UPRAVLJANJE KOMUNIKACIJAMA U KRIZNIM SITUACIJAMA U PREDUZEĆIMA TEKSTILNE I ODEVNE INDUSTRIJE

Aleksandra Vuković¹, Milovan Vuković^{2*}, Snežana Urošević²,
Ivana Mladenović - Ranisavljević³

¹ Akademija tehničko-umetničkih studija; Odsek:

Visoka železnička škola strukovnih studija, Beograd

² Univerzitet u Beogradu; Tehnički fakultet u Boru, Bor

³ Univerzitet u Nišu; Tehnološki fakultet u Leskovcu, Leskovac

* e-mail: mvukovic@tfbor.bg.ac.rs

Review paper

UDC: 677+687:316.659.3:363

doi: 10.5937/tekstind2103010V

MANAGEMENT OF COMMUNICATION IN CRISIS SITUATIONS IN THE CLOTHING AND TEXTILE COMPANIES

Apstrakt: *Mnoge industrijske grane, uključujući i sektor tekstilne i odevne industrije, izložene su različitim negativnim trendovima usled pandemije kovidom 19 i drugih kriza. Upravljanje krizom na sistematski način unutar preduzeća predstavlja jedan od mogućih odgovora kako bi se posledice nepovoljnih događaja bile što manje. Analiza iskustava preduzeća u suočavanju sa neželjenim događajima pokazuje da dobra komunikacija omogućava lakše upravljanje kriznom situacijom. Glavni cilj ovog rada je da razmotri ulogu odnosa s javnošću u upravljanju krizom. U prvom delu rada su razmotreni oblici krize s kojima mora računati svako preduzeće proizvodnog karaktera. U središnjem delu rada sagledava se proces upravljanja krizom, te analiziraju moguće komunikacione strategije. U završnom delu rada se analiziraju nedavna iskustva dobro poznatih kompanija.*

Ključne reči: kriza, upravljanje krizom, preduzeća tekstilne i odevne industrije, upravljanje komunikacijama, odnosi s javnošću.

MANAGEMENT OF COMMUNICATION IN CRISIS SITUATIONS IN THE TEXTILE AND CLOTHING COMPANIES

Abstract: *Numerous branches of industry, involving the textile and clothing sector, are subjected to various negative trends of the COVID-19 pandemic period and other crises. Crisis management in a systematic manner within a company represents one of the possible replies aiming at reducing the adverse effects of these events. The analysis of companies' experiences in encountering such an unwanted event shows that good communication facilitates crisis management. The main goal of this paper is to consider the role of public relations in the crisis management. The first part of this paper considers different forms of crisis that every production company has to take into account. The middle part of the paper focuses on the crisis management process, and, also, analyzes possible communication strategies. In the final part of the paper, attention is paid to the recent experiences in terms of crisis communication management in well-known companies.*

Keywords: crisis, crisis management, textile and clothing industry, communication management, public relations.

1. UVOD

Premda je kriza uobičajeni pratilac mnogih preduzeća, ona se uvek pojavljuje iznenada i dovodi do štetnih posledica. Pod kriznom situacijom podrazumeva se „neobičan događaj ili serija događaja koji utiču nepovoljno na integritet proizvoda, reputaciju ili finansijsku stabilnost preduzeća, na zdravlje ili raspoloženje zaposlenih, na zajednicu ili društvo uopšte“ [1]. Sa mogućnošću pojave kriznih situacija mora, dakle, računati svako preduzeće. Osnovna pitanja kojim se preduzeće bavi u ovom slučaju svode se na (1) iznalaženje puteva za izbegavanje krize i (2) njeno korišćenje (ukoliko se pojavi) u svoju korist.

U ovom radu se razmatraju najpre kriterijumi za podelu kriza. Centralni deo rada analizira različite aspekte upravljanja kriznim situacijama. Najviše pažnje je posvećeno komunikacionim strategijama koje koriste velike industrijske kompanije za vreme krize. Opisani primeri iz prakse odevne industrije ukazuju na veliku ulogu odnosa s javnošću u procesu prilagođavanja ovih preduzeća iznenadnim promenama u okruženju.

1.1. Vrste kriznih situacija

Potencijalne krize se ispoljavaju u dva osnovna oblika: (1) kao kriza tipa *poznato o nepoznatom* i (2) kao kriza tipa *nepoznato o nepoznatom* [2, str. 166]. Krizne situacije prvog tipa prisutne su u mnogim granama privrede – na železnici, u vazдушnom i pomorskom saobraćaju, hemijskoj industriji, rudarstvu, preradi nafte, građevinarstvu, industriji tekstila i ideće itd. U svim pomenutim granama postoji izvesna verovatnoća odigravanja nepovoljnih događaja (nesreća), ponekad i sa smrtnim ishodom. To je, dakle, *poznato*, ali ostaje kao nepoznanica trenutak odvijanja takvog događaja. Prvoj kategoriji kriznih situacija pripadaju i one koje nisu vezane sa gubitkom ljudskih života, ali po posledicama mogu biti štetne: na primer, krizne situacije finansijske prirode, nedobronamerne licitacije, kompjuterski kriminal, odavanje poslovne tajne, bankrotstvo dobavljača ili dužnika itd. Preduzeće može blagovremenom pripremom da predupredi štetne posledice, delujući preventivno. S druge strane, takva mogućnost izostaje ukoliko se preduzeće suoči sa opasnošću sa kojom se uopšte nije moglo računati – kriza tipa *nepoznato o nepoznatom*. Primeri takvih situacija su zemljotresi, vulkani, poplave, teroristički akti, podmetnuta trovanja hrane i lekova i sl. Premda se ovakvi događaji ne mogu predvideti, njihovo eventualno izbijanje nameće potrebu brzog reagovanja.

Krizne situacije moguće je podeliti i prema sledećim kriterijumima: (1) prema izvoru nastanka (pri-

rodne katastrofe, krize javnog mnjenja, greške rukovodećih ljudi i društveno-političke krize), (2) prema vremenu upozorenja (iznenadne i prikrivene) i (3) prema doživljaju krize - neobične i percepcijske [3].

1.2. Učestalost kriza

Bilo koje preduzeće može se naći u različitim kriznim situacijama. Svaka kriza predstavlja posebnost; ima svoj vlastiti početak, tok i kraj. Krizne situacije u poslovnoj sredini često nastaju. Samo mali broj kriza, u stvari, nastaje neočekivano. Vilkoks i saradnici u tom smislu navode interesantne podatke: „Istraživanje Instituta za upravljenje krizama otkrilo je da je samo 14 posto kriza u svetu biznisa neočekivano. Preostalih 86 posto su krize koje ovaj Institut naziva ‚tinjajućim‘, u kojima je organizacija svesna potencijalne pretnje poslovanju mnogo pre nego što javnost za nju sazna. Istraživanje je pokazalo i da rukovodstvo – ili, u pojedinim slučajevima, loše rukovodstvo – izaziva 78 posto kriza“ [4, str. 185].

Krize u slučaju proizvodnih preduzeća nastaju na različite načine: (1) krize uslovljene neadekvatnom ili zastarelom tehnologijom; (2) konfrontacione krize izazvane kritikama javnosti; (3) krize menadžerskog neuspeha zbog unutrašnjih slabosti; (4) krize izazvane požarima, eksplozijama ili drugim nesrećama kojima se ugrožava bezbednost zaposlenih; (5) krize uslovljene štrajkovima ili iznenadnim i masovnim ostavkama; (6) krize izazvane proneverama menadžerskog osoblja; te (7) krize izazvane nerealnim promocijama ponudama koje preduzeće ne može da ispuni i dr. Osim navedenih, izvori kriza su i: (1) neetičko i društveno neodgovorno ponašanje; (2) loše sprovođenje programa motivacije zaposlenih; (3) neusklađenost sistema vrednosti organizacije i okruženja; (4) neiskrenost u odnosu s različitim ciljnim javnostima; (5) protivljenje organizacije da prizna grešku; te (6) ponavljanje grešaka [5, str. 211].

Sektor tekstilne i odevne industrije u Srbiji decenijama prate nepovoljniji trendovi koji ugrožavaju delatnost preko 2.000 preduzeća, većinom malih i srednjih (MSP) i u privatnom vlasništvu [6]. Hronično nedostaju finansijska sredstva za razvoj i implementaciju novih tehnologija, kvalitetni ljudski resursi kao i kvalitetno brendiranje. Ovu privrednu granu takođe opterećuju: „nedovoljna implementacija IKT i inovativnih načina rada i organizovanja, siva ekonomija, nekritički usvojena „univerzalna“ pravila rada i poslovanja uz zanemarivanje specifičnosti MSP, tekstilne i odevne industrije zemalja u razvoju, nedostatak brendiranja, nelojalna konkurencija, nedostatak klasterskog udru-

živanja, visoke dažbine, ali i problem još uvek nerevitalizovane primarne proizvodnje i veoma slabe ili nepostojeće sirovinke baze" [7, str. 37]. Položaj ove industrijske grane u Srbiji minule tri decenije dodatno otežava uvreženo mišljenje da je ova delatnost „zastarela, u nestajanju ili prestrukturiranju" [8, str. 66]. Tokom 90-ih godina dolazi do katastrofalnog pada (40-70%) proizvodnje u tekstilnoj i odevnoj industriji Srbije. Taj trend je nastavljen i početkom novog milenijuma zahvaljujući pre svega opštoj ekonomskoj politici zasnovanoj na deindustrijalizaciji. Tek posle 2004. godine dolazi do postepenog oporavka ovog sektora. Slični faktori doprinose stvaranju kriznih situacija u odevnoj i tekstilnoj industriji i u drugim evropskim zemljama poput, recimo, Ukrajine (koja je ostvarivala 50% proizvodnje tekstila čitavog SSSR-a), Severne Makedonije itd [9, 10].

Aktuelna pandemija kovida 19 odražava se i na sektor tekstilne i odevne industrije na tri načina: (1) preko smanjenja izvoza; (2) smanjenja potrošnje povezane sa ograničavanjem kretanja ljudi; te (3) smanjenja domaće lične potrošnje [11]. Na primer, zemlje Evropske unije su prošle godine uvezle skoro 69 milijardi evra vrednu odeću - pad od 14% - što je jednako nivou iz 2015. godine. Rekordan uvoz (od oko 80 milijardi) ostvaren je upravo 2019. godine, pre izbijanja pandemije kovida 19. Mnoge zemlje beleže osetan pad lične potrošnje zbog čega posebno trpi trgovina odećom. U Nemačkoj, na primer, potrošači su za robu široke potrošnje manje trošili - u proseku za 1.250 evra. Sličan trend je uočen i u Srbiji. Zabeležen je pad industrijske proizvodnje i to kod proizvoda koji se inače dobro prodaju. Do smanjenja potrošnje prema podacima Republičkog zavoda za statistiku došlo je i u sektorima proizvodnje pamučnog veša (78%), kupaćih kostima (46%), a manje su se prodavale i čarape [12]. Tekstilni sektor Srbije je u aprilu 2020. godine zabeležio pad od 62% odsto u odnosu na 2019. godinu, odmah iza proizvodnje motornih vozila (84%), dok je međugodišnje smanjenje za čitavu industriju iznosilo 17%.

Bilo koje preduzeće se, prema tome, može naći u različitim kriznim situacijama. Kod svake krizne situacije moraju se sagledati svi relevantni faktori kriznog okruženja (Slika 1). Identifikacija nastale krize je olakšana ukoliko se na početku odgovori na osnovna pitanja kao što su [5, str. 213]:

U kom stepenu krizna situacija utiče na ispunjenje misije preduzeća?

Koliki je intenzitet i hitnost krize?

Koje vrednosti preduzeća su ugrožene i da li će nastati dugoročna šteta?

S kojim javnostima su ugroženi odnosi preduzeća?

2. UPRAVLJANJE KRIZOM

Krizne situacije često dovode do poremećaja odnosa preduzeća sa medijima, što, s druge strane, otvara vrata negativnom publicitetu. Uloga medija u vreme krize ne svodi se samo na izveštavanje o njenom toku. Zadatak medija je mnogo širi, jer oni, kako navodi Marinković [13, str. 69]:

(1) otkrivaju krizne situacije i time onemogućavaju kompanije da ih zataškaju;

(2) tragaju za informacijama koje žele da plasiraju u cilju povećanja čitanosti štampe, slušanosti radija ili gledanosti televizije;

(3) izborom događaja o kojima izveštavaju odlučuju, u stvari, koje će događaje označiti kao krizne, a koje ne;

(4) svojim načinom izveštavanja oblikuju mišljenje ljudi o kompanije te time utiču i na njen ugled.

Slika 1: Organizacija i njeno okruženje

Neprestani trud na uspostavljanju i održavanju obostrano korisnih odnosa s medijima nameće se kao imperativ u savremenom poslovanju. Koristi od kvalitetnih odnosa preduzeća s medijima polaze do izražaja upravo u vreme kriznih događaja. Ukoliko su se pre krizne situacije negovali dobri odnosi s medijima, bolji će biti efekti eventualno sazvane konferencije za novinare (štampe) povodom novonastale situacije. Eventualno formiranje medijskog informativnog centra u vreme krize podići će, takođe, kvalitet odnosa s medijima koji bi trebalo da se zasnivaju na iskrenosti. U nekim privrednim granama postoje razrađeni, graniski modeli odnosa s medijima u kriznim situacijama. Do ovih modela se došlo analizom ranijih iskustava.

Sve svetske aviokompanije, na primer, znaju, „makar i u najosnovnijim crtama, kako da komuniciraju s novinama u slučaju avionskih nesreća“ [14, str. 24]. Neophodno je osim medija sagledati i ostale faktore koji imaju ili mogu da imaju veliku ulogu u upravljanju krizom [15, str. 55]:

(1) delatnost organizacije (vrsta aktivnosti kojom se bavi neka organizacija),

(2) mediji (mediji svojim izveštavanjem utiču na oblikovanje mišljenja kod ljudi i na ugled organizacije),

(3) rizik (mera neugodnog ishoda krizne situacije),

(4) vreme (brzo prosleđivanje informacija i donošenje odluka),

(5) povratna informacija (uslov za razrešenje krizne situacije),

(6) ljudi (ljudi predstavljaju prioritet broj jedan) i

(7) finansijska sredstva (sredstva namenjena otkrivanju, onemogućavanju i savladavanju krize).

Upravljanje krizom ima neposredne i posredne efekte. Neposredni efekti se uočavaju tokom ostvarivanja odnosa s javnošću u kriznom periodu. Posredni efekti se javljuju u periodu posle jenjavanja krize. Upravljanje krizom podrazumeva tri zadatka:

(1) sprečavanje krize (ako je to moguće);

(2) svođenje negativnih posledica nastale krize na najmanju moguću meru; i

(3) pružanje drugim organizacijama pomoći da bi se lakše suočile za određenim situacijama.

Postavlja se međutim pitanje da li upravljanje krizom može, uopšte, biti uspešno. Odgovor je potvrđan, naravno, ukoliko za to postoje šanse – „uspešno upravljanje je ono koje je doprinelo da krizna situacija bude pretvorena u uspeh“ [16, str. 89].

Upravljanje krizom prevazilazi organizacione okvire i treba da uključi sve interesne grupe, bilo da se problem odnosi direktno na njih ili ne. Ovo je potrebno zato što krizna situacija utiče pre svega na ljude, pa tek onda na organizaciju. Zato je potrebno da menadžer odnosa s javnošću definiše odgovarajući pristup upravljanju kriznim situacijama polazeći od njihovih specifičnosti [5, str. 215].

Preduzeće koje se našlo u kriznoj situaciji obično formira krizni tim. Obično se na čelu takvog tela nalazi neko od članova menadžmenta na višem nivou. Tim ne bi trebalo da bude preglomazan – u protivnom, biće otežano donošenje odluka i reagovanje. Na izbor članova tima utiče oblik, priroda i značaj krize. Osnovno je da takav tim bude efikasan kako bi izvršio

različite zadatke: „Zadatak kriznog tima za upravljanje krizom je da svojim akcijama organizaciju što pre izvede iz kriznog stanja, jer što je kriza veća, javnost će je duže pamtit. Takođe je značajno da krizni tim u odnosima s javnošću ne odbija da prihvati odgovornost organizacije (ako za to postoje realni dokazi). Neuverljivi dokazi i netačne informacije snažno iritiraju javnost, tim pre što postoji izraženo uverenje javnosti da u takvim situacijama treba više verovati tzv. trećim licima nego predstavnicima organizacije. Najzad, krizni tim sve svoje akcije mora da planira i realizuje na osnovu prethodnog saznanja da gubljenje ugleda u javnosti dovodi do pada efekata poslovanja (pad: akcija, stopa profita, obima proizvodnje i sl.)“ [16, str. 90].

3. KOMUNIKACIJA U VREME KRIZE

Javnost formira sliku o organizaciji prvenstveno na osnovu komunikacije koju ona ostvaruje. Važnu ulogu u trenutku izbijanja krizne situacije, otuda, imaju mediji. Krizu je po pravilu moguće prevladati ukoliko je u komunikaciji s javnošću prisutan visok stepen transparentnosti i obezbeđeno brzo reagovanje. Otvorena komunikacija s medijima i relevantnim javnostima osigurava potrebnu verodostojnost. Aktuelne informacije trebalo bi podeliti s ciljnim grupama na odgovarajući način – u pravo vreme i u prikladnoj formi. Iskustvo pokazuje da način reagovanja u prva 24 časa često uslovljava da li će situacija ostati na nivou „incidenta“ ili prerasti u pravu krizu.

Krizne situacije po pravilu karakteriše veći stepen neizvesnosti i, s tim u vezi, nedostatak poverljivih informacija o tome šta se događa ili šta se dogodilo. Pošto u takvim okolnostima ljudi postaju zavisniji od medija, jer konstantno traže nove informacije, komuniciranje u kriznim okolnostima trebalo bi da uvaži sledeće preporuke [4, str. 187]:

Neka na prvom mestu bude javnost.

Preuzmite odgovornost.

Budite poštteni.

Nikad ne recite: „Bez komentara“.

Odredite jednog portparola.

Organizujte centralni informativni centar.

Neprestano pružajte informacije.

Upoznajte se s potrebama i rokovima medija.

Budite na raspolaganju.

Nadzirite pokrivenost u medijima i telefonske upite.

Komunicirajte s ključnim javnostima.

Praksa pokazuje da se mnoge organizacije ne pridržavaju navedenih preporuka za komunikaciju u vreme krize. Skrivanje (izbegavanje da se situacija pri-

kaže u pravom svetlu) ili obmanjivanje javnosti (što je još gore) predstavljaju greške koje organizacije obično čine kada zapadnu u nevolje. Osim pomenutih, prisutne su i greške kao što su [17, str. 59]:

(1) kolebanja (dovode do osećanja konfuzije, besa, nekompetentnosti ili nedovoljne pripreme);

(2) zamagljivanje (dovodi do osećaja nepoštenja i ravnodušnosti);

(3) težnja ka odmazdi (povećava napetost i jača emocije umesto da ih slabi);

(4) uvijenost ili neodređenost (stvara najveću nevolju jer istinu ništa ne može zameniti);

(5) dogmatska naklapanja (zbog svoje arogantnosti povećavaju ranjivost umesto da rešavaju aktuelni problem);

(6) upuštanje u sudski proces (omogućava još bolji uvid u delatnost i može da odvuče pažnju od jednostavnijih i racionalnijih rešenja).

Organizacije reaguju na različite načine na izazove krize. Strategije komunikacije u takvim okolnostima svrstavaju se u dve grupe: (1) predusretljive (udovoljenje, korektivni postupak, izvinjenje) i defanzivne (napad na one koji optužuju organizaciju, poricanje, izgovor). Organizacije obično nastoje da primene defanzivne strategije. Međutim, ukoliko se one pokažu bezuspešnim u popravljaju imidža ili vraćanju na nivo prethodnog učešća na tržištu, onda organizacije moraju razmotriti i predusretljive strategije [18]. Poricanje (negacija postojanja krize uopšte), na primer, ima slabe efekte ukoliko se organizacija smatra odgovornom za krizu.

U spektru mogućih strategija komunikacije u vreme krize, organizacija se može odlučiti za:

- (1) napad na onoga koji optužuje organizaciju,
- (2) poricanje,
- (3) izgovor,
- (4) opravdanje,
- (5) udovoljavanje,
- (6) korektivni postupak ili
- (7) izvinjenje.

Izgovor predstavlja vid strategije kojom organizacija nastoji da svoju odgovornost za krizu svede na najmanju moguću meru. Obično se demantuje svaka namera da se poćini šteta, te da organizacija nije imala kontrolu nad događajima koji su doveli do krize. Ova strategija je pogodna u slučaju prirodne nepogode ili kritike koja se odnosi na kvalitet proizvoda.

Cilj opravdanja je da organizacija ubedi javnost u to da ne postoji ozbiljna šteta ili povreda. Ponekad se odgovornost prebacuje i na žrtve – na primer, na kupce prilikom pogrešne upotrebe proizvoda.

Udovoljavanje predstavlja strategiju kojom se pokušava umiriti zainteresovana javnost. Oštećeni potrošači mogu dobiti kupone za kupovinu kojim mogu po nižim cenama nabaviti željene proizvode. Kod korektivnih mera čine se naponi da se prićinjena šteta umanj i spreći njeno ponavljanje. Naposljetku, davanjem izvinjenja organizacije preuzimaju odgovornost i traže oproštaj. To je obićno praćeno kompenzacijama u vidu novca ili pomoći.

Izbor odgovarajuće strategije komunikacije nije nimalo lak zadatak. Prevazilaženje krize iziskuje kreativnost i odlućnost, odnosno nove ideje koje nadilaze dosadašnja iskustva [19]. Takođe, svaka kriza je slućaj za sebe: „Pošto nijedna kriza nije slićna drugoj (ćak se i u istoj oblasti uvek manifestuje na razlićit naćin), ne pomaže mnogo ni knjiški modeli njihovog razrešavanja. Znanja o PR-u takođe zastarevaju – u najboljem slućaju ostaju nam metode kao opšta strategija dolaska do optimalnih odgovora. U krizi se stoga premijerno primenjuju mnoge nove ideje. Kreativni PR-menadžeri vide u kriznim situacijama priliku da se iskažu, što istovremeno predstavlja i poligon za veliki fijasko. Srednjeg puta u vanrednim okolnostima najćešće nema” [20, str. 64-65].

Važnost održavanje dobrih odnosa s relevantnim javnostima, odnosno posledica njihovog narušavanja, potvrćuje i nedavno iskustvo maloprodajnog giganta H&M posle izražavanja zabrinutosti zbog navodno prisilnog rada Ujgura u proizvodnji pamuka u Sindangu, kineskoj provinciji. Mnogi Kinezi su pozvali na bojkot a platforme za onlajn trgovinu su prekinule saradnju sa H&M. Do toga je došlo pošto je nekoliko zapadnih zemalja krajem marta 2021. godine uvelo sankcije Kini. Najmnogoljudnija zemlja sveta je optužena za ozbiljno kršenje ljudskih prava kada je u pitanju ujgurska muslimanska manjina u pokrajini Sindang.

Decembra 2020. godine BBC je objavio rezultate jednog istraživnja koje pokazuje da Kina prisiljava stotine hiljada pripadnika manjina, ukljućujući i Ujgure, na fizićki rad na prostranim poljima pamuka u Sindangu. Oglasio se tada svojim saopštenjem i H&M, izražavajući takođe „zabrinutost”, naglašavajući da nije nabavljao sirovine za svoje proizvode iz tog regiona. Ovim povodom se kompanija H&M obratila javnosti i u martu 2021. godine. Na društvenoj mreži *Veibo*, mećutim, ubrzo je, uz saopštenje kompanije H&M, postavljena sledeća poruka: „Širiti glasine da bi se bojkotovao pamuk u Sindangu, istovremeno želeći

da se zaradi novac u Kini? Puste želje!“. Autor poruke je Komunistička omladinska liga, ogranak Komunističke partije Kine.

Državni mediji su zatim pokrenuli kampanju za odbranu pamuka u Sindangu i kritikovanje maloprodajnih brendova. Televizija CGTN je na Veibu postavila video snimak za koji tvrdi da pokazuje realno stanje branja pamuka u Sindangu, uz izjave nekoliko radnika koje svedoče o njihovoj motivisanosti da rade za visoke zarade. Državna televizija CCTV je istakla da je H&M „napravio pogrešan izbor“ kada je pokušala da se predstavi kao „heroj za pravdu“, te da „mora da plati veliku cenu za svoje greške“. H&M se oglašio saopštenjem na Veibu, tvrdeći da „poštuje kineske potrošače kao i uvek“, te da „ne izražava nikakav politički stav“. Uprkos tome, do sada su tri velike kineske platforme za onlajn trgovinu - *Pinduoduo*, *ID.com* i *Tmail* - povu- kle proizvode H&M iz prodaje.

Organizacije nastoje primenom različitih programa, odnosno strategija, da preduprede nastanak kriza, poput upravo opisane, odnosno da umanje njihove posledice. Takve ishode moguće je izbeći ukoliko preduzeća sprovode različite programime društvene odgovornosti. Društveno odgovorno ponašanje u kombinaciji sa filantropijom predstavlja jedno od mogućih rešenja [21]. Motiv za primenu koncepta korporativne društvene odgovornosti u MSP odevne industrije, među ostalim, jeste i nastojanje ovih preduzeća da ostvare „konkurentsko pozicioniranje“ [22, str. 39].

3.1. Komunikacija i tok krize

Svaka kriza predstavlja poseban slučaj koji obeležavaju propratne pojave kao što su sudski procesi, reakcije javnosti i razna previranja unutar organizacije [23]. Krize, uprkos njihovim specifičnostima, karakteriše opšti tok odvijanja [24]. Kriza obično otpočinje alarmiranjem javnosti povodom nekog iznenadnog događaja (Slika 2). Presudnu ulogu u ovoj fazi krize ima „aktivna javnost“. Potom sledi objavljivanje saopštenja u medijima, a, kasnije, i reagovanja zvaničnika preduzeća (organizacije) povodom medijskih sadržaja. U zavisnosti od verodostojnosti ovih izjava reakcije javnosti mogu biti različite – one mogu ići od prihvatanja, preko neutralnog delovanja, do neprihvatanja koje prerasta u kampanju protiv preduzeća (ili organizacije). U ovom slučaju, očigledno, neophodno je primeniti odgovarajuću strategiju, koja uključuje i akcionu i komunikacionu komponentu. Naposljetku, vremenom dolazi do smirivanja javnosti do trenutka dok se ne pojavi neka nova krizna situacija.

Fink na sličan način posmatra odvijanje krize i izdvaja četiri faze njenog toka: (1) najava krize ili nagoveštaj budućeg stanja, (2) akutna faza, (3) hronična faza i (4) faza saniranja, odnosno rešavanja krize [25]. Prve tri faze odnose se na prepoznavanje, aktuelizovanje i problematizovanje kriznog događaja, redosledno, dok se tokom poslednje faze prevazilaze uzroci nastanka krizne situacije. Akutna faza krize, poznata i kao „faza učinka“, obično kratko traje. Hronična faza krize, s druge strane, traje duže pri čemu se ispoljavaju „efekti krize“ u vidu fizičke obnove, alarmiranja javnosti i zakonske regulative.

Komunikacija rizika je termin blisko povezan s kriznim komunikacijama. Ovaj vid komunikacije odno-

Slika 2: Opšti tok krize [24]

si se na svaku verbalnu (usmenu ili pisanu) razmenu čiji je cilj prenošenje informacija u pogledu rizika po zdravlje i bezbednost ljudi i životne sredine. Velike korporacije iz oblasti tekstilne i odevne industrije sve više se bave komunikacijom rizika da bi informisale javnost o postojanju rizika poput onog koji se odnosi na sadržaj pojedinih štetnih supstanci u odevnim predmetima. U procesu proizvodnje tekstilnih predmeta koristi se oko 8.000 različitih supstanci [26]. Mnoge štetne supstance ostaju u proizvodu jer obezbeđuju određenu funkciju ili izgled tekstilu. Mnoge rizike je moguće smanjiti po osnovu tranzicije linearne prema cirkularnoj industriji odeće i tekstila [27], što iziskuje i uključenost potrošača (kupaca) budući da su odevni predmeti jedan od najtraženijih artikala široke potrošnje [28].

Aktuelna kriza izazvana kovidom 19 pospešila je elektronsku trgovinu (posebno kada je u pitanju prodaja odeće) ali je, s druge, stvorila nove rizike. Lakše uslove kupovine prati i osetan pad cene odevnih proizvoda. Odeća se, nažalost, sve kraće nosi, odnosno odbacuje pre isteka upotrebe, što dovodi do naglog povećanja otpada [29]. Povećanje otpada zbog rasta elektronske trgovine uzrokuju i povećani troškovi za ambalažu.

4. ZAKLJUČAK

Promenljivost okruženja primorava organizacije u savremenim uslovima poslovanja da pravovremeno odgovore na sve brojnije izazove kako bi opstale na tržištu i ostvarile svoje ciljeve. Jedan od osnovnih zadataka menadžmenta odnosi se na preventivno delovanje, kako bi se izbegle krize, a ukoliko to nije moguće, na smanjenje njenih negativnih posledica. Organizacija u vreme krize obično dospeva u žižu interesovanja medija, te izbor odgovarajuće komunikacione strategije postaje veoma važno pitanje procesu upravljanja tokom krize.

Kroz delovanje odnosa s javnošću u kriznim situacijama ispoljavaju se veštine svojstvene za ovu poslovnu funkciju. Zbog sve veće verovatnoće nastanka kriza, delovanjem različitih faktora, sve veći značaj dobija deo odnosa s javnošću koji je usmeren na upravljanje konfliktima, kontrolisanje krize i sprečavanje uticaja nepovoljnih događaja na ugled i poslovanje firme. Ovi zadaci odnosa s javnošću pokazuju i najznačajniju razliku u odnosu na blisku funkciju - marketing.

Zaposleni u odnosima s javnošću, zbog usmerenosti ove poslovne funkcije prema budućnosti, poseduju znanja i veštine za predviđanje različitih situacija i budućih trendova, uključujući i one sa negativnim posledicama po preduzeće. Kako bi preduzeće predu-

predilo krize, a njihov negativni uticaj sveo na najmanju meru, neophodno je na sprovesti aktivnosti kao što su: krizno planiranje, sprovođenje jedinstvenih komunikacionih strategija tokom trajanja krize, odgovarajuće delovanje u periodu trajanja krize.

Jedan od ključnih faktora u nastojanjima da se izbegne krizna situacija, ili sled nepovoljnih događaja po preduzeće, predstavlja nesumnjivo praćenje i uvođenje tehničko-tehnoloških inovacija u procese industrije tekstila i odeće. Podjednak značaj u ovom smislu imaju odlučnija zalaganja za primenu principa tzv. inovativnog poslovanja uz, naravno, oslanjanje na kreativnost i znanje zaposlenih (ljudske resurse) te na efektivniju saradnju razvojno-istraživačkih centara, preduzeća i preduzetnika u ovoj industrijskoj grani.

Aktuelno učešće inovacija u tekstilnoj industriji Srbije daleko je od poželjnog stanja. Praksa upravljanja odnosima s kupcima, na primer, nije zaživela u potrebnoj meri (12,8%), baš kao što i automatizacija (18%) prati ovaj nepovoljan trend [29, str. 275]. Budući razvoj tekstilne i odevne industrije iziskuje daleko veće učešće informaciono-komunikacionih tehnologija. One predstavljaju osnov za inovacije i u segmentu marketinga. Modne revije, na primer, kao jedan od najprikladnijih elemenata marketinga događaja i modnih dodataka, osmišljavaju se na inovativniji način. Pošto su savremene modne revije sve više „koceptualne“, što podrazumeva isticanje vizuelnih elemenata, modni dizajneri tokom pripreme ovakvih događaja pozivaju umetnike različitih profila; na primer, slikare i muzičare [30, str. 284].

ZAHVALNOST

Istraživanja predstavljena u ovom radu su urađena uz finansijsku podršku Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije, u okviru finansiranja naučno istraživačkog rada na Univerzitetu u Beogradu, Tehničkom fakultetu u Boru, prema ugovoru sa evidencionim brojem 451-03-9/2021-14/ 200131.

LITERATURA

- [1] White, J., Mazur, L. (1996). *Strategic Communications Management*, Addison-Wesley Publishing Company, Harlow.
- [2] Blek, S. (2002). *Odnosi s javnošću*, Klio, Beograd.
- [3] Vuković, M., Vuković, A. (2009). *Odnosi s javnošću*, Tehnički fakultet, Bor.
- [4] Vilks, D. L., Kameron, G. T., Olt, F. H., Ejdz, V. K. (2006). *Odnosi s javnošću: Strategije i taktike*, COD - Ekonomski fakultet UB, Beograd.

- [5] Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2014). *Odnosi s javnošću*, Fakultet organizacionih nauka, Beograd.
- [6] Mrkobrada, M., Čolović, G., Stojanović, O. (2021). Analiza strategije poslovanja između muškaraca i žena lidera u tekstilnoj industriji, *Tekstilna industrija*, 69(1), 58-63.
- [7] Dimitrijević, D. (2021). Teze za nove strategije razvoja tekstile i odevne industrije, deo 2, *Tekstilna industrija*, 1, 36-46.
- [8] Dimitrijević, D. (2020). Teze za nove strategije razvoja tekstile i odevne industrije, deo 1, *Tekstilna industrija*, 4, 65-76.
- [9] Gerasymchuk, V. H., Andros, S. V., Tsymbal, A. V., (2020). Razlozi i posledice restrukturiranja tekstilne industrije Ukrajine u uslovima globalizacije, *Tekstilna industrija*, 68 (2), 37-47.
- [10] Zezova, S., Jordeva, S., Golomeova Longurova, S., Jenavski A. (2020). Textile industry in North Macedonia, *Tekstilna industrija*, 68(3), 44-51.
- [11] IBRD (2021). *Global Economic Prospects, International Bank for Reconstruction and Development*, 1818 H. Street, N. W. Washington DC 20433, USA, pp. 19-20.
- [12] Antelj, J., Albinović, I., „Odgovor banaka na pad potrošnje – ograničavaju iznose novca na računima“, *Politika*, 25. 4. 2011.
- [13] Marinković, V. (2009). *Krizni PR: odnosi s javnošću u kriznim situacijama*, Business Start-up centre, Krajevac.
- [14] Verčić D., Zavrl, F., Rijavec, P., Ognjanov, G., Brbaklić, A. (2004). *Odnosi s medijima*, Pristop, Beograd.
- [15] Pavličić, N., Begu, B., Cerović, R. (2006). *Odnosi s javnošću* (priručnik), Vlada Republike Crne Gore, Podgorica.
- [16] Cvetković, Lj. V. (2002). *Odnosi s javnošću*, Univerzitet u Nišu – Tehnološki fakultet u Leskovcu, Leskovac.
- [17] Vasiljenko, A. B. (2008). *PR velikih ruskih korporacija*, Klio, Beograd.
- [18] Coombs, T. W. (1996), An Analytic Framework for Crisis Situations: Better Response from Better Understanding of the Situation, *Journal of Public Relations Research*, 8 (2), 79-106.
- [19] Ilievska, M. (2010). *Poslovna komunikacija*, VŠSSMS, Niš.
- [20] Pavlović, M. (2004). *Odnosi s javnošću* (drugo dopunjeno izdanje), Megatrend – Univerzitet primenjenih nauka, Beograd.
- [21] Pantelić, I., Stojanović, N., Vićentijević, K. (2021). Implikacije korporativne filantropije za društveno odgovorno poslovanje u tekstilnoj industriji, *Tekstilna industrija*, 69 (2), 30-35.
- [22] Dobrosavljević, A., Urošević, S. (2019). Sagledavanje primene aktivnosti korporativne društvene odgovornosti u okviru MSP u odevnoj industriji, *Tekstilna industrija*, 67(2), 36-44.
- [23] Dašić, D. (2105). Odlučivanje u kriznim situacijama, *Kultura polisa*, 28(12), 275-290.
- [24] Novak, B. (2000). *Krizno komuniciranje*, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
- [25] Fink, S.(1986). *Crisis Management:Planing for the Inevitable*, American Management Association, New York, NY.
- [26] Denić, D., Bošković, G., Pavlović A., Jovičić N. (2021). Cirkularna ekonomija u tekstilnoj industriji, *Tekstilna industrija*, 69(1), 47-57.
- [27] Vuković, M., Štrbac, N., Urošević, S., Vuković, A. (2020). Razvoj koncepta cirkularne ekonomije u skladu s principima održivog razvoja, *Ecologica*, 27(98), 187-193.
- [28] Kovačević, Lj., Arsić, Lj. (2021). Održivost modne industrije u vreme pandemije Covid-19, *Ecologica*, 28(102), 283-292.
- [29] Dimitrijević, D., Urošević, S., Nešić, J. (2021). Possibilities and guidelines for the development of the Serbian textile industry. In: IV International conference *Contemporary trends and innovations in the textile industry* (Proceedings), 16-17th September, Belgrade, pp. 273-283.
- [30] Završnik, B. (2021). The future of the fashion shows. In: IV International conference *Contemporary trends and innovations in the textile industry* (Proceedings), 16-17th September, Belgrade, pp. 273-283.

Primljeno/Received on: 31.08.2021.

Revidirano/ Revised on: 16.09.2021.

Prihvaćeno/Accepted on: 17.09.2021.

© 2021 Authors. Published by Union of Textile Engineers and Technicians of Serbia. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 Interna-