!! Na srpskom se kraljevi/kraljice oslovjavaju sa *Vaše kraljevsko visočanstvo*.

Patrijarh se u govornom srpskom jeziku oslovjava sa *Vaša svetosti*, a u pisanom *Njegova svetost patrijarh srpski gospodin Pavle*, a obraćate mu se sa *Vaša svetosti* (ne svetlosti!!!!). Mitropolit (vladika) je u govornom jeziku *visokopreosvećeni*, dok mu se službeno obraćate sa *Njegovo visokopreosvećenstvo mitropolit* (pozicija) i ime.

Osobe koje nemaju titulu, a dolaze vam kao gošti iz drugih zemalja, slobodno oslovite sa *Mister/Madam*, a na srpskom sa *gospodine ili gospodo*.



Raspored sedenja

Raspored sedenja na važnim sastancima, kao i na zvaničnim ručkovima izuzetno je značajan. Jako je važno da vi, kao protokol domaćina, uvek smestite predsednika opštine/gradonačelnika licem okrenutim prema ulazu u prostoriju, dok svoje goste uvek okrenete da gledaju prema zidu ili prozorima prostorije. Na taj način se pokazuje da su dobrodošli. Bilo bi dobro kada bi na zidu kojem su okrenuti bio grb Vaše opštine/grada.

Uvek na sastanke nosite fascikle i rokovnike koji na sebi imaju grb vaše opštine/grada. Na sastanku sa gostima obavezno je prisustvo osobe koja će voditi belešku.

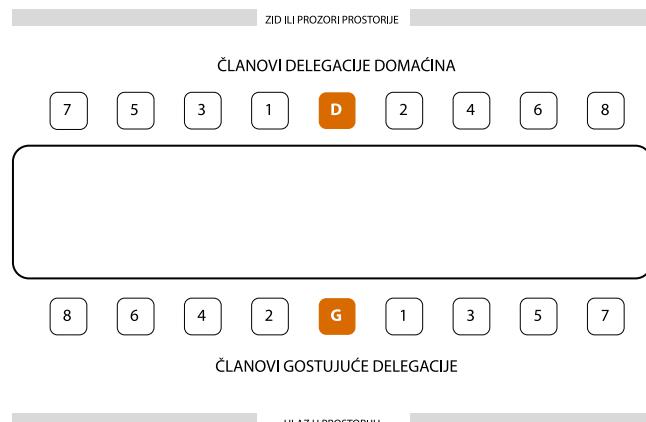
Posluženje kafom i sokovima/vodom je dobrodošlo. Vodite računa da se posluženje uvek unosi na početku sastanka, nikako tokom sastanka da se ne bi remetio tok razgovora. Isto tako, ako ste dogovorili i



prisustvo medija, ograničite njihovo prisustvo na prvih pet minuta sastanka, a potom ih zamolite da napuste kancelariju (saopštenje za javnost sa sastanka može biti poslato kasnije, na osnovu beleške, ili ćete organizovati konferenciju za novinare po završenom sastanku).

Uobičajeni način sedenja

Najrasprostranjeniji način sedenja na sastancima, kao i na zvaničnim ručkovima/večerama je prikazan na Slici 1. Domaćin i gost se gledaju „preko stola“. Ukoliko je potreban prevodilac on/ona sede ili iza domaćina/gosta ili sa leve strane domaćina i/ili gosta (u zavisnosti od broja mesta za stolom). Desno od domaćina, tj. gosta sedi drugi čovek u delegaciji (obeležen brojem 1), sa leve strane (ako nema prevodioca) sedi drugi čovek u delegaciji, itd.



Slika 1.

Ako je predviđen kulturnoumetnički program, može se koristiti sledeći raspored stola. Ako domaćin i gost ne govore istim jezikom, prevodilac (Pr.) sedi preko puta domaćina i gosta (okrenut leđima izvođačima programa).



BINA SA IZVOĐAČIMA PROGRAMA

Slika 2.

Na svečanom ručku, gde su pozvani i bračni partneri, sto može da se postavi i u obliku ciriličnog slova P (П). Tada pored domaćina, sa njegove desne strane, sedi gost, a sa leve bračni par gosta, dok bračni par domaćina sedi pored gosta, sa njegove desne strane. Na ovakvim ručkovima uvek treba voditi računa o tome da pored muškarca uvek sedi žena (naravno, ukoliko je to moguće). Ako je potreban prevodilac, on/ona uvek sedi na suprotnom kraju stola (kao na Slici 2.) ili iza gostiju, na posebnim stolicama (ali ovakav položaj je dosta neugodan za prevodica naročito tokom obeda, pa se uglavnom primenjuje samo u slučajevima kada se vode razgovori u kabinetu ili na sednicama).

Ukoliko se ručak priređuje sa bračnim partnerima, domaćini sedaju na suprotne strane stola, a gosti se smeštaju sa njihove desne strane.



bračni par domaćina bračni par gosta



Slika 3.

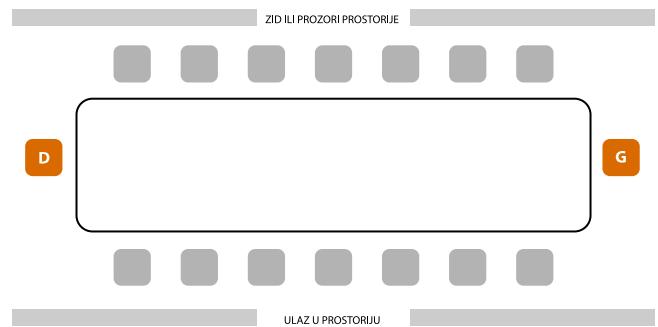


● Francuski način sedenja

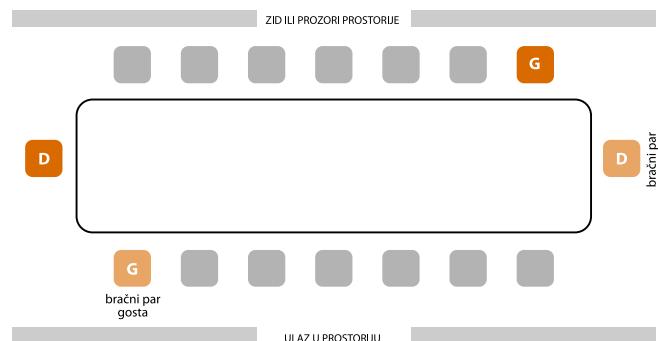
Prednost francuskog načina sedenja je ta da su domaćin i gost bliži jedan drugom i komunikacija je u mnogome olakšana (Slika 1 i 3).

● Britanski način sedenja

Britanski način sedenja nije pogodan za razgovor, ali je izuzetno povoljan ako imate više važnih gostiju, jer na ovaj način dobijate više „dobrih“ mesta za sedenje (niko neće sedeti na kraju stola, dok se razgovori obavljaju u sredini – kao kod Francuskog načina sedenja).



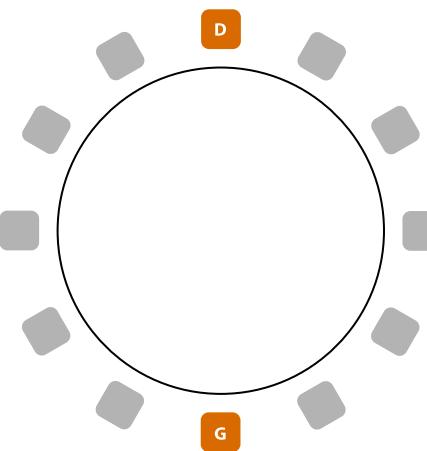
Ukoliko su na večeru pozvani i bračni parovi, preporučuje se sedenje kao na Slici 4.



Slika 4.

● Okrugli sto

Okrugli sto se takođe koristi ako imate veliki broj važnih gostiju (npr. na manifestaciji „Molitveni doručak“, koju priređuje predsednik SAD ili na privatnim okupljanjima, kao što su venčanja, kada ne želite da povredite nekoga tako što ćete ga/jnu smestiti za manje „važan“ sto).



● Kartice sa imenima

Na svako mesto (da li na tanjur, preko salvete, ili iznad pribora za desert) postavlja se kartica sa imenom osobe koja treba na to mesto da sedne. Moguće je, takođe, listu zvanica sa rasporedom sedenja postaviti na ulazu u salu u kojoj će se obavljati razgovori ili zvanični ručak. Protokol mora uvek da bude u pripravnosti, jer je moguće da u poslednjem trenutku dođe do promene u sastavu delegacije, pa samim tim i u rasporedu sedenja. Protokol je taj koji smešta zvaničnike na unapred određena mesta sedenja.

● Pozorište ili kulturna manifestacija

U prvom redu, pored najviših zvanica (uvek prvo predsednik države, predsednik skupštine, premijer, visoki crkveni zvaničnici, šefovi poslaničkih grupa i predsednici odbora parlamenta...) sedi i predsednik opštine, kao domaćin. Članovi gradskog/opštinskog veća sede u drugom redu.

Lični izaslanici predsednika države, kao i predsednika vlade, imaju njihov rang.

U pozorištu gotovo uvek postoji VIP red (u Srpskom narodnom pozorištu u Novom Sadu, na primer, to je 6. red), ali ako nije određeno, to je onda uvek prvi red. Tada se najviše zvanice smeštaju u sredinu, a ostali, po rangu, levo ili desno od domaćina, s tim što je prva osoba desno od domaćina, najvažniji gost.

● Ručavanje

Protokol ima obavezu da se raspita o ishrani i navikama gostiju i da na osnovu toga sačini predlog menja za zvaničan ručak/večeru. Uvek treba voditi računa da na meniju bude hrana koja se lako jede priborom za jelo i da broj pojedinačnih jela ne premašuje 4 (predjelo, supa, glavno jelo i desert), jer će se u protivnom ručak/večera „otegnuti“ u nedogled.

Protokol je taj koji sa šefom sale određuje tempo ručavanja i donošenja jela za sto. Ako se gostima žuri, potrebno je ubrzati donošenje hrane. Protokol takođe treba da obezbedi vreme za zdravnicu i eventualnu raspodelu poklona. Zdravica ne bi trebalo da traje duže od 5 minuta, naročito ako se prevodi.

Prevodilac uvek stoji iza osobe koja nazdravlja i čeka da se završi cela zdravica kako bi je preveo.

Nekoliko saveta koje možete preneti i funkcionerima:

- ❖ Salvetu obavezno staviti na kolena;
- ❖ Kada se pribor za jelo jednom podigne sa stola, više se na njega ne vraća. Stavlja se u tanjur. Ako se pribor spoji (kao kazaljka koja na satu pokazuje 5), to je znak konobaru da je obed za vas završen;
- ❖ Čaša za belo vino se uvek drži za nožicu, a ne za telo čaše, kako se vino ne bi grejalo, dok se čaša za crno (crveno) vino, može držati za telo čaše, jer se ove vrste vina služe na sobnoj temperaturi;
- ❖ Hleb se kida prstima i tako stavlja u usta. Zalogaji su uvek mali, kako biste lakše progutali sadržaj i mogli lakše da učestvujete u razgovoru za stolom;
- ❖ Uz vino nikako ne piti gaziranu vodu, jer ona može da nadima;
- ❖ Kašićica kojom se promeša kafa, nikako ne sme da se „oliže“.

● Potpisivanje protokola/memoranduma o saradnji

Protokol uvek mora vrlo blisko da sarađuje sa Sekretarijatom za upravu i propise, kao i sa sekretarom Skupštine i ostalim pravnicima u opštini prilikom ceremonije potpisivanja protokola. Ukoliko ste vi odgovorni za sadržaj protokola, on mora biti pravilno formulisan, kako kasnije ne bi bilo komplikacija. Protokol treba da obezbedi prostor za potpisivanje. Najčešće je to svečana sala opštine ili neki prikladan prostor na teritoriji opštine (stari dvorci i slično).

Obezbedite mape za dokumenta sa grbom vaše opštine u kojima će se nalaziti dokumenta. Uvek imajte pri ruci rezervni pribor za potpisivanje, ukoliko neko od potpisnika slučajno zaboravi svoju olovku ili pero.

Dve osobe iz protokola treba da stoje sa spoljne strane stola, kao pomagači, da se preuzmu mape sa dokumentima nakon potpisivanja, kako bi se učesnici ceremonije pozdravili (rukovali) i



nazdravili čašom šampanjca (koju im prinosi konobar, koji se sve vreme nalazio u pozadini). Iza potpisnika, ukoliko je dokument od međunarodnog značaja (npr. Evropska banka za razvoj i vaša opština) stoe zvaničnici. Iza vašeg predsednika opštine/gradonačelnika npr. predsednik Skupštine Vojvodine ili republički ministar zadužen za razvoj, a iza predstavnika Banke predstavnik EU u Srbiji ili direktor EBRD-a za Srbiju.

Za ceremoniju potpisivanja potreban vam je i cvetni aranžman koji nije prevelik (da ne bi zaklonio potpisnike). Bilo bi dobro da boje cveća budu u bojama vaše opštine ili državne zastave (opet ako je to moguće). Zastave se postavljaju na sredinu stola, iza cvetnog aranžmana.

Na ceremoniju potpisivanja uvek se pozivaju zvaničnici koji će svojim prisustvom u publici uveličati sam događaj. Uvek napravite listu vama važnih ljudi koje pozivate. Tu listu uvek dopunjujte i korigujte u odnosu na sam događaj. Pozive uputite najmanje 3 nedelje pre samog događaja. Novinare obavestite nedelju dana unapred. Zvanice, ako ih nije mnogo, obavezno pozovite telefonom i proverite da li su dobole poziv.



Koktel

Po završenom uspešnom potpisivanju ugovora, najbolje je prirediti koktel. Službenici protokola ovde imaju veoma veliki značaj i mogućnost da pokažu koliko vrede.

Pozivnice za koktel, koje je pripremio protokol, uručuju se na ruke (kurirska služba opštine) ili poštom. Ukoliko šaljete poštom, pozivnice pošaljite najmanje 3 nedelje pre samog događaja.

Na pozivnici treba da bude ispisano ime i funkcija osobe koja se poziva na koktel, mesto i vreme održavanja koktela, kao i preporuka oblačenja (*black tie*, *formal* ili *casual*). Na pozivnicu, takođe,



uključite i međunarodnu skraćenicu za „Molim Vas odgovorite na poziv“ - RSVP (francuski: *rezpondez sil vous plait*) i broj telefona koji treba pozvati kako bi se potvrdio dolazak ili, uz žaljenje, obavestilo o izostanku. Nažalost, kod nas ovo još nije običaj koji pozvani dosledno poštuju.

Prilikom dogovaranja menija za koktel, vodite računa o tome ko su gosti (verske i kulturološke razlike, vreme posta, vegetarijanci...) i šta da stavite na meni. Najbolje je prirediti švedski sto na kojem će biti za svakog po nešto, ali ako niste u mogućnosti, organizujte posluženje na tacnama koje nose konobari. U tom slučaju vodite računa da 12 - 15 osoba treba da poslužuje jedan konobar (60 gostiju - 4 ili 5 konobara). Trudite se da, kao služba protokola, uvek promovišete svoje lokalne vrednosti, tako da tokom koktela služite domaće specijalitete, naročito vina. Strani gosti to posebno cene.



Black tie

Podrazumeva crni sako sa sviljenim reverima, belu pamučnu košulju sa crnom leptir-mašnom i crne pantalone sa jednom svilenom trakom na stranama obe nogavice. Sat i pečatni prsten su jedini dozvoljen nakit za muškarce. Za žene, „black tie“ podrazumeva dugačku haljinu ili crnu haljinu „šanel“ dužine (polovina kolena, nikako kraća), cipele sa zatvorenim prstima i petom. Štikla ne bi trebalo da bude viša od 5cm. Dozvoljene su rukavice. U slučaju da haljina nema rukave, mogu se nositi dugačke svilene rukavice u istoj boji kao i haljina, a ukoliko haljina ima rukave, mogu se nositi kratke svilene rukavice. Na rukavice je dozvoljeno staviti narukvicu, ali nikako prstenje, ono ide ispod rukavice. Rukavice se skidaju isključivo tokom obeda i nikako u drugim prilikama.



Formal

Za muškarce su obavezna tamna odela (crno i tamno sivo) nikako teget ili neke druge boje. Nikakav dezen na odelu nije dozvoljen. Bela, pamučna košulja i svilena, jednobojna kravata. Za žene, mala



crna haljina ili vrlo elegantan komplet, a dolaze u obzir i duga haljina sa šalom ili posebno dizajnirani kompleti.

● Casual

Sve boje odela dolaze u obzir, kao i boje košulja i kravata. Naravno, treba voditi računa da se boje slažu. Žene mogu biti u suknjama „šanel“ dužine i košuljama i blejzerima. Ovaj način oblaćenja je za manje formalne prilike, uglavnom za poslepodnevna (polu ili privatna) druženja.

⇒ Izbor poklona

Poklon treba da bude pažljivo odabran, sa merom i ukusom, da ima značaj za vaš region i da, ako je moguće, ima upotrebnu vrednost i da ostane u granici do 50 evra. Protokol uvek treba da ima spremne poklone, jer se ponekad desi da predsednik opštine želi da daruje još nekog osim šefu gostujuće delegacije (što nije uvek po protokolu, ali se gotovo uvek dešava). Ukoliko vam u posetu dolazi ili je vaš predsednik opštine pozvan kod ambasadora koji uskoro napušta Srbiju, lepo je pripremiti poklon za prijatelja koji napušta našu zemlju.

Ako je vaš predsednik opštine/gradonačelnik pozvan na koktel, preuzmite na sebe ulogu da potvrdite ili otkažete dolazak. Ako potvrdite dolazak, obavezno pogledajte preporuku za oblaćenje. Predsedniku opštine/gradonačelniku jasno stavite do znanja šta se od njega/nje očekuje.

⇒ Organizovanje manifestacija

(kulturno-umetničkih) i međunarodnih skupova

Protokol ima obavezu da načini listu pozvanih na manifestacije koje organizuje opština/grad, da napravi listu sedenja i da svakog gosta

smesti u njemu/njoj dodeljeno mesto. Treba da organizuje svečani ručak ili večeru, ako je to potrebno ili pak koktel.

Ako prepostavimo da će sam kulturno-umetnički program realizovati jedna od kulturnih institucija opštine, posao protokola je još i da obezbedi prevodioce, ako je to potrebno. Takođe je potrebno da se obezbede pokloni za učesnike manifestacije i važne goste, kao i smeštaj u hotelu.

Ukoliko manifestacija traje nekoliko dana i gosti ostaju u hotelu, obavezno prvo vi obidite hotel i na osnovu kvaliteta soba rasporedite goste, naravno, vodeći računa o rangu. U sobama gostiju treba da se nalaze brošure o vašoj opštini/gradu, eventualno poklon i obavezno kartica sa nekoliko reči dobrodošlice, koju je potpisao predsednik opštine/gradonačelnik.

Naravno, o protokolu ima još mnogo toga da se kaže i napiše. Ovo je samo putokaz za dobar razvoj službe protokola. Stalno usavršavanje je ono što se i u ovom poslu podrazumeva.



6.

poglavlje

Opština kao
brend



pr



O pojmu

Marketing grada
Marketing mix

Šta je to robna marka, ili engleski *brend* (Brand) kako se već odomaćilo, nije lako da razumeju oni koji se prvi put zamisle nad tim kako jedan grad može biti brend. Onima koji su se koliko-toliko bavili marketingom ili su bar obavešteni o njegovim savremenim tokovima to će biti mnogo bliže. Ali, da ne zaboravimo i prevod, „Brand“ je ukratko robna marka, a može biti i poslovna i trgovačka marka. Njena je funkcija da uspostavi odrednice, objektivne i subjektivne prirode, koje će je dobro razlikovati od drugih, da bi se obezbedilo identifikovanje i prihvatanje. U njenoj biti je predstava, predodžba, slika, imidž u svesti ljudi koji se zahvaljujući tome i određuju prema njoj.

Mogao bi se navesti mali leksikon pojmove vezanih za brend. Bitni su npr. pojmovi „Brand Name“ – ime brenda, ime robne marke, naziv, kvalifikativ kojim se najčešće komunicira, pa „Brand Awareness“ – opaženost, svest populacije ili nekih ciljnih grupa o postojanju i prisustvu neke robne marke; „Brand Mark“ – simbol, znak robne marke, boja, logotip, slovo, crtež i drugo čime se iskazuje, prepoznaje i štiti određena robna marka, itd.

Stručnjaci danas umeju čak da kažu: „Brend je sve“, a poznati Bill Bernbach iz agencijskog lanca DDB je u svojim pronicljivim izrekama, koje su kasnije obilato citirane, umeo da naglasi da: „**Proizvodači prave proizvode, a ljudi kupuju robne marke!**“. Time je rečeno sve što je bitno. On još dodaje: „Nije reč da se za vaš proizvod čuje, već da se vaš proizvod želi“.

Možemo navesti nekoliko primera. Kada dođete na kiosk, Vi samo načelno kupujete novine, ali uvek kažete koji list želite. Nikada ne kažete: „Dajte mi jedne novine“, nego: „Dajte mi Politiku“ ili: „Dajte mi Kurir“. To isto važi i za cigarete, čokoladu, knjige, tekstil i sve ostale proizvode. Generički proizvodi su jedno, a vaše opredeljenje nešto drugo. Ne ženite se nekom nego tačno određenom ženom, ne udajete za izvesnog muškarca nego za Miku, Peru ili Lazu...

Ipak, ne možemo to neposredno primeniti u našem slučaju, mada uvek putujete u tačno određeni, a ne neki tamo grad. Idete npr. u Niš ili u Kikindu, a ne bilo gde (kao u onoj anegdoti o Lali koji blagajniku na šalteru kaže: „A, šta tebe briga gde ja idem“). Ako biramo svoje odredište uvek ćemo morati da razmislimo čak i kada nam maršrutu određuje neko drugi.

Dirljiv je stih pesnika Petra Preradovića koji je u jednoj razglednici naveo naš poznati naučnik, psiholog dr Paja Radosavljević napuštajući početkom prošlog veka zauvek Evropu i odlazeći u Ameriku: „*Plovi, plovi moja lado/ u koj goder kraj/ ja ti cilja još ne nadoh/ sama cilj si daj!*“

Sam proces stvaranja robne marke je izuzetno zanimljiv, složen i kreativan, svakako i zaista bitan. Brojne su knjige o tome napisane, mnogi seminari održani a mnogi brendovi nagrađeni za svoj uspeh. Od nekoliko dobro uobličenih strategija, a mnoge korporacije i agencije razvijaju svoje postupke ili promovisu svoj *know-how* (znanje o tome kako se nešto radi), prikazaćemo ukratko samo jedan.

Reč je o modelu TTB ili *Thompson Total Branding*-u razvijenom pre više godina u jednom od najstarijih svetskih agencijskih lanaca, *J. Walter Thompson*, koji deluje i kod nas. Njegova suština je u postavljanju nekoliko jednostavnih pitanja i traženju kompetentnih odgovora, što iziskuje ozbiljnu aparaturu.

Pitanja su sledeća: „Gde smo bili?“, „Gde smo sada?“ i „Gde bismo želeli da budemo?“, uz neizbežno: „Kako da stignemo tamo?“



Šema TTB

Ista pitanja moramo postaviti i slične odgovore pronaći i kada je reč o našoj opštini, našem mestu, gradu ili kraju. Na seminarima Centra modernih veština izveli smo niz uspešnih kreativnih radionica sa ovim zadatkom. Svakako, to su samo kratke vežbe dok za valjano postavljanje brend strategije opštine treba više rada i uključivanje kompletnejeg tima.

Postoje i drugi modeli, među kojima je zanimljiv onaj koji se naziva „Brand Fondation“, agencijskog lanca DDB. Tu se robna marka posmatra kao ličnost pa se (u njeno ime) pitamo: „Ko sam ja?“, „Kakav sam?“, „Kakva je moja istorija (prošlost)?“ itd. Odgovori ovde izgledaju neobično bez obzira što su krajnje korisni. Takva *personalizacija* zahteva napor i slobodu, duhovitost i konstruktivnost.

Naš je stav da opština može, pa čak i mora da teži da bude brend – kroz dogradnju ili izgradnju osobenosti i privlačnosti za njene žitelje i ostale ljude. „Piarovci“ moraju to predstaviti funkcionerima i zaposlenima onda kada smo sigurni da možemo ponuditi izvestan koncept, bar seriju odgovora.

Kako su pomenuti modeli u osnovi dinamički i kreću se kroz vreme – prošlo, sadašnje i buduće, tragaćemo za njenim osobenostima, idejama za razvoj.



Najpre ćemo izraditi tzv. *portfolio opštine*. Neki marketinški stručnjaci ovakve kvadrante za date proizvode sa određenim životnim ciklusom nazivaju **Matricom razvoja i rasta**, dok su ranije bile poznate kao **Bostoniske matrice**. Kako god bilo, dokument treba da je sveobuhvatan da bi zahvatio sve – ne zaboravljajući ni građane, medije i druge činioce.

Odnosi sa javnošću će se, uz oslonac na *portfolio opštine*, lakše i uspešnije odvijati, funkcioniše ciljno, otvoreno, nudeći nadu kao bitnu odrednicu našeg delovanja uopšte.

Ko nema i ko ne nudi **viziju** neće imati uspeha ni u ovom kao ni u bilo kojem drugom javnom poslu.

Koje su prednosti ovakvog pristupa?

Primeri aktivnosti uspostavljanja aktuelnog identiteta i manifestacija pojedinih krajeva, gradova i sela sve su brojniji. Turističke organizacije se uz oslonac na lokalnu samoupravu trude da promovišu te manifestacije i na mapi Srbije se odavno razaznaju takva događanja. Ponekada su njihova imena neobična, sračunata na to da budu osobena i privlačna, nekada se ispostavi da nisu originalna koliko su autori mislili, ili su prilično uopštена i kao takva nediferencijalna. Za ovu priliku detaljno smo proučili publikaciju *Kalendar priredbi* Turističke organizacije Srbije sa 450 manifestacija, smotri, priredbi i zbivanja u Srbiji samo u 2005. godini. Registrovane, dakle ozvaničene manifestacije svrstane su u publikaciju u 8 grupa:

- 1. Turističke manifestacije koje neguju i unapređuju izvorno narodno stvaralaštvo** - "Dragačevski sabor trubača", "Sabor frulaša" u Prislonici, "Homoljski motivi" u Kućevu, "Čobanski dani" u Kosjeriću, "Prodoch Levač - prodoch Šumadiju", opštinske priredbe i Sabor na nivou Republike "Zlatne ruke" i dr.
- 2. Gastronomске priredbe** - "Roštiljijada" u Leskovcu, "Slaninijada" u Kačarevu, "Turijska kobasicijada", "Zlatarska sirijada", "Sajam pršuta" na Zlatiboru, "Riblji kotlići" u Apatinu, Novom Sadu, Smederevu, Golupcu, Velikom Gradištu i dr.



- 3. Manifestacije koje neguju i razvijaju kulturno-umetničko stvaralaštvo** - BITEF, "Sterijino pozorje", BELEF, BEMUS, "Vukov sabor", FEST, Međunarodni filmski festival na Paliću, "Mermer i zvuci" u Aranđelovcu, "Glumačka ostvarenja" u Nišu, likovne i foto-kolonije širom Srbije i dr.
- 4. Kongresi, savetovanja i simpozijumi** - Godišnji kongres Evropske banke za obnovu i razvoj-EBRD, koji se 2005. godine održao u Beogradu, Susreti gastronoma i restoratera, Konferencija "Telfor" u Beogradu i dr.
- 5. Sajmovi, izložbe i berze** - sajmovi turizma u Beogradu, Novom Sadu i Nišu, "Berza banja" u Vrњačkoj Banji, Poljoprivredni sajam u Novom Sadu, sajmovi automobila, nameštaja, mode, letnji i novogodišnji vašari i dr.
- 6. Privredne, promotivne i ostale turističke manifestacije** - "Leto u Beogradu", "Dani maline" u Brankovini, "Berbe grožđa" u Vršcu, Topoli, Smederevu, Aleksandrovcu i Sremskim Karlovcima, priredbe posvećene kosidbi, berbi i žetvi, kao što su "Dužijanca", "Borbanski dani" na Paliću, "Pudarski dani" u Irigu, "Kosidba na Rajcu", "Dani piva" u Zrenjaninu, "Dani šljive" u Koštunićima i dr.
- 7. Sportsko-rekreativne priredbe** - "Ljubičevske konjičke igre", "Beogradski maraton", regate na Dunavu, Drini, Moravi, brojna međunarodna takmičenja, od kojih izdvajamo prvenstva Evrope u košarci i odbojci.
- 8. Praznici i jubileji** - Jubilej 160. godina turističke sezone na Paliću i dr.

„Manifestacije i priredbe obuhvaćene u ovom Kalendaru dokaz su stvaralačke snage i duhovnog bogatstva našeg naroda i daju novu dimenziju turističkoj ponudi mesta u kojem se održavaju i Republike Srbije u celini. Ovim brojnim manifestacijama iskazuju se bogatstvo i raznolikost narodnog stvaralaštva Srbije, kojima se na osnovu starog i tradicionalnog, gradi i razvija novo i moderno u kulturi, umetnosti i ukupnom stvaralaštvu.“ Svakako, najpoznatije su stare manifestacije u širem domenu kulture, recimo *Mokranjčevi dani* u Negotinu, *Disovo proleće* u Čačku, *Drainčevi dani* u Prokuplju...

Pomenute manifestacije svakako su u funkciji stvaranja određenog imidža kraja ili grada i izuzetno su korisne za PR projekte lokalne samouprave, mada nisu uvek tako pozicionirane ni iskorišćene. Podudarnost između obeležja regionala i ovih manifestacija je očigledna, ali još se nismo približili famoznom projektu Brendiranja, još grad nije postao brend.

Jedno je pripremiti (najčešće jednokratnu) priredbu i dovesti goste, a sasvim drugo profilisati opština ili grad kao određenu robnu marku.

Za to je potrebno ili jedno izrazito jako obeležje ili sklop nekoliko njih u sintetičku sliku. Jedno je ako je kraj poznat po bostanu, kupusu, paprici, bundevama ili ribama a drugo ako je tu smeštena privredna korporacija prestižna po mnogo dimenzija. Nekada su u narodu određeni krajevi dobijali nadimke kao i njihovi žitelji, tipa „paprikari“, „duvanjari“, „ribari“, „kukuruzari“, „perjari“, itd. Te dosetke su polako zaboravljene a novi oblici identiteta nisu sistemski građeni. Ostala je još *poneka doskočica i anegdota* kao „Šabačka čivija“ i „Valjevska podvala“, *ponegde se grad asocijativno vezuje za poznato preduzeće* (ako i ono radi), npr. „Krušik-Valjevo“, „Sloboda-Čačak“, „Tigar-Pirot“, „Zastava-Kragujevac“... ili *robnu marku sa imenom lokaliteta* – npr. „Apatinsko pivo“, „Valjevsko pivo“, „Horgoška paprika“, „Pirotski kačkavalj“, odnosno *nebrendirani, ali poznati proizvod* kao što je „Somborski sir“, „Užička pršuta“, „Ivanjički krompir“, „Futoški kupus“...

Za izgradnju robne marke mesta od posebnog značaja su ***znameniti ljudi*** koji su u njemu rođeni ili su tu stvarali, bez obzira da li su ličnosti iz istorije, kulture ili politike. Dobri primeri su Bora Stanković iz Vranja, Jovan Cvijić iz Loznice, Hajduk Veljko iz Negotina, Zmaj Jova-Jovanović iz Novog Sada, Laza Kostić, Veljko Petrović i Milan Konjović iz Sombora, Đura Jakšić iz Srpske Crnje, Sava Šumanović iz Šida, Vojvoda Živojin Mišić iz Mionice, Stepa Stepanović iz Čačka, Jovan Sterija Popović iz Vršca, Milena Pavlović-Barili iz Požarevca, Radoje Domanović iz Leskovca, Knez Lazar Hrebeljanović iz Kruševca, Vuk Karadžić iz Tršića, Nikola Tesla iz Smiljana... To su

mesta tih ljudi a oni su njihovi *likovi-simboli*, danas bismo rekli sastavni delovi brenda.

Ostaje da se kreativnim putem dođe do ostalih „diferencijalnih prednosti“, osobenosti koje se ugrađuju u brend mesta, kao što su ih neke zemlje lucidno pronalazile za svoje zastave i državne simbole. Najbolji primer je Kanada koja je ne tako davno na svoju zastavu stavila javorov list, neposredno prenoseći *deo prirode u simbol* i globalnu poruku identiteta.

U *grbovima naših gradova* toga nema. Preovlađuje nategnuti i pretrpana heraldika, kojoj često ni interni PR ne pomaže da opštinali budu dobri tumači simbolike. U nekoliko slučajeva naišli smo na opštinske službenike koji nisu mogli da nam objasne ne značenje njihovog grba nego ni neke njegove sastavne elemente. Povratak na heraldičke principe, koja jeste pomoćna istorijska nauka i nauka o grbovima i znamenjima, nije jedino rešenje. Moglo bi se čak reći da je ono više „okrenuto unazad“ nego unapred, više ka valorizaciji istorijske prošlosti (što nije bilo zgodno u socijalizmu), traženje zagubljenog identiteta, nego pronašanje simbolike koja bi nas danas, a pogotovo sutra, jasnije predstavila. Otuda u grbovima mnogih gradova ima dosta opštih mesta, međusobne sličnosti, kula, ptica, zmajeva, lavova, konjanika i kopljanika, kruna, mačeva, kopalja itd. Ni na kraj pameti nam nije da ocenjujemo takva rešenja, ali želimo da ukažemo onima koji još nisu zaokružili predstavljanje svojih mesta, da ima i drugih puteva.

Pokušajte zato da nađete *drugo ime za vaš grad*, da otkrijete njegov *sinonim*, mogući nadimak ili pošalicu koja sublimiše njegova svojstva. Tako su, možda, nastajali nazivi BEOgrada, BRZE Palanke, SOKO Banje, BELE Palanke, DONJEG Milanovca, VELIKOG Gradišta, CRNE Trave, MALOG Idoša, ZLATIBORA, KOPAONIKA, NOVOG Sada, MAJDANPEKA, MOKRE Gore ili Mutnice, Sumrakovca, Surđulice, Nepričave, Zaovina, Bezdana, Bogatića, Bojnika, Brusa, Medveđe, Ćuprije, Ražnja, Sivca, Topole, Trgovišta, Zlokuse, Žabar, Žitorađe, Žitišta, Plandišta...



Psiholozi i urbanisti u nekim projektima koriste pojam ***mentalne mape grada*** (ili zemlje, regionala, kraja) da bi valjano opisali kako se objektivni odnosi iz prostora i dati sadržaji preslikavaju u svesti. Posebnim tehnikama to se istražuje (npr. crtaju se tzv. neme mape), čak kvantifikuju i grafički izražavaju odnosi, oblici, udaljenosti, pozicije. Činjenice su jedno a ljudska percepција (opažaj) i njegova predstava nešto sasvim drugo. Tako subjekti važnije zone crtaju veće i bliže a manje važne ili nepoznate potiskuju, zanemaruju ili umanjuju. Ipak, ta „karikirana mapa“ grada važnija je za marketinšku i PR komunikaciju nego stvarna. Mentalna mapa prostora krije, dakle, i ***vrednosne elemente***. Zato u brendiranju mesta moramo obratiti pažnju na to što se može i što treba snažnije da se zapazi, reperno pozicionira. Nekada su to bile crkve, gradska kuća ili druge javne građevine, da bi se sada takvi „markeri“ urbanistički projektovali, isticali, bojili, imenovali (u eksterijeru i interijeru, npr. kao *Treff Punkt* ili *Meating Point*)...

Ako planski to ne radimo doći ćemo u ranije novobeogradsku situaciju da vam neko objašnjava gde stanuje ili radi otprilike ovako: „Idi do Buvljaka, pa skreni iza peronice kola, onda do cvećare, ali stani kod obućara i prodi pored kioska...“ Naravno, za broj zgrade morate pitati, jer ili ga nema ili je zakucan u holu, da se stanari podsete. Tu nema ni reči o nekakvoj kognitivnoj mapi, a „markantne“ postaju sitnice.

Pokušajte, onda, da predstavite vaš grad nekom bojom, šarom, nijansom ili složnjem pigmenata, kao što dobar klub ima svoje ***prepoznatljive boje***. Da li je vaš grad beo ili je možda zelen, plav, oranž?

Da li se ***njegov oblik*** može stilizovati kao krug, elipsa, krošnja drveta, kapljica, odnosno neka druga geometrijska slika – kvadrat, trougao, pravougaonik, možda liči na zvezdu ili veliki list kestena, lipe, šljive, vinove loze? To može da nam pomogne da ga lakše i bolje predstavljamo, da ga drugi sigurnije raspoznaaju.

Pokušajte to i sa nekim ***karakterističnim mirisom*** – na kajsiju, na pitu od badema, na tek pokošenu travu ili biste pre asocirali miris



sušenog drveta, borovine, nekog cveta (samo da ne bude „džibra“, sumpor ili nafta). Nije isključeno da jednog dana svojim (zvaničnim) gostima poklonite bočicu našeg mirisa, date namoćeno kartonče za kola ili plakar sa rubljem.

Neizostavno sakupljajte likove sugrađana, fotografište ih i pokušajte da sklopite kao puzzle, kao priču. Kao inspiracija može nam poslužiti neobično Benetonovo izdanje „Colors“: Jedan grad u Listu koji govori o ostatku sveta (A Magazine about the Rest of the World, broj 16, juli-avgust 1996. godine) o gradiću po imenu Barakoa (Baracoa) na Kubi. Neki od tih ljudi našeg grada mogu biti poznati, kao što je prirodno i da deluju anonimno. Dakle, takvi smo mi...

Da li stručnjak za PR ima fajlove sa ***tipičnim fragmentima arhitekture*** grada, uglova, fasada, frizova, kapija, kapidžika, kibicfenstera, dimnjaka, stepeništa, trgova, portala, zvonika, ograda, starog drveća? Da li biste mogli da ispričate priču o gradu i njegovoj istoriji, mentalitetu žitelja uz pomoć tih odlomaka?

Ima li tu neka roda, vrabac, gugutka, golub, neki pas, mačka ili neka druga životinja od koje živimo, sa kojom delimo gradske prostore?

Šta ako je za vaš kraj značajan neki ***vetar***, povetarac, razvigor, vihor, promaja (kao košava za Beograd, a maestral za Primorje)? Šta ako ***sunce*** tu prži više nego na drugom mestu, ako su česte suše, ili se ***sneg*** zadržava najduže, jesen stiže najpre, a zima traje beskrajno. Danilo Kiš je jednom rekao za Srbiju: „Kako se ovde rano smrkava...“

Postoje li poplave, da li su s proleća ***velike vode*** – jer Morave ima svuda po Srbiji (kao ono davno u Čačku kad „kiša pada te Morava dode, i poplavi, i poplavi Jovanove dvore“)? Možda imate najpitkije izvore, kladence i zdence, ili duboke arteske bunare, muku i pitku vodu, ***mineralnu i lekovitu***? Setite se ***prizora*** (žanr-scena) iz uporne kampanje Slovenaca „Moja dežela“ od pre petnaestak godina (ne upuštamo se u motive i ciljeve), gde smo videli i polja i mleko i puteljke i starca, jutra, izmaglice, osunčane i brižljivo pokošene livade...



Ima li u vašem folderu, odnosno nekoj fascikli, ***zanoljija, firmi, čepenaka, izloga, prolaza i prelaza, hlebova, lubenica, šljiva, kaldrme, bicikala, dečijih kolica, otvorenih prozora i balkona?*** Ima li ***slika, skulptura, knjiga, nekih starih pečata, porodičnih fotografija, grbova?*** Etiketa boce čuvenog vina sa geografskim poreklom?

Da li ima ***odlomaka štiva, pesama, eseja, putopisa o kraju ili gradu?*** Ima li istorijskih ***dokumenata, povelja, hrisovulja, priznanja i novih odluka?***

Kako ćemo prikazati ono što je ***najnovije, najbolje u proizvodnji, izgradnji, postignuću žitelja grada?*** Paziti da ne pretrpavamo, da izaberemo markantno, ili simbolički najvrednije. Slika jednog zdravog klipa kukuruza je rečitija od slike cele njive, jednog grozda od dugog vinograda, jednog hrasta od čitave šume.

Ovaj domaći zadatak je veoma uzbudljiv, ali mu se treba vraćati **dok ne popunimo mozaik**, prvo sakupljamo onda selektujemo, tražimo razloge za poziciju elemenata u slici grada.

Budite slobodni i maštoviti. Provokativni. Valjda „Velika jabuka“ (Big Apple) ne liči na Njujork više od vaše ogromne purpurne bundeve na Kikindu („Uhvatim se za tulaju, popnem na ludaju...“)...

Na implicitno pitanje koja sredstva su najpogodnija za rad na „opštinskom brendu“ solomonski je odgovor da treba koristiti sva sredstva, posebno medije. Ali, velika snaga medija limitirana je mnogim činjenicama, između ostalog dostupnošću, cenom, spremnošću redakcija, itd. Zato se u marketingu sve više razvija tzv. **direktni marketing** (*Direct Marketing – DM*) koji podrazumeva niz tehnika i sredstava, koja po svim pokazateljima daju izvanredne rezultate. Kod nas je direktni marketing postepeno u usponu mada još nije ni dovoljno poznat ni masovnije primenjen. Tako je početkom oktobra 2005. godine u Beogradu (u organizaciji „Kreative“) održana Prva konferencija o direktnom marketingu sa osnovnom temom: *Gradijanje brendova bez masovnih medija*.



Iako dalje razmatranje DM ne spada u ovaj priručnik, pomenimo da je reč o direktnoj pošti, *on-line marketingu*, tzv. *database marketingu*, SMS marketingu, promociji na mestu prodaje, *door-to-door*, kataloškoj prodaji i drugo. Uvek je cilj da se neposredno (najbolje poimence) obratimo našoj ciljnoj grupi, potrošačima, kupcima, korisnicima i drugima, da im prenesemo svoju poruku ili ponudu i da dobijemo od njih povratnu reakciju. Danas je, stoga, prava vrednost svaka dobra „mejling-lista“, spisak pripadnika neke profesije, struke, kluba, kongresa, preplatnika, funkcionera, građana nekog kvarta i slično. Svakako, takve liste „PR-ovac“ opštine sastavlja i sam ili nastoji da ih preuzme od drugih i posluži se njima.

Ne treba ni naglašavati da je *psihološka vrednost direktnog (ličnog) obraćanja neuporediva*. Zar nije tako i u Vašem slučaju?



Posle niza ovih primera i konkretnih razmatranja, moramo se vratiti i na nešto što spada u glavne tačke teorije brenda i brendiranja, baveći se opštinom kao robnom markom, a donekle i „opštinskim brendom“, što nije isto.

Pre nego što pristupimo tom složenom i kreativnom poslu morate sebi postaviti nekoliko pitanja o tome da li vam je stalo:

- da se za vašu opštinu čuje;
- da ljudi o njoj dobro misle;
- da žele sa njom da sarađuju i posluju;
- da hoće da dođu do vas;
- da su vam vrata svuda otvorena;
- da vaša opština u nečemu ima prednosti u odnosu na neke druge, itd.

Ako su odgovori potvrđni, možemo nastaviti posao znajući da to još nije dovoljno - da se to može postići samo pod određenim uslovima i posle mnogo truda, jer ključ je zaista u stvaranju robne marke, dakle opštine kao dobre robne marke. Iz marketinga znamo da to mogu biti i mesta, kao što su i ideje, ljudi (npr. umetnici, sportisti, političari), itd.



Šta je brend (robna marka)

Sledeće pitanje koje sebi postavljamo je *šta i zašto to radimo*. Reklisimo da je reč o brendu a po jednoj američkoj definiciji (*American Marketing Association*):

„Robna marka je ime, izraz, simbol, oblik ili njihova kombinacija, namenjena prepoznavanju proizvoda ili usluge jednog ili grupe prodavaca i razlikovanju proizvoda ili usluga od proizvoda i usluga njegovih konkurenata“.

U novije vreme koriste se i druga određenja, ali najčešćiji su iskazi Bila Bernbaha (Bill Bernbach) iz agencijskog lanca DDB, koji ima „filiale“ u mnogim zemljama, pa i kod nas:

Ukoliko ideja ne komunicira ubedljivo, znači da i ne postoji.

Kolega J. Repovš iz agencije SM J. W. Thompson naglašava suštinska i psihološka određenja:

„Robna marka je sopstvena predstava o subjektu ili objektu koji je predmet razmene, zasnovana na bazi svih proteklih iskustava, vrednosnih stanovišta i informacija kojima raspolaze pojedinac.“



Kombinacija svojstava

Brend je u stvari kombinacija niza svojstava, od kojih ćemo za ovu priliku izdvojiti samo tri:

- Samog *proizvoda*, koji čine uglavnom *fizički atributi* (ime, znak, boja, miris, ukus, oblik, izgled, pakovanje, i drugo);
- *Koristi* za potrošača, koju čine uglavnom *funkcionalni atributi* (upotrebsna vrednost, dostupnost, cena i drugi);
- Određene *vrednosti*, koje čine uglavnom *emocionalni atributi* (ličnost brenda, pozicioniranost u svesti i drugi).

Imajući na umu ovaku strukturu svojstava, lakše ćemo moći da proanaliziramo kako naša opština „stoji“ u tom pogledu, odnosno koja obeležja već ima, a koja tek treba graditi kroz komunikaciju - uz značajan angažman PR službi.



Čemu brend

Stvaranjem robne marke postiže se prednost u odnosu na druge, na konkurenente. Dobar je primer iz jedne druge oblasti – osvežavajućih napitaka. Kada se tržište pomalo zasitilo različitim sokova i sličnih pića, jedna kompanija se dosetila da plasira čaj, i to hladan čaj koji se generacijama vezivao za hladno vreme pa i „interventno“ piće u slučaju prehlade ili kao predohrana za neke bolesti. Naše bake teško da bi razumele kako sada kupujemo na terasi nekog lokalnog lokala čaj i to ledeni čaj da bismo ga pili po vrućini i suncu...

Govoreći o brendu i motivu rada na brendu mnogi autori kažu da brend često vredi više od same firme. On se može izdvojeno prodati. On se posebno neguje (postoji specijalnost *Brand Manager-a*) i predmet je brižljive zaštite, kao industrijske odnosno intelektualne svojine.

Diferencijacijom jednog u odnosu na druge brendove „dodaje se vrednost“ i tako pojačava efekat na tržištu. Zar ne biste voleli da vaša opština ima takav status među drugim opštinama (u turizmu bismo rekli: destinacijama)? U svakom takvom slučaju ostaje primarni cilj **dobre identifikacije** od strane «potrošača», bez obzira o kome je reč.

To se postiže stvaranjem onoga što se stručno naziva:

- **Svest o brendu (Brand Awareness), i**
- **Slike o brendu (Brand Image)**

Danas o tome postoji ogromno iskustvo i isto takva literatura, dok svaka ozbiljnija agencija preduzima i sama, ili koristi tuda istraživanja da bi utvrdila barem ove dve dimenzije robne marke kojom se bavi. Svest o brendu empirijsko je merilo pozicije našeg brenda u odnosu na druge, a ono se utvrđuje mahom paralelno po dva metodološka pristupa – sa i bez podsećanja. Oni, prirodno, ne daju isti rezultat ali uporedivanjem se zaključuje aktuelnost brenda u svesti neke ciljne grupe s obzirom na spontano ili podstaknuto sećanje i asociranje. Promotivne kampanje se onda upravljavaju prema nalazima pomenutih istraživanja.



Šta nam se događalo

Kako sada razmatramo institucionalne nivoe stvaranja i razvoja neke robne marke, dobro je da se podsetimo da postoje problemi i u širem smislu, koji nisu vezani samo za našu opština. Sada to postaje ponovo aktuelno jer pripremajući se za eventualne evropske integracije zemlje zapadnog Balkana se upućuju na intenzivniju, otvorenu međusobnu i regionalnu saradnju.

Kada se ukratko osvrnemo na to šta nam se događalo u blžoj i daljoj istoriji, videćemo da o boljoj komunikaciji nismo mnogo razmišljali ili smo je čak potcenjivali pa i ignorisali. Tako je Balkan stigao u poslovice pa i političke poštupalice – tipa «balkanizacija» i druge. Ima nekoliko knjiga o tome, a jedna od novijih je ona Markusa Gausa (Marcus Gaus), iz Salzburga: „Europski abecedarij“, koja je esejističko, duhovito i upozoravajuće „delce“ na ove teme.

Ako idemo još dalje u prošlost, naćićemo na svedočanstva o tome kako su Stari Grci sve nevolje i nevaljalštine pripisivali Varvarima izvan Helade. Dovoljno je da na to obratimo pažnju prateći likove u klasičnim grčkim dramama. Možemo čak reći da je Balkan poslednjih deceniju-dve u većini zapadnih komunikacija ne dobio epitet nego postao sam epitet negativnih konotacija. Balkan je postao nešto kao psovka...

Krajem burnog dvadesetog veka Srbija je ostala sa malo prijatelja, a mnogo loših stereotipa, pa su mnogi olako mogli govoriti da smo mi jednostavno „loši momci“. To je ostavilo posledice na mnoge naše ljude i institucije koji su se probijali na strana tržišta u bilo kojem domenu.

Zanimljivo bi bilo da na ovom mestu zapodenemo razgovor kako je npr. Tito bio poznati brend, ali o tome ćemo drugom prilikom. Primer je poučan, ali nećemo ići tim putem...



Promene okruženja

Pripremajući projekat *Opština kao robna marka*, moramo uzimati u obzir sve ono što se događa oko nas, znaјući da se naše okruženje menja brže od nas. Dovoljno je navesti samo nekoliko primera – od ranijeg kandidata (SFRJ) za evropske integracije, još osamdesetih godina prošlog veka, stigli smo do izvesnog «rezidualnog statusa», postali smo „ostatak“, doduše ni tu nismo više usamljeni... Svo vreme smo insistirali da smo deo Evrope pa smo označeni kao Jugoistočna Evropa, ali nas sada prepoznaju kao Zapadni Balkan, što ima određeni smisao za nas i zemlje koje su pribrojane tom regionu (Albanija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora, Makedonija, a dinedavno i Bugarska i Rumunija).

Svaka opština može se pronaći u studijama na temu tempa razvoja i njegovih uslovnosti, kao što su objavljeni nalazi analize koliko zaostajemo u oko 30 parametara bitnih za ocenu naše spremnosti za evropske integracije, bez obzira na tok i tempo pregovora.

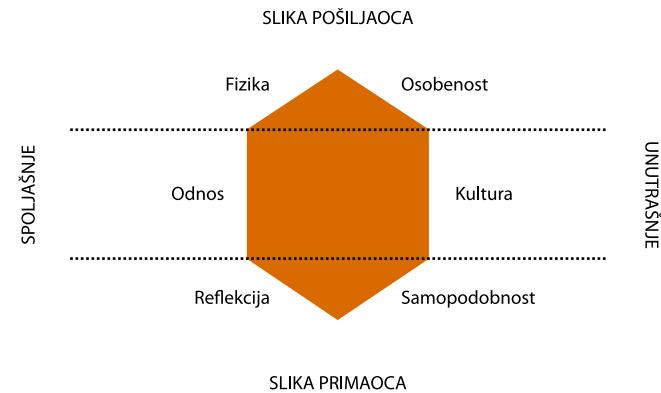
Govoreći o odnosima sa javnošću ne smemo izgubiti iz vida ni takve činjenice, a posebno onu na koju moramo više uticati. Naime, da li uopšte želimo da se menjamo, da nešto preduzmemo...

Obeležja i faze razvoja robne marke

Neki stručnjaci sažimaju brend na tri ključne tačke, koje ćemo i mi uzimati u obzir u daljem radu:

- ◆ *Identitet (Identity)*
- ◆ *Imidž (Image)*
- ◆ *Ugled i vrednost (Goodwill)*

Kako su u tzv. robnom marketingu ovakvi projekti češći i donekle rečitiji nego kod institucija ili administrativnih celina, koristićemo nekoliko primera odatle. Prvi od njih je teorijski model **prizme identiteta** (J. Repovš):



Teorijski model prizme identiteta

Drugi je primer primene prizme identiteta na jednu rasprostranjenu robnu marku (*Lacoste*).



Model prizme identiteta za robnu marku *Lacoste*



● Vrednost brenda

Ne ulazeći u duže eksplikacije, navećemo samo tri varijable od kojih zavisi vrednost robne marke:

- ❖ Postojanost
- ❖ Promocija
- ❖ Poreklo

Dovoljno je da nabrojimo nekoliko poznatih robnih marki i da se setimo od kada one postoje ili deluju u kontinuitetu u svetu i kod nas (od fenomenalno prepozнатljive Coca Cole do npr. marke Nike, ili stari brendovi koje svakodnevno koristimo: Levi Strauss od 1853. godine, Good Year od 1898., Corn Flakes od 1906. godine), pa da vidimo šta mi nismo uspeli da uradimo, da ne pominjemo banalne primere šljivovice, ajvara, kajmaka, i slično. Već smo i zaboravili da su neki generički proizvodi dobili prvo ime baš kod nas – npr. Imalin, još početkom 19. veka, kada je ovaj proizvod „lansiran“ za vojničku obuću



Coca-Cola

Coca-Cola



JUST DO IT.



Postoji planski krug **upravljanja robnom markom** o kojem smo već govorili (TTB i drugi), pa ćemo preskočiti niz faza da bismo skrenuli pažnju samo na komunikaciju. Dovoljno je da prikažemo tri šeme iz naših prezentacija na tu temu:

Kako tamo da stignemo? - Plan komunikacija

- Analiza komunikacijskih zadataka
- Komunikacijske uloge



Šema 1.

Kako tamo da stignemo? - Šta mogu, a šta ne mogu uraditi:

- Ovlašavanje
- Direktni marketing (DM)
- Relationship marketing (RM)
- Internet marketing
- Sponsorship marketing
- Odnosi sa javnošću
- Cause related marketing (CRM)



Šema 2.



Šema 3.

New York je VELIKA JABUKA ali ne ova:

Kakva je naša opština...

- Njeni ljudi
- Prošlost, sadašnjost, budućnost
- Privreda
- Šta je osobeno, već poznato, čuveno
- Imamo li opisno ime, simbole
- Šta će biti nosilac projekta: *Opština kao robna marka*



7. poglavlje

Prilozi



pr

Analize

Analizirajući odnose sa medijima, treba razmotriti unutrašnje i spoljne faktore. Analiza unutrašnjih faktora podrazumeva uvid u prednosti i slabosti na planu sopstvene organizovanosti i sposobljenosti za uspešno realizovanje odnosa sa medijima. Ukoliko vaša organizacija ima službu za odnose sa javnošću, jedno od prvih mesta u tom timu treba da bude rezervisano za analitičara. Ukoliko nemate iskustva sa analizama, najbolje bi bilo da angažujete specijalizovanu agenciju za odnose sa javnošću, koja se bavi analizom situacije u odnosima sa medijima. To, na izgled, deluje kao preskup i nepotreban posao, ali spoljni stručnjaci gledaju organizaciju nepristrasnim očima i mogu da budu najkorisniji upravo u analizi situacije. Sem toga, od stručnjaka kojeg jednom angažujete i sami možete da naučite posao. Ukoliko uslovi ipak ne dozvoljavaju da analizu poverimo ekspertima, možemo (i moramo) sami da se prihvatimo ovog posla, pridržavajući se uputstava koja se nalaze u prilogu.

Unutrašnja analiza

Unutrašnju analizu je najlakše uraditi:

- ❖ Analizom svih dokumenata organizacije koji se tiču odnosa sa medijima (organizaciona struktura organizacije – da li je predviđena funkcija odnosa sa medijima i gde se ona nalazi; finansijski planovi – da li i koliko se ulaže u odnose sa medijima; planovi – da li i koliko se vodi računa o odnosima sa medijima prilikom planiranja i izrade strategija);
- ❖ Razgovorima sa rukovodicima;
- ❖ Razgovorom sa zaposlenima koji dolaze u kontakt sa novinarima, bez obzira na kvalitet tih odnosa (sekretarice, obezbeđenje, itd.);
- ❖ Pregledom alata za realizovanje odnosa sa javnošću.

Prilikom tih razgovora i analiza treba voditi računa o sledećim pitanjima:

- Ko je u našoj organizaciji odgovoran za odnose sa javnošću?
- Da li je to posebna jedinica ili deo neke službe koja se primarno ne bavi odnosima sa javnošću?
- Da li to radimo sami ili u saradnji sa spoljnim savetnicima i šta oni za nas rade?
- Gde je, u našoj organizacionoj strukturi, smeštena osoba koja se bavi odnosima sa medijima, kome odgovara i koji su njeni zadaci?
- Imamo li listu novinara/urednika i koliko je često ažuriramo?
- Da li odnose sa medijima planirate ili ih ostvarujemo *ad hoc* i šta uopšte naša organizacija očekuje od odnosa sa medijima?
- Da li redovno i organizovano pratimo medije (kliping) i kako to radimo?
- Da li redovno analiziramo medijske objave i kako to radimo?
- Koja sve oruđa u saradnji sa medijima koristimo?
- Koliko često šaljemo saopštenja za javnost, ko ih šalje i kako, a koliko često sazivamo KZN?
- Da li imamo portparola/e i da li ih ospozobljavamo za taj posao?
- Kako oni rade taj posao?
- Da li imamo veb stranicu i u sklopu nje prostor namenjen novinarima?
- S kojim novinarima/urednicima najčešće sarađujemo, a sa kojima retko i zašto?
- Koji mediji najčešće govore o nama, a u kojima bismo voleli da imamo više pristupa?
- Da li imamo krizni medijski plan, da li umemo da ga koristimo i da li smo ga nekada isprobali?
- Da li imamo medijski priručnik/uputstva za odnose sa medijima?

Ova pitanja predstavljaju samo oslonac u neobaveznom razgovoru koji vodimo u želji da zabeležimo ono što nas interesuje. Prilikom

unutrašnje analize nije dozvoljen odnos „podučavanja“ sagovornika, bolje je biti „katalizator“ i prikupiti što više korisnih informacija.

Analiza spoljašnjih faktora služi da otkrijemo kakav smo efekat postigli u dosadašnjim odnosima sa medijima u poređenju sa drugim sličnim organizacijama, ali i u poređenju sa najboljima iz naše branše.

● Spoljna analiza

Analizu spoljašnjih faktora je najlakše uraditi:

- ❖ Pregledom klippinga i analizom imidža organizacije, npr. u poslednjih godinu dana, u poređenju sa nekom drugom organizacijom. Analiza obuhvata broj objava, strukturu (vesti u odnosu na priče, pozitivne u odnosu na negativne prikaze...) i autorstvo (ko piše o nama, a ko o njima);
- ❖ Razgovorom sa novinarima/urednicima koji pokrivaju našu oblast delovanja;
- ❖ Razgovorima sa različitim spoljnim poznavaocima naše organizacije koji će nam ukazati na naše eventualne propuste;

Ukoliko razgovarate sa novinarima/urednicima, pokušajte da dobijete odgovore na sledeća pitanja:

- Kakva su vaša iskustva u dosadašnjem izveštavanju o nama i našim funkcionerima i zaposlenima?
- Da li mislite da znamo koji cilj želimo da postignemo u odnosima sa medijima?
- Sa kim biste voleli češće da razgovarate i šta vas u tome sprečava?
- Kakva su vaša iskustva u radu sa našim predstavnikom za medije i šta vam najviše u tom radu smeta?
- Koje ljude iz naše organizacije još poznajete i šta mislite o njihovom radu?
- Šta bi mogli, po vašem mišljenju, bolje da iskoriste?
- Da li mislite da šaljemo previše ili premalo saopštenja za javnost?

- Kakva su nam saopštenja? Koliko vam koriste i da li im verujete?
- Da li mislite da organizujemo previše ili premalo KZN? Kakve su nam KZN?
- Kakvi su nam materijali za medije? Čega ima previše, a šta im nedostaje?
- Da li smo, po vama, u odnosima sa medijima agilni ili tromi?
- Da li smo u odnosima sa medijima korektni? Šta vam smeta?
- Da li smo previše ili premalo otvoreni prema javnosti?
- Kako ocenjujete svoj odnos prema nama u poređenju sa odnosima koje ostvarujete sa nama sličnim organizacijama?

Analizu unutrašnjih i spoljnih faktora dopunjavamo i pregledom ključnih javnosti u kojima naša organizacija deluje.



S.W.O.T. analiza

S.W.O.T. je skraćenica reči **Strengths** (snage), **Weaknesses** (slabosti), **Opportunities** (mogućnosti) i **Threats** (pretnje/prepreke).



Zašto se koristi S.W.O.T. analiza?

S.W.O.T. analiza je vrlo efektan način da prepoznete svoje **snage** i **slabosti**, kao i da ispitate **mogućnosti** i **pretnje/prepreke** koje vas okružuju. Korišćenje S.W.O.T. analize pomaže vam da svoje aktivnosti usredsredite na oblasti koje su vam "jake" i gde imate najviše "mogućnosti", kao i da na vreme uvidite "slabosti" i izbegnete "pretnje" koje vas okružuju.

U procesu izrade S.W.O.T. analize doći će do rasvetljavanja mnogih pitanja. Šta je potrebno uraditi? Kojim resursima raspolažemo? Šta radimo pogrešno i kako to možemo poboljšati? Koje nas pretnje okružuju?

Šta su naše snage?

- ❖ Koje su naše prednosti?
- ❖ Šta radimo kako treba?
- ❖ Kojim dobrima raspolažemo?
- ❖ Šta drugi vide kao naše **snage**

Odgovarajući na ova pitanja, koristite se ličnim stavom, ali i mišljenjem svoje okoline. Ne budite skromni, ali budite realni. Takođe, razmotrite svoju **snagu** u odnosu na konkureniju.

Koje su naše slabosti?

- ❖ Šta možemo da poboljšamo?
- ❖ Šta radimo pogrešno?
- ❖ Šta treba da izbegavamo?

I ova pitanja, kao i prethodna, razmotrite sa unutrašnje tačke gledišta. Da li drugi vide neke vaše **slabosti** koje vi ne uočavate? Da li je vaša konkurencija bolja od vas? Ponovo budite maksimalno iskreni, jer bolje je da sami predvidite svoje slabosti, nego da vas drugi preduhitre.

Koje su naše mogućnosti?

- ❖ Gde se nalaze dobre mogućnosti?
- ❖ Gde su interesantne mogućnosti koje mogu da iskoristim?

Korisne **mogućnosti** mogu da proisteknu i iz ovih stavki:

- Promena tehnologija i tržišta, u užoj i široj formi;
- Promena u vladinoj politici;
- Promena socijalnih parametara, populacione politike, stilova života... lokalnih događaja.

Koristan način na koji možete da pogledate na svoje **mogućnosti** je da pročitate šta ste napisali pod stavkom **snaga** i da se zapitate da li one otvaraju neke **mogućnosti**. Sa druge strane, možete da pogledate šta ste napisali pod **slabosti** i da se zapitate da li možete da stvorite **mogućnosti** tako što ćete eliminisati slabosti.

Šta su naše pretnje?

- ❖ Koje su prepreke pred vama?
- ❖ Šta radi konkurenca?
- ❖ Da li se propozicije za dobijanje posla menjaju?
- ❖ Da li promena tehnologije ugrožava dobijanje posla?

I ovde je potrebno da, odgovarajući na ova pitanja, budete maksimalno realni i iskreni prema sebi.

S.W.O.T. analiza je instrument za pravilno postavljanje organizacije u poslovnom okruženju. Ona je prvi stepen planiranja i pomaže nam da se usredstvimo na glavne ciljeve, tačke i/ili pitanja. Ovaj model možemo primeniti u analizi konkurenije, ali samo u slučaju da ih jako dobro poznajemo.

P.E.S.T. analiza

Pravilna analiza okruženja je jako važna za pravilno pozicioniranje organizacije. Ukoliko ne procenimo okruženje kako treba, može doći do strašnih promašaja u postavljanju ciljeva organizacije.

Važno je da organizacija dobro analizira svoje okruženje pre nego što krene u komunikacijski proces. U stvari, analiza okruženja treba da bude konstantna i da se redovno sprovodi u planovima svake organizacije. Makro okruženje se može analizirati i na druge načine. Pored S.W.O.T. analize, jedan od prilaza je i Poterova P.E.S.T. analiza (Michael Porter's Five Forces Analysis = P.E.S.T.)



⊕ S.O.S.T.A.C. plan

S	Situation (analiza situacije)
O	Objectives (ciljevi)
S	Strategy (strategija)
T	Tactics (taktika)
A	Action (akcija, delanje)
C	Control (kontrola, provera)

⊕ Analiza situacije

- “Raščlanite problem” (projekat, proizvod, uslugu...):
 - ⊕ Prepreke
 - ⊕ Prednosti
- Proučite ciljnu grupu:
 - ⊕ Ko su “potrošači”?
 - ⊕ Koje su naše ciljne grupe?
- Odgovorimo na pitanja:
 - ⊕ Gde smo sada?
 - ⊕ U kakovom smo okruženju?
 - ⊕ Koje su naše snage?
 - ⊕ Imamo li slabosti?
 - ⊕ S.W.O.T.
 - ⊕ P.E.S.T.

⊕ Ciljevi

- Šta želimo da postignemo?
 - ⊕ Naša komunikacija mora biti ta koja pogda cilj

⊕ Strategija

- ⊕ Kako stići do cilja?
- ⊕ Kakav će biti naš plan?
- ⊕ Šta nam je potrebno da bismo bili uspešni?

⊕ Taktika

- ⊕ Pojedinačni koraci koje treba napraviti da bi se dostigao cilj;
- ⊕ Prava kombinacija komunikativnih sredstava za maksimalni efekat.
- Kombinujte taktike!
 - Reklama
 - Promocije
 - P.R. aktivnosti
 - E-marketing
 - Sponzorstva
 - Dogadjaji...

⊕ Akcija

- Sprovođenje taktike u delo
 - ⊕ Šta konkretno treba činiti?
 - ⊕ Naša “lista zadataka” (“to-do” list)
 - ⊕ Šta je čiji zadatak (“who will do what” list)



Provera

- ❖ Kako ćemo meriti uspeh?
- ❖ Šta ćemo procenjivati?
- ❖ Kada ćemo to činiti?
- ❖ Ko će to činiti?

Lista predviđenih zadataka

Organizacije promocije Kodeksa za izabrana i postavljena lica u lokalnim organima vlasti u Srbiji

Pre nego što završite sve poslove oko organizacije promocije predloga Nacrta kodeksa u okviru "nacionalne kampanje donošenja i implementacije demokratskog etičkog kodeksa za izabrana i postavljena lica u lokalnim organima vlasti u Srbiji" proverite da li ste sve poverene zadatke obavili!

- Određivanje datuma, rezervacija odgovarajuće sale i obaveštavanje Stalne konferencije gradova i opština
- Zakazivanje TV emisije
- Zakazivanje konferencije za novinare i rezervacija odgovarajuće sale
- Trebovanje promotivnog materijala od Stalne konferencije
- Održavanje konferencije za novinare i to:
 - Personalna podela zadataka
 - Spisak i pozivanje novinara (iz matične i susednih opština)
 - Saopštenje za javnost
 - Spisak i obaveštavanje učesnika
 - Priprema scenarija za konferenciju za novinare
 - Tehnička priprema i pakovanje materijala

- Organizovanje skromnog posluženja
- Organizovanje tehnike
- Postavljanje scenografije (baner...)
- Priprema učesnika i predviđanje pitanja novinara
- Dekor (ID kartice, *name tags*, putokaz za salu, plakat...)
- Poklon za novinare (*press kit*)
- Press materijal (*press release*)
- Fotografisanje i snimanje konferencije za novinare
- Evidencija prisutnih (lista učesnika)
- Poslati saopštenje za javnost novinarima koji nisu došli
- Računi

Održavanje okruglog stola sa odbornicima, funkcionerima, zaposlenima i gostima:

- Obaveštavanje i pozivanje odbornika i funkcionera
- Obaveštavanje predsednika opština iz drugih opština iz vašeg okruga
- Pozivanje novinara (iz matične i susednih opština)
- Organizovanje skromnog posluženja
- Organizovanje tehnike (ozvučenje, platno za projekciju slajdova)
- Postavljanje scenografije (baner...)
- Dekor (ID kartice, *name tags*, putokaz za salu...)
- Poklon materijal za učesnike
- Moderiranje okruglog stola prema odobrenom scenariju
- Sakupljanje predloga, primedbi, sugestija na predloženi nacrt teksta kodeksa
- Fotografisanje ili snimanje okruglog stola
- Evidencija prisutnih (lista učesnika)
- Računi

Održavanje tribine sa građanima:

- Postavljanje najavnih plakata
- Distribucija pozivnih letaka
- Obaveštavanje i pozivanje građana putem mas medija
- Reklamna najava tribine (oglas u lokalnom listu, na radiju, TV...)
- Obaveštavanje predsednika opština i zainteresovanih funkcionera iz okruga
- Slanje pozivnih pisama (nevladin sektor, ugledni pojedinci... iz matične i susednih opština)
- Pozivanje novinara (iz matične i susednih opština)
- Organizovanje skromnog posluženja
- Organizovanje tehnike (ozvučenje, platno za projekciju slajdova)
- Postavljanje scenografije (baner...)
- Dekor (ID kartice, *name tags*, putokaz za salu ...)
- Brošure za učesnike
- Sakupljanje predloga, primedbi, sugestija na predloženi nacrt teksta kodeksa
- Fotografisanje ili snimanje tribine
- Evidencija prisutnih (lista učesnika)
- Računi

Organizovanje TV emisije:

- Obaveštavanje učesnika emisije o vremenu i mestu održavanja
- Reklamna najava emisije
- Pripremanje voditelja emisije
- Materijal za voditelja
- Postavljanje scenografije (baner...)
- Dekor (ID kartice)

- Snimanje emisije na VHS kasetu
- Evidencija prisutnih (lista učesnika)
- Računi

Organizovanje prikaza događaja u lokalnim medijima

(podlistak u lokalnim novinama, specijalna emisija na TV...)

- Sakupljanje *press clipping*-a
- Sakupljanje podataka o izveštajima na elektronskim medijima
- Slanje sakupljenih materijala, predloga, primedbi, sugestija, fotografija, evidencionih lista i VHS kaseta Stalnoj konferenciji gradova i opština
- Podnošenje izveštaja Stalnoj konferenciji (Kad?, Gde?, Ko?, predlozi i primedbe...)
- Dostavljanje sakupljenih računa Stalnoj konferenciji

↗ Januar

1	8	15	22	29	
2	9	16	23	30	
3	10	17	24	31	
4	11	18	25		
5	12	19	26 Australija Dan Australije Indija Dan Indije	■■	
6	13	20	27 Medunarodni dan sećanja na holokaust	■	
7 Božić (Julijanski kalendar)	14	21	28		

↗ Februar

1	8	15 Dan državnosti – Sretenje (Sretenjski ustav 1835.)	■	22	29
2	9	16 Litvanija nacionalni praznik	■	23	30
3	10	17		24	31
4	11	18		25	
5	12	19		26	
6	13	20		27	
7	14	21 Međunarodni dan maternjeg jezika (UNESCO)	■	28	

➡ Mart

1	8 Medunarodni Dan žena	15	22 Sveti dan vode	29
2	9	16	23 Sveti dan meteorologije (WMO)	30
3 Bugarska Dan Osvobodenja	10	17 Irška Dan svetog Patrika <i>/St. Patrick's Day/</i>	24 Sveti dan borbe protiv tuberkuloze (WHO)	31
4	11	18	25 Grčka nacionalni praznik	
5	12	19	26	
6	13	20	27	
7	14	21 Medunarodni dan eliminacije rasne diskriminacije Sveti dan poezije (UNESCO)	28	

➡ April

1	8	15	22	29
2	9	16	23 Sveti dan knjige i autorskih prava (UNESCO)	30 Holandija Kraljičin dan
3	10	17	24	31
4	11	18	25	
5	12	19	26	
6	13	20	27	
7 Sveti dan zdravlja (WHO)	14	21	28	



pričižimo opštini građanima

važni datumi

Maj

1 Međunarodni praznik rada	8	15 Medunarodni dan porodice	22 Medunarodni dan biodiverziteta	29
2	9 Dan pobede nad fašizmom Dan Evrope	16	23	30
3	10	17 Norveška Dan ustavnosti Sveti dan telekomunikacija (ITU)	24	31 Sveti dan borbe protiv pušenja (WHO)
4	11	18	25 Dan Afrike Argentina, nacionalni praznik	
5	12 Izrael Dan nezavisnosti	19	26	
6	13	20	27 Medunarodni dan mirovnih snaga Ujedinjenih nacija	
7	14	21 Sveti dan kulturnoškog razvoja (UNESCO) Sveti dan kulturnoške različitosti za dijalog i razvoj	28	



pričižimo opštini građanima

važni datumi

Jun*

1	8	15	22	29
2 Italija nacionalni praznik	9	16	23	30
3 Portugal nacionalni praznik	10	17	24	31
4 Medunarodni dan nevinih dečijih žrtava agresije	11	18	25	
5 Danska Dan ustavnosti Sveti dan zaštite životne sredine (UNEP)	12 Rusija nacionalni praznik	19	26 Medunarodni dan borbe protiv zloupotrebe i krijućarenja droge Međunarodni dan podrške žrtvama torture	
6	13	20 Sveti dan izbeglica	27	
7 Sveti dan davalaca krví	14	21	28	

* Velika Britanija – Kraljičin rodandan se proslavlja svake godine u junu (prve, druge ili treće subote u junu, određuje se za svaku godinu)



pričižimo opštinu građanima

važni datumi

→ Jul*

1 Kanada Dan Kanade	8 ■	15	22	29
2	9	16	23	30
3	10	17	24	31
4 SAD Dan nezavisnosti	11 ■	18 ■	25	
5	12	19	26	
6	13	20	27	
7	14 Francuska Pad Bastilje	21 Belgija Nacionalni praznik	28	

* Prva subota u julu – Medunarodni dan zadruga



pričižimo opštinu građanima

važni datumi

→ Avgust

1 Švajcarska Dan konfederacije Švedska nacionalni praznik	8 ■■	15 Indija Dan nezavisnosti	22	29
2 Makedonija Ilinden	9 ■	16 Medunarodni dan domorodačkog stanovništva	23 ■	30 Medunarodni dan sećanja na trgovinu robljem i njeno ukidanje (UNESCO)
3	10	17	24 ■	31 Ukrajina Dan nezavisnosti
4	11	18	25	
5	12 ■	19 Medunarodni dan mladih	26	
6	13	20	27 ■ Moldavija Dan nezavisnosti	
7	14	21	28	



pričižimo opštini građanima

važni datumi

◆ Septembar

1	■	8	■■	15	22	29
Slovačka Dan ustavnosti		Makedonija nacionalni praznik Medunarodni Dan pismenosti (UNESCO)				
2	9	16	■■	23	30	
		Meksiko nacionalni praznik Medunarodni dan očuvanja ozonskog omotača				
3	10	17		24	31	
4	11	18		25		
5	■	12		19	26	■
Svetski dan literature				Evropski dan jezika		
6	13	20		27		
7	■	14	■■	21	28	■
Brazil nacionalni praznik				Malta Dan nezavisnosti Medunarodni dan mira	Medunarodni dan prava da znam (Right to Know Day)	



pričižimo opštini građanima

važni datumi

◆ Oktobar*

1	■■■	8		15	22	29
Kipar nacionalni praznik Kina nacionalni praznik Medunarodni dan starijih osoba						Turska Dan Republike
2	9	■	16	■	23	30
		Svetski dan pošte (UPU)		Svetski dan hrane (FAO)		Mađarska nacionalni dan
3	■	10	■	17	24	31
Nemačka Dan ujedinjenja Nemačke		Svetski dan borbe protiv smrte kazne		Međunarodni dan borbe protiv siromaštva	Dan Ujedinjenih nacija Svetski dan informacija o razvoju	
4		11		18	25	
					Evropski dan gradanskih prava	
5	■	12	■	19	26	
Međunarodni dan učitelja (UNESCO)		Španija nacionalni praznik			Austrija nacionalni praznik	
6		13		20	27	
7		14		21	28	
					Češka Republika nacionalni praznik	

* Prvi ponedeljak u oktobru - Svetski dan staništa

* Druga sreda u oktobru - Medunarodni dan smanjenja prirodnih katastrofa



pričižimo opštini građanima

važni datumi

Novembar

1 Alžir Dan revolucije	8	15 Belgija Kraljev dan	22 Liban Dan nezavisnosti	29 Međunarodni dan solidarnosti sa palestinskim narodom
2	9	16 Medunarodni dan tolerancije (UNESCO)	23	30
3	10 Svetski dan nauke za mir i razvoj (UNESCO)	17	24	31
4	11 Angola Dan nezavisnosti	18	25 Medunarodni dan eliminacije nasilja nad ženama	
5	12	19	26	
6 Medunarodni dan spričavanja eksploracije životne sredine u ratu i oružanim sukobima	13	20 Dan industrijalizacije Afrike Svetki dan deteta (UNICEF)	27	
7 Dan filozofije (UNESCO)	14	21 Svetki dan televizije	28 Albanija Dan zastave	



pričižimo opštini građanima

važni datumi

Decembar

1 Svetski dan borbe protiv SIDE (WHO) Rumunija nacionalni praznik	8	15	22	29
2 Medunarodni dan ukidanja ropstva	9	16	23 Japan rodendan Imperatora	30
3 Medunarodni dan osoba sa invaliditetom	10 Dan ljudskih prava	17	24	31 Nova godina
4	11 Medunarodni dan planina	18 Medunarodni dan migranata	25 Božić (Gregorijanski kalendar)	
5 Medunarodni dan volontera	12	19	26	
6 Finska Dan nezavisnosti	13	20	27	
7 Medunarodni dan civilne avijacije (ICAO)	14	21	28	

Public Relation – odnosi sa javnošću

A

- Account* - sve aktivnosti agencije vezane za klijenta ili neku njegovu kampanju
Agenda settings – određivanje važnih tema
Added values – dodata vrednost
Adrema – spisak medija i novinara, sa osnovnim podacima o njima
Advertising – oglašavanje, reklamiranje, propaganda; plaćeno masovno saopštavanje informacija putem različitih medija koje imaju cilj ubedljivanje primaoca o robama, uslugama ili idejama
Advertiser – mešani žanr oglašavanja i novinarstva uz koji mora stajati istaknuto da je reč o plaćenom oglasu
Audience – publika, javnost

B

- Background information* – (pozadinske informacije), završni pasus Saopštenja za javnost u kome se iznosi pozadina priče, zaključci, citati značajnih pojedinaca uključenih u priču i druge opšte informacije
Backgrounder – informativni materijal kojim objašnjavamo pozadinu, sadržaj i posledice prigode povodom koje smo organizovali susret sa novinarima
Balanced scorecard – uravnoteženi pokazatelji uspeha, izabrani pokazatelji uspeha na području odnosa sa medijima mogu da nastupaju ravnopravno s pokazateljima uspeha na drugim područjima delovanja organizacije.

Banketing – proces koji se koristi u menadžmentu, a kojim se upoređuju i procenjuju različiti aspekti posla u odnosu na konkureniju

Brand – robna marka

C

- Catering* – ketering, snabdevanje hranom i pićem (dogadaji, koktel...)
Case study – studija slučaja; primeri dobre prakse
Crisis communication – komunikacija u kriznim situacijama
Credibility – kredibilitet organizacije
Context – kontekst, u kojem se odnosi ostvaruju
Content – sadržaj
Clarity – jasnoća komunikacije
Copywriting - pisanje advertising-teksta ili koncepta; ne mešati sa copyright-om (©) - zabrana neovlašćenog korišćenja tuđeg autorskog dela
Continuity – kontinuitet, stalnost, neprekidnost
Consistency – konzistentnost, trajnost
Channels – kanali

E

- E-mail newsletters* – posebno pripremljene publikacije za medije koje se distribuiraju putem mejling liste
Environmental Scanning – istraživanje okruženja
Entertainment – zabava
Excitement – uzbudjenje
External communication – eksterna (spoljna) komunikacija
Enterprise – poduhvat, inicijativa, preduzimljivost
Events – dogadaji
Entertainment – zabava

F

- Feed back* – povratna informacija
Feature – novinarski žanr - topla ljudska priča

Flyer - kvalitetno dizajniran letak, bez političke konotacije, namenjen promociji

Follow up – nastavak

G

- Goodwill* – naklonost, ugled
Gadget – promo predmeti

H

- Home page* – naslovna strana internet prezentacije

I

- Internet press releases* – saopštenja za medije koja se objavljuju na internet prezentaciji
Internal communication – interna (unutrašnja) komunikacija
Investor relation – odnosi sa investitorima
Image – imidž, predstava, reputacija
Issue management – proces kojim se usaglašavaju organizacione aktivnosti i očekivanja stejkholdera

J

- Join up* – saradnja u prvom planu

K

- K.I.S.S. (Keep it Short and Simple)* – neka bude kratko i jednostavo
Knowledge sharing – mentorstvo, deljenje znanja

L

- Lobbying* – lobiranje
Lifestyle – način života, životni stil
Learning by doing – učenje kroz rad

Leaflet - štampani promotivni materijal obima između letka i brošure

M

- Marketing Mix* – kombinacija 4P: proizvoda, (pro)cene, plasmana i promocije; adekvatno povezani, doprinose tržišnom uspehu
Monitoring – praćenje objavljenih reportaža u elektronskim medijima; sastoјi se od zbirke radio vesti i televizijskih priloga
Media relations – odnosi sa medijima
Message strategy – oblikovanje poruke
Media strategy – strategija saradnje sa medijima, komunikacijski miks

N

- Networking* - umrežavanje

O

- OTC (Opportunity to See)* - Potencijalna zapaženost, izražava se brojkom koja nam pokazuje koliki je deo neke populacije imao prilike da vidi objavljeni prilog. Rezultati se uglavnom koriste za detaljnije praćenje i vrednovanje pojedinih poruka
On-line pressroom – Poseban prostor na već postavljenoj internet prezentaciji namenjen predstavnicima medija; izvor informacija u kome su sabrani svi podaci o organizaciji.
Opportunity – šanse, mogućnosti
Outdoor advertising – oglašavanje na otvorenom, putem plakata, bilborda...

P

- Press agency* – novinarska agencija, izazivanje i stvaranje publicitet-a
Preseans lista – raspored sedenja na zvaničnom dogadaju

Press kit – informativno-promotivni komplet koji se dostavlja novinaru

Press release – saopštenje za medije

Promotion mix – kombinacija svih načina promocije kompanije/organizacije ili proizvoda

Public affairs - javni poslovi, odnosi sa vlastima

R

Reputation management – upravljanje reputacijom

Risk management – upravljanje rizicima

S

Slogan – prepoznatljiva rečenica ili fraza kao osnovni tekstualni element promotivne kampanje; ako je potpisni slogan, onda stoji uz zaštitni znak i/ili logotip

Stakeholder – ljudi, grupe ili organizacije koje svojim činjenjem ili nečinjenjem utiču, odnosno mogu da utiču na uspeh ili neuspeh jedne organizacije ili ljudi, grupa ili organizacija na koje dotična organizacija utiče, odnosno može da utiče svojim činjenjem ili nečinjenjem.

Sponsorship – sponzorstvo

W

Win-win – situacija u kojoj svi dobijaju

Web-banner – promotivna „zastavica“ na internet stranici, najčešće link ka web sajtu

Web-design – dizajniranje internet stranica, prezentacija, banera

Web-site – web-sajt – prezentacija na internetu

Da bi kampanja koja uključuje korišćenje štampanog materijala postigla što bolji efekat, trebalo bi voditi računa o brojnim faktorima. Najvažniji među njima su rokovi, dobar koncept i kvalitet štampanog materijala. Kratka objašnjenja osnovnih pojmljiva mogu da Vam pomognu da postignete bolje razumevanje sa grafičkim dizajnerom i samim tim, lakše i brže dođete do kvalitetnog štampanog materijala.

Logo je naziv pretočen u simbol za lako i jasno prepoznavanje i deo je vizevnog identiteta. Osnovna forma mora biti izvodljiva u stampi u jednoj boji i to u pozitivu i negativu.

Logotype (Logotip) je baziran na tipografiji, formirajući prepoznatljivu i čitljivu formu. Zajedno sa logoom čini zaokružen i karakterističan vizeuelni identitet. Osnovna forma mora biti izvodljiva u stampi u jednoj boji i to u pozitivu i negativu.

Offset Printing (Offset štampa) je tip štampanja u veliku reprodukciju na papiru.

CMYK se odnosi na četiri procesne (osnovne) boje: cijan, magenta, žuta i crna. K (karbon) predstavlja crnu boju. CMYK je metod za definiciju boja za Offset štampu i od ove četiri boje mogu se kombinovati i stvoriti hiljade drugih boja.

Spot Color (Fleka) se odnosi na samo jednu boju koja nije sastavljena iz CMYK boja već se pravi i štampa kao posebna, peta boja (CMYK+posebna boja), sto može biti srebrna ili zlatna ili kao i bilo koja druga boja ukoliko postoji zahtev da se zbog cene ili kvaliteta štampa iz jedne ili dve određene boje.

PANTONE (PANTONE MATCHING SYSTEM) je standardni sistem boja koji koriste štampari i grafički dizajneri. Pantone boje su standardne boje i svaka ima svoju

šifru. Pomoću Pantone šifara se mogu definisati boje u procentnim mešavinama osnovnih boja (CMYK) ili Spot boja (posebna boja iz fleke).

RGB je skraćenica koja se odnosi na red, green i blue boje, (crvena, zelena i plava). Boje na internetu i na kompjuterskim monitorima su definisane u smislu kombinacija ove tri boje.

Typeface je niz karaktera koje je kreirao dizajner slova, i koji uključuje velike i male alfabetiske karaktere, brojeve, znakove interpunkcije i specijalne karaktere. Jedan tip pisma sadrži fontove različitih veličina i stilova (regular, bold, italic, bolditalic).

Serif je kratka crtica na obodima slova koja slovo čini kukičastim. Slova sa kratkim crticama se zovu slova serif. U teoriji, serif slova su lakša za čitanje; kratke crtice vode oko od jednog karaktera do drugog. Garamond je takođe tip pisma koji spada u serif.

Kerning je proces ručnog spajanja ili razdvajanja slova prilagođavanjem promenama lateralnih (vodoravnih) razmaka između slova. Mnogi parovi slova, pogotovo u većim veličinama, često ne stoje dobro zajedno i izgledaju ili previše udaljeno ili previše blizu.

Leading je razmak između konsekutivnih redova meren u tačkama.



Vector Graphic (Vektorska grafika) je grafički prikaz nacrtan u oblicima i linijama. Odnosi se na crteže kreirane u Illustrator (ai.) i Freehand softverima (softveri za grafički dizajn). Vektorske grafike se lako mogu povećavati ili smanjivati bez gubitka na kvalitetu.

EPS (nastavak eps.) kao grafički fajl, napravljen u Illustrator-u (ai.) ili FreeHand-u koji služi za čuvanje vektorskih grafika. Za razliku od TIFF ili JPG fajlova, EPS fajlovi čuvaju vektorski zapis grafike i upravo time omogućavaju povećavanje bez promene kvaliteta grafike.

TIFF (nastavak tif.) je fajl formata koji se smatra standardnim formatom čuvanja visokokvalitetnih tj. visokorezolucijskih slika za štampu. TIFF grafike mogu biti u različitim rezolucijama, crno bele, u skali sivih tonova ili u boji (uglavnom su u visokoj rezoluciji, iz CMYK-a). Ipak, TIFF fajlovi se ne mogu uvećavati jer nepodržavaju vektorskiju grafiku ali je gubitak na kvalitetu pri kompresiji, koja se može i u potpunosti isključiti, zanemarljiv.

GIF (nastavak gif.) je bitmapirani grafički fajl format koji se koristi na internetu. Za razliku od JPEG fajlova, on je ograničen na 256 boja što nije dovoljno za kvalitetan prikaz složene grafike. GIF fajlovi su bolji od JPEG za linjske crteži, crno bele slike i male tekstove, visine od samo nekoliko piksela. GIF fajlovi se, takođe, mogu koristiti u animacijama i transparentnim bojama.

JPEG (nastavak jpg.) je slikovni fajl format koji se koristi na Internetu. Za razliku od GIF fajlova, neki podaci mogu da se izgube u JPEG kompresovanom fajlu. Zbog toga što JPEG fajlovi podržavaju 16 miliona boja, oni su bolji nego GIF fajlovi za fotografije i složene grafike.



www.pr.org.yu

Društvo Srbije za odnose sa javnošću

www.mprsz.hu

Mađarsko udruženje za odnose sa javnošću (Magyar Public Relations Szövetség)

www.huoj.hr

Hrvatska udružba za odnose sa javnošću

www.prsa.org

Američko društvo za odnose sa javnošću (Public Relations Society of America)

www.prineurope.com

Evropsko udruženje za odnose sa javnošću (European Public Relations Confederation)

www.ipra.org

Medjunarodno društvo za odnose sa javnošću (International Public Relations Association)

www.prmuseum.com

Muzej odnosa sa javnošću (Museum of Public Relations)

www.aboutpublicrelations.net

Korisne informacije i saveti iz oblasti odnosa sa javnošću

www.101publicrelations.com

Jos jedan sajt koji sadrži informacije i savete iz oblasti odnosa sa javnošću

www.prweek.com/us

Nedeljni magazin o odnosima sa javnošću

www.globalpr.org

Globalna aliansa za menadžment odnosa sa javnošću i komunikacija (Global Alliance for Public Relations and Communication Management)

www.ipr.org.uk/looking/jargon.asp

Rečnik stručnih termina Britanskog udruženje za odnose sa javnošću http:/

www.prandmarketing.com

Odnosi sa javnošću i marketing



objavljivanje ove publikacije omogućila je Westminster'ska fondacija za demokratiju