MODERNI KRIZNI MARKETING MENADŽMENT

Petronije Jevtić

Univerzitet Union-Nikola Tesla, Beograd

Srbija

pjevtic@verat.net

Ljiljana Stošić Mihajlović

Akademija tehničko vaspitačkih strukovnih studija, Niš – departman u Vranju

Srbija

stosicmihajlovicljiljana@gmail.com

Robert Latin

Univerzitet Union-Nikola Tesla, Beograd

Srbija

Robi.latin@gmail.com

Apstrakt

Prema najširem shvatanju, poslovne krize su pretnje preduzeću koje stvaraju, ili imaju potencijal da stvore, neželjene i negativne ishode u njegovom poslovanju. Štete koje kriza nanosi privrednom subjektu koji je krizom zahvaćen uključuju finansijske gubitke (opadanje prihoda), stvaranje lošeg imidža i smanjenje reputacije poduzeća, štete na imovini preduzeća, tehnološka inferiornost, gubici za interesno-uticajne grupe, tzv. stakeholdere preduzeća. Poslovna kriza je povezana sa slabostima koje preduzeće ima i koje je dodatno podstiču; kada nedostaju resursi i potencijali što dovodi do opadanja konkurentske sposobnosti ili slabljenju tržišnog položaja; kada se u okruženju odvijaju događaji koji su neočekivani i neplanirani. Dakle, poslovna kriza je neplanirani i neželjeni proces koji je ugrožava ili onemogućava razvoj preduzeća, tako da ga dovodi u inferioran položaj u odnosu na konkurenciju. Prema tome, značajan broj kriznih situacija nastaje usled nesposobnosti menadžmenta da anticipira promene koje se događaju u okruženju poduzeća. U ovom radu biće reči o postojećoj krizi u poslovanju koja je zahvatila gotovo čitavu privrednu strukturu i sva preduzeća, sa većim ili manjim intenzitetom. Kriza je izazvana faktorima iz okruženja usled COVID-19 pandemije ali ona je i izazov u korišćenju novih alata i metoda koje stoje na raspolaganju marketing menadžerima u prevazilaženju krize u savremenim uslovima.

Ključne reči: kriza, marketing menadžment, poslovna organizacija, tržište.

MODERN CRISIS MARKETING MANAGEMENT

Abstract

According to the broadest understanding, business crises are threats to a company that create, or have the potential to create, unwanted and negative outcomes in its business. The damage caused by the crisis to the economic entity affected by the crisis includes financial losses (declining income), creating a bad image and reducing the company's reputation, damage to company assets, technological inferiority, losses for interest and influence groups, the so-called. stakeholders of the company. The business crisis is related to the weaknesses that the company has and which further encourage it; when resources and potentials are lacking,

leading to a decline in competitiveness or a weakening of market position; when events take place in the environment that are unexpected and unplanned. Thus, a business crisis is an unplanned and unwanted process that endangers or hinders the development of a company, thus putting it in an inferior position in relation to the competition. Therefore, a significant number of crisis situations arise due to the inability of management to anticipate changes that occur in the company environment. This paper will discuss the current crisis in business, which has affected almost the entire economic structure and all companies, with greater or lesser intensity. The crisis is caused by environmental factors due to the COVID-19 pandemic, but it is also a challenge in the use of new tools and methods available to marketing managers in overcoming the crisis in modern conditions.

Keywords: crisis, marketing management, business organization, market .

JEL codes: H12

UVOD

Različiti su uzroci koji dovode do pojave i nastanka poslovnih kriza (predimenzioniranost proizvodnje, gubitak glavnih kupaca, loše odluke o zaduženju, gubitak kreditora, promene u vladinoj regulative, itd). Da bi kompanije bile konkurentne, potrebno je da se kontinuirano prilagođavaju spoljnim promenama integrišući interne procese.[1, str. 343-359]

Da bi se suprotstavile krizi, organizacije treba da iskoriste celokupni radni i kreativni potencijal zaposlenih, znanjem-intenzivne firme treba da stvore ambijent kulturnih vrednosti organizacije i uslove za njihov intelektualni rad. [2, str. 1-11] Obzirom da se poslovno okruženje brzo menja, mnoge kompanije osećaju pritisak da uče brže od konkurencije, ili rizikuju da potpuno izgube posao. To je očigledno u digitalnoj tehnologiji, gde kompanije nastavljaju da proizvode nove modele proizvoda brzim tempom kako bi nadmašili konkurente koji rade isto. Razvijanje kulture učenja više nije samo još jedna dobra ideja, već postaje sve jači imperativ za kompanije da kultivišu učenje ako žele da ostanu u poslu. Pitanje sa kojim se svaka organizacija suočava kada razmišlja o kulturi učenja jeste spremnost da prihvati takav radikalni koncept. [3, str. 93-108]

U zavisnosti od faktora koji su dominantno podstaknuli krizu, poslovne krize mogu biti:

1) eksterno izazvane (tehnološke promene, ekonomske promene, socijalne promene, promene u konkurentnosti), ili

2) interno generirane (loš menadžment, vrhovni menadžment koji ne percipira značenje istraživačko-razvojne i finansijske funkcije preduzeća, konflikti i nesuglasja na relaciji uprava-menadžment)

Najčešće greške menadžmenta u krizi svode se na loše odluke o kreditnom zaduženju, predimenzionisane proizvodnje, nereagovanje na promene u okolini, gubitak operativne kontrole – naročito nad tokovima gotovine, troškovima i uspešnosti poslovanja – što često rezultira prezaduženošću i smanjivanjem konkurentnosti na duži rok.[4, str.70]

U uslovima savremene ekonomske krize, koja se razlikuje od svih do sada poznatih velikih ekonomskih kriza, a naročito u odnosu na krizu iz 2008. godine, savremena kriza u poslovanju koja je sa većom ili manjom snagom pogodila sve privredne

subjekte, nezavisno od veličine, izazvana je spoljašnjim faktorima, usled globalne pandemije COVID-19. Međutim, neka preduzeća su uspjela da prepoznaju krizu na vreme i da se strateški orijentišu na obavljanje delatnosti na način i shodno uslovima koje je kriza nametnula.

POSLOVNA KRIZA I ODGOVOR MENADŽMENTA

Kao što je već pomenuto, poslovna kriza predstavlja stvarnu ili potencijalnu pretnju za preduzeće, za čitavu industrijsku granu u kojoj preduzeće posluje i za interesno-uticajne grupe. S tim u vezi, glavni zadatak menadžmenta je da minimizira pretnje i da osigura smernice za uspešno upravljanje krizom, pri čemu faktori koji dolaze iz okruženja impliciraju različite reakcije menadžmenta.

S tim u vezi, krizni menadžment je skup aktivnosti koji treba da sadrži brzi i pravovremeni odgovor na krizne događaje, paralelno sa naporom za redukovanjem uticaja krize uz spremnost za nastup budućih kriznih događaja.

Aktivnosti koje obuhvata krizni menadžment odnose se na:

- Identifikovanje prirode kriza,
- Intervencije u cilju minimiziranja štete,
- Preduzimanje akcija za oporavak od posledica krize

Glavna područja kriznog menadžmenta su:

- Izolovanje kriznog uticaja,
- Poslovno komuniciranje tokom krize,
- Kontrola šteta uzrokovanih krizom,
- Procene mogućnosti oporavka,
- Izrada kriznog plana,
- Odabir krizne strategije,
- Krizna intervencija,
- Preuzimanje odgovornosti za ishod.

Poslednjih godina u polje kriznog menadžmenta uključile su se i velike kompanije uvodeći funkciju direktora kriznog menadžmenta sa zadatkom da obavlja poslove povezane s procenom rizika pre kriznog incidenta i da, po potrebi, daje operativne upute kad kriza nastupi. Najvažniji cilj kriznog menadžmenta je efektivno i efikasno planiranje resursa koji su potrebni za izlazak iz krize i ponovno uspostavljanje finansijske ravnoteže i operativne efikasnosti posle uočavanja kriznih događaja.

Krizni menadžment uključuje i produktivan finansijski menadžment i to pre nego što do finansijskih problema dođe.

U savremenoj poslovnoj praksi opterećenoj poslavljanjem u pandemijskim uticajima, beleže se razlike u širini prakse korporativnog kriznog menadžmenta, i to od preduzeća do preduzeća, od jedne do druge zemlje. Obuhvatnost prakse kriznog menadžmenta varira od uskog ili tzv. tradicionalnog pristupa, koji uključuje samo procenu izloženosti i procenu odgovarajuće politike osiguranja od rizika, do šireg, tzv. savremenog (modernog) pogleda koji se više fokusira na kontrolu i prevenciju potencijalnih gubitaka uz njihovo ograničavanje do nivoa koji je preduzeće u stanju da kontroliše.

Prema širem ili modernom shvatanju kriznog menadžmenta, vodi se računa o potrebi za razumevanjem nepredviđenih situacija i realizacijom planova poslovanja u kriznim uslovima, što jeste osnovni pokazatelj ili karakteristika uspešnosti kriznog menadžmenta. U savremenim pandemijskim uslovima se uočava da se firme najčešće opredeljuju za sinergiju rizičnih i kriznih funkcija, koje preuzima krizni menadžer.

Tradicionalni krizni menadžer svoje aktivnosti usmerava ka bavljenju tzv. čistim rizikom, odnosno onim rizikom koji za posledicu najčešće ima finansijske gubitke, kao i zaštitu fizičkih resursa sa kojima firma raspolaže. Ovo je kvalitativno nova poslovna funkcija koja je evoluirala od menadžera osiguranja čiji je zadatak bavljenje isključivo programima osiguranja firme. Tradicionalni krizni menadžer je isključivo zadužen za upravljanje, pa shodno tome on i profesionalno preuzima rizik u doslovnom smislu. Dodatna zaduženja kriznog menadžera u vezi su sa sigurnošću i kontrolom gubitaka kao i za specifične, netransferne metode postupanja u vremenu krize.

Za razliku od tradicionalnog, moderni pogled na krizni menadžment koji se sada stvara pred našim očima, usled pandemijskog uticaja COVID-19 na sve sfere ljudskih interesovanja i života, pa s tim u vezi i na biznis, još je sveobuhvatniji. Moderni krizni menadžment ima preventivnu ulogu u kojoj se razmatraju uticaji potencijalne krize na sadašnje i buduće poslovanje firme.

Moderni krizni menadžer mora biti osposobljen da se nosi sa problemima počevši od problema u vezi sa proizvodima, potencijalima tržišta nabavke i tržišta prodaje, pa sve do problema vezanim za čoveka, aktima terorizma i drugim brojnim problemima. To znači da obuhvat njegove odgovornosti se odnosi na sve negativne efekte koji mogu ugroziti potencijale za opstanak, rast i razvoj poslovnog sistema.

Delokrug odgovornosti kriznog menadžera širi i odnosi se i na upravljanje kontrolom kvaliteta ukupnog poslovanja, prognozom i anticipiranjem dejstva krize u budućem period. U njegovoj nadležnosti je i vođenje računa o okolnostima i faktorima koji generišu potencijalne gubitke za firmu. Aktivnost kojom se poduzeće izlaže mora biti adresirana na kriznog menadžera iako je možda priroda te aktivnosti takva da je izvan njegove nadležnosti. Identifikacija izloženosti mogućim gubicima smatra se osnovnim zadatkom kriznog menadžera. [5]

MOGUĆNOSTI UTICAJA NA KRIZU U POSLOVANJU

Od suštinskog, životno važnog značaja za firmu je da krizni menadžer na vreme primeti potencijalne opasnosti, koje u savremenim uslovima poslovanja dolaze iz spoljašnjeg okruženja, kao i da reaguje primenom proaktivnih ili reaktivnih mjera da se kriza izbegne ako je to moguće, ili bar da se ublaže posledice njenog delovanja. Sposobnost anticipiranja i pravovremenog reagovanja je najvažnija odlika i zadatak kriznog menadžera, jer svaki put kad se neka kriza u poslovanju desi, u internoj i eksternoj javnosti se javljaju rasprave o tome da li se kriza mogla predvideti i izbeći i kako joj se prilagoditi.

Na primer katastrofe su najčešće predvidive i mnoga ozbilja preduzeća imaju razrađen plan kako i po kojim procedurama se postupa u takvim okolnostima, ali određene krize situacije mogu da se razumeju tek ex post, kad se zaista dese. Veoma je teško

izvršiti procenu predvidivosti nastupanja krize u poslovnom funkcionisanju preduzeća. Neophodno je praćenje svih spoljašnjih i unutrašnjih parametara poslovanja, počev od priliva gotovine i tržišne tražnje pa do eksternih efekata koji su ponekad vrlo često teško uočljivi ili merljivi.

Primena reaktivnih strategija je opravdana u onim situacijama kada se na krizu ne može direktno uticati, tako da su krizni menadžeri u poziciji da reaktivnim strategijama utiču u pravcu povratka u neko uobičajeno poslovno funkcionisanje u realnom vremenu.

Opšte je poznato da je sprečavanje predvidive krize mnogo lakše, ukoliko je poznat efikasan odgovor na nju, jer se mere prevencije mogu primeniti na vreme tako da je rizik od ponavljanja minimalan.

U svesti pojedinca, krizni menadžment se najčešće povezuje za užurbanim postupanjima u donošenju odluka. Međutim, on pokriva i menadžerske akcije na prevenciji, pripremi i konačnog odgovora na krizu.

Savremene krize su po svojoj prirodi promenljive, što opet ima direktan uticaj na zahtev za promenom u postupanju kriznog menadžment. Tradicionalni modeli organizacije i koordinacije su vrlo ograničeni kada je u pitanju postupanje sa brojnim izazovima, zahtevima za brzi odgovor i mnogo pojedinaca koji su uključeni u process odgovora na krizu. U tom smislu možemo čak govoriti o politizaciji kriznog procesa koji stvara nove i drugačije zahteve ispred kriznih menadžera.

Interesantno je shvatanje kako krizni menadžeri doživljavaju pojavu krize. Najčešće je to situacija u kojoj je prisutna očigledna pretnja osnovnim strukturama ili vrednostima poslovnog sistema što onda zahteva hitno postupanje i to u uslovima nesigurnosti i rizika. Kriza u isto vreme generiše prepreke tokom procesa donošenja odluka u smislu odgovora na krizu. Ispred kriznih menadžera je tada zadatak da rešavaju složene probleme, sa najčešće nekoliko mogućih ishoda, i to u uslovima kada nedostaju informacija koje su im neophodne zbog nestabilnih okruženja. Krizni menadžeri ne mogu biti "generali posle bitke", oni moraju da pronađu način da održe ravnotežu između potrebe da znaju ono što im je neophodno, odnosno da prikupe kritičnu masu informacija za poslovno odlučivanje, i potrebe da drže stvari pod kontrolom u uslovima kada su mogući različiti ishodi.

Važnu ulogu koju krizni menadžeri imaju u organizaciji koja se suočava sa krizom jeste i suočavanje i odnos sa top menadžmentom. Posao kriznog menadžera je donošenje odluka, a praćen je sa stresom i drugim psihološkim izazovima. Krizni menadžeri se kolebaju između neposredne akcije i dugoročne efikasnosti. Porast značaja medija postavlja dodatne izazove složenom procesu donošenja odluka. [5]

KRIZNI PR – NEKOLIKO USPEŠNIH PRIMERA IZ PRAKSE

Savremena kriza u poslovanju mnogih privrednih subjekata pokazala je da se kriza lakše može prevladati ukoliko se koriste društvene mreže i internet. U tom smislu, internet ekonomija je dostigla maksimum upravo u situaciji pandemije. Glavna karakteristika nastanka krizne situacije jeste da se ona po pravilu dešava iznenada, da ima domino efekat i može da uništi organizaciju ako se na ne reguje adekvatno i pravovremeno. S tim u vezi je uloga sektora za odnose s javnošću (PR) u cilju građenja

imidža i održavanja reputacije kompanije u normalnim uslovima i brzi odgovor kada nastupi kriza. U kriznoj situaciji od presudnog je značaja za koju će se strategiju za marketing menadžeri odlučiti i rešavanje krize opredeliti i sektor za odnose s javnošću, jer će od toga zavisiti konačan ishod krize - da li će se kompanija oporaviti i povratiti svoj udeo na tržištu i potrošače ili će to biti poslednja kriza koju će doživeti pre nego što se zatvori. [6]

Slučaj avio-prevoznika JetBlue koji je bio prinuđen da otkaže 1.000 letova u 5 dana nakon što je ledena oluja 2007. godine pogodila istočnu obalu SAD, ušao je u marketinške anale kao jedan od najboljih primera antikriznog PR-a.

Tadašnji direktor kompanije JetBlue, Dejvid Nilman, ni u jednom trenutku nije "optužio" vremenske prilike i pokušao da to iskoristi kao opravdanje za kompaniju koja je otkazala letove. Umesto toga, napisao je javno pismo izvinjenja putnicima JetBlue-a u kome ih je upoznao sa poveljom prava potrošača i predstavio im detaljnu listu akcija koje će kompanija preduzeti kako bi pomogla svim putnicima pogođenim ovim odlaganjem, koja je između ostalog, uključivala i novčanu kompenzaciju.

Uprkos ulozi izvinjenja u svakodnevnom našem životu i skoro dnevnim vestima o izvinjenjima slavnih, političkim ili poslovnim, iznenađujuće nedostaje istraživanje na tu temu i njen značaj sa stanovišta marketing menadžmenta zato što su korporativni menadžeri shvatili da blagovremeno i efikasno izvinjenje može spasiti kupce i izbeći brzi pad profita. Konsenzus koji je proizašao iz istraživanja izvinjenja u korporativnim ili poslovnim okruženjima prilično je jasan - najefikasnija izvinjenja obično uključuju žaljenje zbog štete koju su pretrpeli sami potrošači.

Izvinjenje JetBlue-a i pismo klijentima koje je napisao osnivač, a zatim izvršni direktor David Neeleman, i video snimak njegovog izvinjenja objavljen na YouTube-u da bi izrazio svoje žaljenje i najava JetBlue Airvais-ovog Izveštaja o pravima kupaca predstavljaju savršeno poslovno izvinjenje, toliko da su i postali opšteprihvaćeni standard za postupanje u poslovnim kriznim situacijama.

U kombinaciji, Neelemanov odgovor daje kristalno jasnu ilustraciju oprobane filozofije da je kupac uvek u pravu, a to je naročito tačno kada se, kao u ovom slučaju, kompanija ili njeni predstavnici izvinjavaju bez obzira na to ko je kriv ili da li je JetBlue bio sposoban da kontroliše vreme tokom dana.

Ovo izvinjenje za JetBlue pamtiće se još dugo iz toliko mnogo razloga. Bez opravdanja, bez odbrambenog objašnjenja - samo direktno priznanje bola koji su putnici iskusili i vrlo verodostojno obećanje da će ga popraviti.[7]

Sadržaj pisma je bio sjajan: "Reči ne mogu da izraze koliko nam je zaista žao zbog anksioznosti, frustracije i neprijatnosti koje ste doživeli vi, vaša porodica, prijatelji i kolege ... JetBlue je osnovan na obećanju da će čovečanstvo vratiti u avionska putovanja i učiniti iskustvo letenja sretnijim. ... Znamo da nismo uspeali da ispunimo ovo obećanje prošle nedelje Zaslužili ste bolje - mnogo bolje ... i izneverili smo vas."

Kada se pažljivo izradi, proaktivni pristup pružanju savršenog poslovnog izvinjenja, kao što je bio slučaj ovde sa JetBlue-om, pomoći će učvršćivanju odnosa sa postojećim kupcima, sticanju novih, povećanju poverenja kupaca i poboljšanju ukupne lojalnosti brendu.

Možda najupečatljiviji deo strategije kompanije bilo je uključivanje JetBlue Airvais-ovog korisničkog zakona o pravima, koji je zadovoljio dva osnovna sastojka

savršenog poslovnog izvinjenja - verodostojan izraz posvećenosti promenama i neki oblik restitucije ili naknade za nanetu štetu (što može biti slučajno ili nenamerno izazvano pod sličnim okolnostima u budućnosti).

Uzmimo u obzir neke troškove: vaučer od 25 USD za kašnjenja od 30-60 minuta, 100 USD za kašnjenja od 1-2 sata, besplatna putovanja za kašnjenja od 2-3 sata i punih 1000 USD za kupce kojima je uskraćeno putovanje. Troškovi JetBlue-a bili su neverovatno visoki, ali potencijalna isplata je vremenom bila mnogo veća. Ovo je bila savršeno racionalna strategija dizajnirana da katastrofu pretvori u sjajnu marketinšku priliku. I u tome nema apsolutno ništa loše - ono beleži najbolje osobine tržišnog komuniciranja. Nilman se potom pojavljivao u svim aktuelnim emisijama na nacionalnim televizijama i oglašavao na YouTube-u, ali ne kako bi pravdao svoju kompaniju, već kako bi se izvinjavao u njeno ime. Ipak, reputacija JetBlue-a pretrpela je određenu štetu, s obzirom na to da su prethodno u medijima prikazivane slike mnoštva izmučenih putnika koji su dane provodili na aerodromu i dostigli tačku ključanja u trenutku kada je Nilman istupio sa izvinjenjem. U svakom slučaju, šteta nije bila ni približno obimna kao što bi se moglo očekivati u ovakvoj situaciji, upravo zato što je kompanija JetBlue primenila dobru strategiju kriznog komuniciranja.

Još jedan primer uspešnog marketinga koji je takođe zabeležen i verovatno će ući u anale marketinga kao naučne discipline odnosi se najvećim delom na kompanije koje se bave proizvodnjom prehrambenih proizvoda i pića, koje vrlo često doživljavaju krize u svom poslovanju, ali su često krize izazvane lažnim optužbama na njihov račun, ali i lažnih optužbi. Takav slučaj zabeležila je kompanija PepsiCo kada se suočila optužbom da je u limenci Pepsi kole pronađen špric. U roku od samo nekoliko dana po objavi ove vesti, pojavilo se na desetine izveštaja o greškama i zloupotrebama PepsiCo. Kasnije se ispostavilo da su optužbe bile zlonamerne ali je PepsiCO odgovorio agresivnom marketinškom kampanjom. Menadžeri ove kompanije jednostavno nisu poricali optužbe niti su navodili kontraargumentaciju. Odlučili su se da kreiraju i korišćenjem svih raspoloživih medija privredne propagande da pošalju informaciju o tome kako teče proizvodni proces u njihovim punionicama, objašnjavajući da je konzumacija njihovih bezalkoholnih napitaka potpuno bezbedna po zdravlje. Rezultat agresivne marketing kampanje bio je da je početni pad u prodaji nadoknađen u vrlo kratkom roku. Zaključak koji se može izvesti iz ovog primera je da je mnogo bolje pribeći agresivnoj kampanji, koja definitivno mnogo košta, nego da se lažne optužbe prećute, a onda bi izgubljena dobit bila mnogo veća.

Da su mediji privredne propagande značajni za nastanak, tok, ali i za rešavanje krizne situacije i koliko uticaja mediji imaju na formiranje javnog mnjenja o nekoj temi po imidž neke organizacije ili imidž ličnosti, najbolji je primer kriza čiji je akter bila megazvezda Bijonse, a pored nje i tadašnji predsednik amerike Barak Obama i njegova administracija. Naime, krizna situacija je počela tako što su mediji obelodanili da je Bijonse na plej-bek otpevala nacionalnu himnu SAD na inauguraciji Baraka Obame, za njegov drugi predsednički mandat. Mediji su danima bavili glasovnim sposobnostima pevačice da je to dovelo u pitanje ne samo njenu, nego i reputaciju Bele kuće. Interesantan je "odgovor" pevačice koja se ni jednom rečju nije oglašavala povodom ovog skandala. Tek kasnije, zakazana je konferencija za štampu pred nastup u Super Bowl-u, pevačica je ušla u salu za konferencije i bez ikakvog uvoda, bez muzičke pratnje otpevala je američku himnu, na opšte oduševljenje okupljenih

novinara. Ovim postupkom je za sve vremene zaustavila price o svojim glasovnim mogućnostima. Iz ovog primera se opet može izvući pouka da je takođe dobra strategija da se kao odgovor na krizu pruži jasan i ubedljiv dokaz. Odgovor je dat na pravom mestu, autentično i iskreno, tamo gde je prisustvovalo mnogo novinara, jer su mediji najkraći kanal za prenošenje informacija o čemu želimo da upoznamo naše klijente. Ovaj efekat ne bi proizvela primena drugačije strategije komuniciranja sa javnošću u uslovima krize, na primer da je demantovala glassine, ili se pravdala medijima, ili da se žalila po društvenim mrežama ili da je angažovala svoj PR da se umesto nje obraćaju medijima. Sama je kontrolisala poruku i postigla maksimalni efekat.[8]

KRIZNI KOMJUNITI MENADŽMENT

Krizni menadžment ima svoju “digitalnu ruku”, to je krizni komjuniti menadžment, koji u suštini predstavlja način komuniciranja sa pratiocima na društvenim mrežama, naročito u vremenu krize u vezi sa brendom proizvoda. U pitanju je upravljanje reputacijom brenda u posebnom virtuelnom okruženju - društvenim mrežama, u situacijama koje se povezuju sa skandalima, klevetama, žalbama potrošača, akcijama konkurenata koji nastoje da naškode preduzeću.

Kada se stvari otrgnu od kontrole, može nastupiti kriza velikog obima, jer je pozanto da se loše vesti šire brže od dobrih, posebno na društvenim mrežama. Prehrambeni proizvodi su najčešće pogođene grupe podložne riziku od skandala i zlonamernih komentara na internetu, iz mnogo opravdanih ili manje opravdanih razloga, kao što je rok trajanja, neujednačeni kvalitet, nelojalne akcije konkurenata. Veoma često se u celu priču uključi i konzumeristički pokret, tako da, ukoliko se pravovremeno ne reaguje koristeći, pravila, metode i tehnike komjuniti marketing menadžmenta, rezultat po preduzeće može biti katastrofalan.

Poslovna kriza, kao i sve loše stvari, nastaje nenajavljeno, pa je za krizu nemoguće i nemoguće da se preduzeće pripremi, ali treba stalno imati vidu tri elementa sa kojima se bolje i brže može steći kontrola i zaštita reputacije brenda u svetu interneta.

1. Zadržati smirenost u postupanju i ne reagovati “na prvu loptu” – pri tome nije važno da li negativni komentari dolaze od konkurenata koji nastoje da naruše reputaciju ili komentari dolaze od nekih nezadovoljnih klijenata. Treba smireno i sa umerenim stilom pružiti prave informacije i nastaviti sa radom. Dakle, bitno je da se kreirsa sopstveni stil i manir u komunikaciji posredstvom društvenih mreža.

2. Ne ignorisati loše kao ni pozitivne komentare. Najčešće će biti dovoljno da se samo pristojno odgovori na komentar, bez upuštanja u naknadno polemisanje.

Ako korisnici koji opravdano nisu zadovoljni pa to i napišu na društvenim mrežama, a ako ih preduzeće samo ignoriše ili sakrije komentar, dobiće ozlojeđene klijente koji će samo da još upornije šire negativnu sliku o preduzeću i njegovom bendu.

3. Kupac je uvek u pravu – to je staro pravilo koje i danas važi, i u vođenju debate na društvenim mrežama. Preduzeća moraju da nauče da se izvine svojim kupcima ali i najširoj javnosti ako neki od njegovih proizvoda stvarno nisu onog kvaliteta kako ih preduzeće predstavlja.

4. Biti uvek u toku i znati šta drugi misle o preduzeću i njegovim proizvodima ili uslugama je veoma važno, pogotovo jer se tako dolazi do mišljenja, stavova i uverenja klijenata.

Pripremu za masu loših ali i dobrih komentara na društvenim mrežama moguće je sprovesti praćenjem na više načina, primenom savremenih metoda i tehnika. U tom smislu, Media Press clipping je namenski onlajn alat, ali se može unajmiti agencija koja je specijalizovana za ove poslove. Agencije prate trendove i pretrage na internetu na određenom domenu i izdvajaju sva pominjanja kompanije ili njenih proizvoda, što znači da funkcionišu po principu ključnih reči. Na kraju, dostavljaju izveštaj sa statistikom, što može da pruži dobru informacionu osnovu o zastupljenosti kompanije i njenih proizvoda na društvenim mrežama.

Google Alerts je jedna od Google-ovih besplatnih usluga. Radi se o servisu koji prati ključne reči koje su mu zadate i čim se neka od njih registruje šalje obaveštenje na imejl.

Heštegovi se najviše koriste na Twitter-u. Ukoliko kompanija ima i koristi neku platformu za upravljanje Twitter nalogom, treba da postavi kolone koje će pratiti heštegove koji se odnose na kompaniju ili njen brend. To može biti ime kompanije, ime proizvoda, ili slogan kompanije. [9]

Kada kompanija odluči da svoj brend promovišete onlajn, marketing menadžeri se nalaze pred izborom digitalnog kanala koji će najbolje da dopre do ciljne grupe. Kao i u realnom svetu, i ovde prethodno treba dati odgovor na tri pitanja: Gde se promovisati? Kako pozvati kupce na sajt? Kako formulisati strategiju digitalnog marketinga? Od odgovora na ova tri pitanja u velikoj meri zavisi uspeh u digitalnom svetu. [10]

Ono bez čega se nikako ne može a i ne treba ga zaobilaziti kada se krene sa građenjem onlajn prisustva je veb-sajt. On je novo kompanijsko poslovno sedište na internetu. Treba uložiti maksimalni napor da sajt izgleda profesionalno i lako za korišćenje, zato što i u digitalnom svetu važi staro pravilo: najvažniji je prvi utisak. Kada se kompletira veb-sajt, trebda da se donese odluka i izabere način promocije kompanije, njenih proizvoda i usluga. Ovde pomažu društvene mreže i plaćeno digitalno oglašavanje.

Digitalni marketing funkcioniše u svakako promenljivim uslovima, tako da nije moguće da se opstane samo sa jednom poslovnom strategijom, obrnuto, ona mora da se menja i prilagođava. Faktori koji utiču na promenu strategije vezani su za promenu veličine kompanije, promenu konkurentskih strategija, uvođenje novih proizvoda, rebrandiranje i naravno, kriza. Pri svemu tome, najvažnije je da se dobro izvrši segmentacija tržišta, kako bi se bolje upoznala ciljna grupa kupaca.

ZAKLJUČAK

Za razliku od upravljanja rizicima, koji uključuje procenu potencijalnih pretnji i pronalazak najboljih načina kako bi se izbegle te pretnje, krizni menadžment uključuje suočavanje s pretnjama pre, tokom, i nakon što se one dogode. S tim u vezi, krizni menadžment je naučna disciplina i poslovna veština koja se sastoji od umeća i tehnika potrebnih za identifikaciju, procenu, razumevanje i sučeljavanje s teškim situacijama,

posebno od trenutka njihove pojave pa do tačke kad nastupaju procedure za oporavak i izlazak iz krize.

Najnovija kriza koja je zahvatila najveći broj privrednih sistema izazvana je faktorima iz spoljašnjeg okruženja, prvenstveno pandemijom COVID-19. Mnoga preduzeća su direktno pogođena krizom, ali fleksibilne organizacije su se brzo prestrojile i masovno krenule u osvajanje tržišta putem interneta i društvenih mreža. Ovde se javlja novi problem, jer na istim tim mrežama se nalaze i konkurenti ali i nezadovoljni klijenti. Organizacija mora da pronađe način da prati pojavljivanje svog imena, brenda ili poslovnog slogana u društvenim medijima. Koji god način da odabere za praćenje šta ljudi pišu na društvenim mrežama o kompaniji i njenim proizvodima, ne treba ignorisati pojedinačne upite ili zahteve pratilaca. Razlog je jednostavan, neaktivnost se može vratiti po principu grudve snega i takav negativan digitalni publicitet može da postane ozbiljna pretnja po poslovanje.

BIBLIOGRAFIJA

1. Salaman, G. (2001). A response to Snell: The learning organization: Fact or fiction? *Human Relations*, 54, 343-359
2. Krstić B. & Rađenović T. (2017), Radnici znanja – Humani kapital u funkciji uvećenja intelektualnog potencijala i performansi preduzeća, *Ekonomski izazovi*, godina 6, broj 12, str. 1-11
3. Kolarić, B. (2019) Kontekst organizacione kulture kao relevantnog faktora organizacionog znanja. *Časopis Ekonomski izazovi*, Godina 8, broj 16, str. 93-108.
4. Stošić Mihajlović, Lj. (2017) Tržište, troškovi i cene, VŠPSS, Vranje, str. 70
5. Novak, B. (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Bionza press, Zagreb, 2001.
6. Horvatin, T.(2014) *Krizni menadžment kao odgovor na krizu*. Preuzeto sa sajta: <https://ekonomskiportal.com/>
7. Biznis akademija (2020) *Krizni PR – uspešni primeri iz prakse* /www.biznis-akademija.com
8. The Perfect JetBlue Apology (2020) <https://www.perfectapology.com/jetblue-apology.html>
9. Vuković, K. (2020) *Pravila kriznog komjuniti menadžmenta*, Preuzeto sa sajta: <https://www.digitalnimarketing.in.rs/>
10. Vuković, K. (2020) *Kako formulisati strategiju digitalnog marketinga* Preuzeto sa sajta: <https://www.digitalnimarketing.in.rs/>

RESUME

In a company's business, a crisis is anything that can cause sudden and serious damage to a company's business, employees, reputation and financial results. A crisis can be of various types, sizes and shapes. Crises can be interconnected and one can cause another or more of them. A crisis in small and medium-sized enterprises can be defined as: "A sudden or gradual negative change or a sudden shock in a company,

brought on by a serious problem from outside (or inside) that needs to be resolved immediately."

The activities that crisis management should undertake when planning communication in a crisis situation are:

- Communication plan before the crisis,
- Communication plan during the crisis,
- Post-crisis communication plan.

Successful crisis management requires an understanding of how to deal with the crisis.

There are 3 phases in any crisis management:

Diagnosis - analysis of possible signals and problems,

Strategy selection - management and action plan necessary to alleviate the symptoms of the crisis,

Implementation - managing the change process and constantly monitoring its implementation

In order not to cause problems, we must be aware of and notice the first signs that may appear in the form of market loss (which causes a decline in revenue, loss of existing customers and inability to gain new customers), problems in production through defective products or delays in deliveries, insufficient raw materials and materials for production, which is reflected in the final product. The most visible problems are those of a financial nature - excessive borrowing for growth or the inability to refinance existing, expensive liabilities, non-repayable loans or a reduction in income that makes it impossible to pay its obligations.

The cash flow problem indicates that something is wrong. If a cash flow disruption occurs, the crisis knocks on the company's door without the company's management being aware of it.

There is no right and unique advice on how to react even before a crisis / recession occurs. However, the general rules for quick action may apply to all companies in crisis:

- act fast and focused,
- motivate people to endure difficult moments (take on the role of leader, motivator and psychologist),
- act responsibly (towards customers, suppliers, employees, banks, the state),
- consult with those who have gone through the crisis and come out of it even stronger,
- think long term, the crisis will pass after all.

Whether there are signs or not, management should always improve business processes and be prepared for a sudden and rapid crisis. Because the crisis has far-reaching consequences.

Management of continuous change and improvement is necessary. The focus is on continuity. And when it's good, change is necessary. Because once it "hits", outside or inside, it will be too late.