



Kriza, kako to lepo zvuči
izazovi u kriznim situacijama

Iako za neke kompanije krize predstavljaju noćnu moru, sve je veći broj kompanija koje u krizama vide šansu da povećaju svoju prepoznatljivost na tržištu i time poboljšaju svoju poziciju. Povećana dinamika tržišta, veći broj mogućnosti i veći spektar odluka koje kompanija može da donese u tržišnim ekonomijama, povećavaju šansu za brže uvećavanje profita, ali takođe povećavaju rizik i mogućnost nastanka krize.

.....
Sveta Matić



Savremeno poslovanje počiva na iznalaženju načina za brže uvećanje profita, što nužno dovodi do toga da su krize postale svakodnevnne i uobičajene pojave koje za kompaniju mogu da budu izazov i šansa, a ne problem i katastrofa.

Neke kompanije krizu čekaju spremne sa planom komunikacija i obučeni profesionalcima koji su unapred predvideli moguće situacije i koji krizu koriste kao situaciju u

kojoj pozicioniraju ili repositioniraju svoju kompaniju u javnosti tako da nakon krize kompanija ima veći ugled nego što ga je imala pre krize.

Druge kompanije, krizu doživljavaju kao smrtnu presudu i ponajviše se pasivno doprinoseći time da postanu objekat krize umesto aktivan subjekat koji krizom rukovodi.

Kod nas je uobičajeno mišljenje da je kriza negativna pojava za kompaniju i da ne može da koristi kompaniji ni na koji način. U skladu sa tim reakcije kompanija koje se nalaze u krizi su uglavnom takve da kriza zaista

nanosi štetu u poslovanju tih kompanija. Zatvaranje prema javnosti, ne spremnost na kompromis i promene dovodi do toga da u krizi kompanija zauzima defanzivnu poziciju krivca ili osumnjičenog bez želje da pravednom

Kod nas je uobičajeno mišljenje da je kriza negativna pojava za kompaniju i da ne može da koristi kompaniji ni na koji način

sudu tržišta pruži objašnjenje ili sopstveno viđenje zašto i kako je nastala kriza i koja je uloga kompanije u njoj.

Krize su često složene situacije koje su uzrokovali različiti faktori i stoga nije uvek moguće pronaći izlaz brzo iz samo jednog koraka. Mnogo češće je potreban je plan koji će biti realizovan u nekoliko faza i kapaciteti koji će biti u stanju da sprovedu niz složenih, često vrlo intenzivnih i međusobno uslovljenih aktivnosti. Plan i kapacitete za rukovođenje kriznim komunikacijama nije moguće uspostaviti kada kriza već nastane i tu je osnovna zabluda menadžmenta mnogih kompanija koji smatraju da će se krizom baviti kada ona nastane. I kada bavljenje krizom ima smisla,

ali su efekti daleko manji, a nekad mogu i da izostanu. Usluge specijalizovanih agencija ili stručnjaka koji se angažuju kada je kriza već izbila su daleko skuplje nego da se kompanija bavila izradom plana i izgradnjom kapaciteta pre nastanka krize. Sam nastanak krize menadžment često razume kao trenutak kada informacija izađe u javnost, ali tada je kriza već u fazi da je potrebno angažovanje komunikacijskih kapaciteta i sprovođenje plana.

Često su krize latentne i zahtevaju intenzivnije bavljenje komunikacijama iako kompanija nije eksplicitno glavni akter ili uzročnik za određen problem. Nekada su ugrožena tržišta, industrije ili delatnosti kojima se kompanija bavi i upravo takve situacije mogu da ugroze poslovanje kompanije ukoliko se ne shvate ozbiljno.

Sećamo se ne tako daleke prošlosti kada je putem medija tržište ohrabrivano da bojkotuje slovenačke proizvode (slične kampanje su vođene i u drugim republikama bivše SFRJ). Takva situacija je bila krizna za sve slovenačke kompanije koje su

Usluge specijalizovanih agencija ili stručnjaka koji se angažuju kada je kriza već izbila su daleko skuplje nego da se kompanija bavila izradom plana i izgradnjom kapaciteta pre nastanka krize



Nakon samo 6 dana od početka bombardovanja restoran McDonald`s-a u centru Beograda je demoliran.

vanje i imovinu kompanije. Menadžment je doneo odluku da deo profita izdvaja za pomoć odbrani zemlje, čime je pružio javnosti nedvosmislen dokaz o zajedničkom interesu i postavio dobru osnovu za stvaranje partnerstva sa javnošću. Nakon te odluke imovina kompanije je bila bezbedna do okončanja bombardovanja.

British petroleum postavio najviše standarde

poslovala na tržištima bivših republika. Mnoge od tih kompanija su ignorisale situaciju smatrajući je krizom političkih odnosa, a ne sopstvenom krizom u odnosima sa tržištem koja se direktno odražavala na poslovanje. Slovenačke kompanije koje su bile proaktivne i koje su preuzele inicijativu u komunikaciji, pre svega sa svojim poslovnim partnerima i kupcima, uspele su da povrate svoje tržišne pozicije i danas su lideri na tim istim tržištima.

Možda nam je svežiji primer kompanije McDonald`s koja je u toku bombardovanja nastavila poslovanje u Srbiji. Nakon samo 6 dana od početka bombardovanja restoran McDonald`s-a u centru Beograda je demoliran. Menadžment McDonald`s-a se nije pojavljivao u javnosti pre nego što je imovina uništena, što je bila greška, ali je povukao zrele poteze nakon što je imovina uništena i time spasao ugled, poslo-

U skladu sa načelima odgovornog društvenog ponašanja naftna kompanija British Petroleum je na izuzetno efikasan način pokazala moć otvorene proaktivne komunikacije koja je preventivno delovala na pojavu krize u obimu u kakvom je zadesila slične kompanije.

Poznato je da su naftne krize, a kasnije i ekološki pokreti znatno uticali i još uvek utiču na reputaciju naftnih kompanija, što sve više utiče i na poslovne rezultate tih kompanija. Ekološke organizacije su postale moćne i u nekim državama na formalne ili ne formalne, legalne ili ne legalne načine uspevaju da ugroze poslovanje naftnih kompanija.

Naftne kompanije su u takvim situacijama uglavnom bile pasivne ili defanzivne što je stvaralo utisak u javnosti da nešto skrivaju, da su motivisane isključivo za uvećanje profita i da ih mišljenje javnosti ne zanima. Posledice arogantnog stava naftnih kompanija prema javnosti je imalo za posledicu da je deo najuticajnijih medija prenosio isključivo informacije o štetnom uticaju naftnih kompanija, da se formirao snažan građanski front koji je formulisao zahteve za restrikcije u poslovanju naftnih kompanija, da su čelni ljudi naftnih kompanija, u značajnom delu javnosti, percipirani kao neprijatelji društva, a zaposleni u naftnim kompanijama kao „izdajnici“ zajedničkih interesa i neodgovorni pripadnici društva.

U takvoj situaciji BP je doneo odluku da bude prva kompanija koja će odgovoriti na već opšte prih-



BP: PRIZNANJE ZA ISTORIJU

BP je bio prva naftna kompanija koja je pokazala poštovanje i uvažavanje za svoje kritičare. Za razliku od ostalih koji su ignorisanjem želili da smanje značaj i uticaj svojih kritičara, BP im je delimično priznao da su u pravu, ali je time izgradio i sebi kredibilnu poziciju sa koje će moći da saopštava stavove koji se uvažavaju.

MEDJI - MOĆNO ORUŽJE U KRIZAMA

Brza reakcija u medijima, kao i intenzivni i otvoreni odnosi sa medijima po pravilu smanjuju štetu u krizama. Zajednički interes kompanije i medija u krizama treba da bude brza dostupnost istine javnosti. Jednostavna pravila „ko pre u medije - njegovi su mediji“ i „koga ima više u medijima - njegova je istina veća“ su u krizama principi kojih se treba držati. Jedna od najvećih grešaka koje kompanija može počinuti tokom krize je ignorisanje medija.

BP je smatrao licemerno da se od naftne kompanije zahteva da promeni delatnost ili isporučuje manju količinu energenata, a da sa druge strane niko drugi nije spreman da se vozi manje ili da se odrekne komfora u kome živi

Krize i Industrijska špijunaža – praksa 21.veka

Stiven Fink, jedan od vodećih svetskih praktičara upravljanja krizama smatra da je plan komunikacije u kriznim situacijama jedan od neophodnih strateških dokumenata bez kojih se rizik poslovanja ne kontrolisano uvećava. Interesantno je da Fink smatra da u 21. veku pored kriza industrijska špijunaža predstavlja praksu koja će se sve češće ugrožavati poziciju kompanija.



sa druge strane niko drugi nije spreman da se vozi manje ili da se odrekne komfora u kome živi. Prva komunikacijska aktivnost kompanije, nakon priznanja, je bila javno izražena namera da se u strukturi ponude poveća procenat prirodnih gasova, koji su ekološki prihvatljivi, a smanji procenat nafte i naftnih prerađevina. Javnost je naravno posle toga redovno bila obaveštavana o procentu prirodnih gasova u portfoliju proizvoda koje je BP nudio i koji je vremenom rastao i potvrđivao ozbiljnost namere angažmana kompanije na očuvanju životne sredine.

Edukativne kampanje o korišćenju obnovljivih izvora energije i smanjenju potrošnje ne obnovljivih energenata otvorile su potpuno nove i ne očekivane komunikacijske kanale i pozicionirale BP kao kompaniju koja ima važnu društvenu misiju, što je od „neprijatelja društva“ stvorila „odgovornu kompaniju“.

vaćene stavove u javnosti o surovosti naftnih kompanija. Odgovor BP-a je bio priznanje da na klimatske promene delimično utiče i čovek i naravno naftne kompanije.

Potpuna promena imidža i odnosa naftne kompanije prema zagađenju životne sredine i prema javnosti rezultirala je time da je percepcija BP-a u javnosti bila takva da su je smatrali drugačijom, iskrenijom, hrabrom, kompanijom. U konzervativnom okruženju konkurencije BP se

značajno isticala i vrlo brzo je postala najprepoznatljivija naftna kompanija.

BP je priznao da naftne kompanije utiču na klimatske promene, ali su skrenuli pažnju i na to da na klimatske promene utiču i Vlade i potrošači što je čitav problem zagađenja stavilo u novu ravan jer je po prvi put odgovornost podeljena. BP je smatrao licemerno da se od naftne kompanije zahteva da promeni delatnost ili isporučuje manju količinu energenata, a da

ZAKLJUČAK

Krize su pojave na koje kompanije trebaju da bude spremne. Krize će se događati češće nego ranije, ali će mogućnosti za rukovođenje krizama biti dostupnije kompanijama. Kompanije treba da počnu pripreme za rukovođenje krizom pre nego što se kriza pojavi, a tokom krize treba da budu servis za informisanje medija, svojih klijenata, zaposlenih i drugih bitnih javnosti. Arogantnim stavom i ignorisanjem javnosti kompanija pokazuje da nije izvršila neophodne promene i osposobila sebe za funkcionisanje po savremenim poslovnim principima. Pri donošenju odluke o investiranju u kompaniju sve je važnija reputacija koju kompanija ima, kao i odnosi sa okruženjem.