



Стална конференција
градова и општина

Савез градова и општина Србије

Македонска 22/VIII
11000 Београд
Србија

Тел: 011 3223 446
Факс: 011 3221 215
E-mail: secretariat@skgo.org

www.skgo.org
www.facebook.com/skgo.sctm
www.twitter.com/skgo_sctm

ODNOSI S JAVNOŠĆU ZA LOKALNE SAMOUPRAVE

IZDAVAČ: Stalna konferencija gradova i opština – Savez gradova i opština Srbije

ZA IZDAVAČA: Đorđe Staničić

DIZAJN I PRELOM: Gabrijela Popović

LEKTURA: Ljupka Mirković Dubajić

ŠTAMPA:

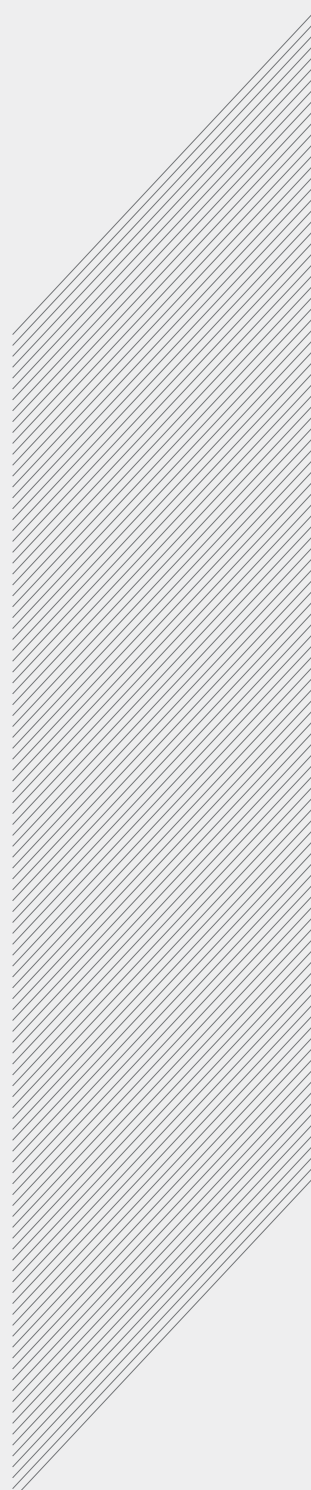
TIRAŽ: 300 primeraka

*Priručnik „Odnosi s javnošću za lokalne samouprave“
pripremljen je u okviru projekta „Podrška lokalnim
samoupravama u Srbiji na putu ka EU – Druga faza“,
koji finansira Vlada Švedske.*

Beograd, oktobar 2020



ODNOSI S JAVNOŠĆU ZA LOKALNE SAMOUPRAVE





SADRŽAJ

1.	CILJNA JAVNOST I CILJNI ODNOSI S JAVNOŠĆU	4
2.	Interni odnosi s javnošću	8
3.	Eksterna komunikacija	11
4.	KOMUNIKACIJA JAVNIH PREDUZEĆA I USTANOVA	21
5.	KOMUNIKACIJA PUTEM DRUŠTVENIH MREŽA	25
6.	KOMUNIKACIJA SA MEDIJIMA	30
7.	KRIZNI PR	40
8.	Evaluacija	43
9.	PRIMER GODIŠNJEG AKCIONOG PLANA	46
10.	Smernice za izradu veb prezentacija organa državne uprave, organa teritorijalne autonomije i jedinica lokalne samouprave	48
11.	PROTOKOL	56
12.	Brendiranje destinacija i lokalna samouprava kao brend	71

UVOD

Savremeni način života traži promene mnogih okvira da bi se proširila znanja o potrebi potpunijeg informisanja ljudi o svemu što se događa u njihovom okruženju. Važnu ulogu u tome moguće je dodeliti i odnosima s javnošću, funkciji upravljanja koja se može posmatrati kao strateška komunikacija organizacije ili pojedinca sa okruženjem.

U savremenom svetu dvosmerna komunikacija igra ključnu ulogu u izgradnji pozitivnog imidža i reputacije. Dvosmerna komunikacija stvara otvorenu lokalnu samoupravu koja stoji na usluzi građanima.

Naša je namera da kroz ovu publikaciju predstavimo sredstva i alate koji mogu biti korisni svima onima koji se odnosima s javnošću u lokalnim samoupravama bave, da ponudimo neka nova rešenja i koncepte koji još uvek nisu u punoj primeni u našoj zemlji.



1

CILJNA JAVNOST I CILJNI ODNOSI S JAVNOŠĆU

ma mnogo definicija javnosti i svode se na zajednički zaključak da je: javnost skup ljudi koji usmeravaju svoju pažnju na pitanja od opšteg interesa.

Prema Kotleru „ciljna javnost presudno utiče na odluke komunikatora o tome šta reći, kako reći, kada reći, gde reći i kome to reći“. Kotler smatra da je neprepoznavanje svoje ciljne javnosti jedan od „deset smrtnih grehova marketinga ili masovne komunikacije“.

Prvi zadatak koji stoji pred svakom komunikacijskom kampanjom je pitanje kome se tačno obraćamo. Kotler smatra da se odgovorom na to pitanje završava proces identifikacije ciljne javnosti. S ciljnom javnosti treba prestano voditi razgovor (dijalog).

Na taj način kreiraju se visokovredne informacije pomoću kojih je moguće prilagoditi ponudu, usluge i poruke. Dakle, naš zadatak je komunikacija sa različitim ciljnim grupama koje čine javnost (zaposleni, posetioци naših sredina, javna komunalna preduzeća, partneri, mediji...). Osnovni cilj svakoga ko se bavi odnosima sa javnošću jeste da zadovolji potrebe odabranih ciljnih grupa za određenim tipom informacije. A da bi prava informacija stigla do naše odabrane ciljne grupe, potrebno je organizovati unutrašnje i spoljašnje mreže odnosa, radi povezivanja sa svim ciljnim grupama javnosti. Takođe, za svaku od odabranih ciljnih javnosti (ukoliko ih je više) treba odabrati odgovarajuća sredstva komunikacije, razviti poruke, odabrati ton tih poruka.



Javnost možemo posmatrati kao grupu od koje mi, kao komunikatori, zapravo želimo da dobijemo određenu povratnu reakciju, bilo da je reč o naklonosti, povoljnom mišljenju ili određenoj akciji. Javnost sa kojom mi komuniciramo je raznovrsna, rasprostranjena je na većoj teritoriji od one koju možemo da obuhvatimo procesima komunikacije, te je umesto napora da uspostavimo dobru komunikaciju sa svima, praktičnije i celishodnije identifikovati segmente javnosti kojima se obraćamo. Postoje, naravno, i slučajevi kada će biti potrebno da komuniciramo sa svim javnostima u našoj lokalnoj sredini (recimo tokom vanrednih situacija), ali i tada poruke koje upućujemo našoj javnosti neće biti iste za osobe starije dobi, majke, decu u osnovnim školama itd.

Osim toga što poruke koje želimo da pošaljemo zavise od ciljne javnosti kojoj se obraćamo, moramo voditi i računa o kanalima kojima komuniciramo. Danas ljudi gledaju više televizijskih kanala, primaju elektronsku poštu, koriste mobilne aplikacije, društvene mreže. Stoga je važno kreirati poruke tako da odgovaraju raznolikosti kanala komunikacija i mnoštvu primalaca poruka.

Ciljni odnosi s javnošću omogućavaju da organizacija formuliše posebnu strategiju komunikacije sa svakom od ciljnih grupa javnosti.

Identifikovanje ciljne javnosti vrši se njihovim grupisanjem u posebne celine, prema različitim kriterijumima. Ciljne grupe se razlikuju prema mnogim obe-



ležjima kao što su geografska pripadnost, životna starost, kultura, potkultura, poverenje, odnosno nepoverenje prema organizaciji i sl. Svaka od navedenih varijabli samostalno ili u kombinaciji, može se iskoristiti za segmentaciju odnosno utvrđivanje ciljne grupe javnosti.

Najčešće korišćene karakteristike u cilju segmentacije ukupne javnosti su geografske, demografske, psihografske i bihevorističke osnove.



Geografska (prostorna) segmentacija predstavlja podelu javnosti po različitim geografskim (prostornim) područjima, kao što su regije, gradovi, naseljena mesta, mesne zajednice, s tim što se mora obratiti pažnja na razlike između segmenata i područja. U zavisnosti od cilja, lokalne samouprave će kreirati plan odnosa s javnošću za jedno ili više ovako podeljenih područja, uzimajući u obzir razlike u karakteristikama i sklonostima različitih segmenata.

Demografska segmentacija deli ciljnu javnost na osnovu demografskih kriterijuma u koje ubrajamo: pol, godine starost, veličinu porodice, obrazovanje, zanimanje, prihode, religiju, etničku zajednicu, nacionalnost. Podaci se dobijaju kombinovanjem primarnih i sekundarnih izvora. De-

mografske varijable predstavljaju najjednostavnije kriterijume za razlikovanje ciljne javnosti jer su poverenje ciljne javnosti i nivo usvajanja poruke u uskoj vezi sa demografskim karakteristikama.



Prema **psihografskoj segmentaciji** ciljna javnost se deli prema karakteristikama životnog stila: na osnovu pripadnosti određenom društvenom sloju, načinu života ili ličnim karakteristikama. Pripadnici istog demografskog segmenta mogu imati vrlo različite psihografske profile. Na primer, pripadnost određenom društvenom sloju snažno utiče na sklonost ka praćenju određenih medija ili korišćenju drugih oblika komunikacije, poput interneta. Prednost ove segmentacije se ogleda i u tome što se može posmatrati i životni stil segmenata a ne samo pojedinca.



U **bihevorističkoj segmentaciji** ciljna javnost se deli u grupe na osnovu njihovih znanja, stavova, upotrebe ili reakcije prema porukama ili informacijama. Mnogi stručnjaci smatraju da su biohevorističke varijable najbolje

polazište za oblikovanje segmenata javnosti. Očekivana korist od informacija je verovatno najpoznatija i najšire korišćena bihevoristička varijabla.

Onda kada smo diferencirali naše ciljnu javnost, potrebno je odabrati određenu strategiju koju ćemo koristiti u komunikaciji. U tom smislu, postoji nekolicina različitih pristupa.



Nediferencirana strategija – iako ne treba zanemariti diferencijaciju javnosti, mnoge organizacije ipak biraju da zanemare identifikovane razlike u segmentima ciljne javnosti. U tom slučaju, nastupa se na čitavom javnom prostoru sa jednim programom koji pokušava da nađe zajednički imenitelj svih ciljnih grupa javnosti. Tada se komunikacija usmerava se na masovni oblik komunikacije sa okruženjem, preko različitih kanala komunikacije. Organizacija putem ove strategije želi da što širu javnost upozna sa svojim radom i da postigne bolji ukupni imidž.



Diferencirana strategija podrazumeva da se kreiraju posebni programi komuniciranja, za svaki pojedinačni segment javnosti. Nastoji se da se na što širim prostorima ostvari komunikacija i bolji imidž u svakom segmentu. Cilj ovog pristupa je da se ojača sveukupno delovanje u okruženju, odnosno stvori potpuna identifikacija javnosti sa naporima organizacije.



Fokusirana strategija se usredsređuje na izabranu ciljnu javnost, najčešće onu u odnosu na koju je ostvarena dobra pozicioniranost. Primena ove strategije je najčešća kada organizacija ima ograničena sredstva finansiranja, a podrazumeva posebne programe komunikacije, izbor medija itd.



2

INTERNI ODNOSI S JAVNOŠĆU

Interne komunikacije predstavljaju jedan od najzapotavljenijih delova odnosa s javnošću u većini organizacija. Postavlja se pitanje zbog čega se toliko malo pažnje obraća na ovaj segment komunikacije ukoliko je sasvim jasno da dobra interna klima neposredno utiče na ukupne rezultate našeg rada.

Suština internih komunikacija je dvosmerna komunikacija, kroz koju se stvaraju i održavaju odnosi dobrog razumevanja između rukovodstva i zaposlenih. Dobre interne komunikacije osnova su dobrih odnosa u svakoj organizaciji. A dobri odnosi stvaraju pozitivnu atmosferu, iz nje se stvara pozitivna energija, a iz pozitivne energije rađaju se entuzijazam i kreativnost. Samo visokomotivisani i

odani zaposleni, s izgrađenim osećajem pripadnosti, spremni su da unesu posebne napore u ostvarenje zadatah ciljeva. Ovde treba obratiti pažnju na to da sve zaposlene treba dobro upoznati sa ciljevima lokalne samouprave, odnosno ciljevima službi, uprava, preduzeća i ustanova. Takođe bitan segment jeste i dobro i jasno predstavljanje zadataka i očekivanja koja se imaju od zaposlenih. Podjednako kao što se obaveštava spoljna javnost, tako treba obaveštavati i unutrašnju javnost, čak i detaljnije. Zaposlene treba informisati o poslovnim rezultatima i planovima, ali i omogućiti da se čuje i uvažava i njihov glas. Zaposleni su najbolji ambasadori firme i ništa joj ne može obezbediti tako dobar ili tako loš imidž, kao priče onih koji rade za nju.



Komunikacija unutar organizacije može biti: **formalna** (komunikacija određena hijerarhijskom strukturom organizacije i potrebama za izvršenjem određenih zadataka) i **neformalna** (komunikacija zasnovana na ličnim odnosima, koji se odvijaju nezavisno od zahteva komunikacije povezanih sa organizacijskom hijerarhijom i radnim zadacima). Neformalna komunikacija utiče na motivaciju i razvijanje dobrih međuljudskih odnosa. Zaposleni imaju uobičajene razgovore, šale, diskusije o svakodnevnim problemima, ali se često raspravlja i o poslovanju. Sa druge strane, formalna komunikacija se uglavnom odvija na relaciji nadređeni – podređeni.

Međutim, ovde je potrebno istaći da efikasna interna komunikacija ne za-

visi samo od rukovodilaca. Očekuje se zalaganje i od zaposlenih odnosno od primalaca poruke. Ipak, mali je broj zaposlenih spreman da efektivno sluša i čita i time doprinese uspešnom odvijanju procesa komunikacije. Nezavisno od smera poruke (rukovodilac – zaposleni ili zaposleni – rukovodilac), primalac poruke treba da preuzme odgovornost za uspeh ili neuspeh komunikacije podjednako kao i onaj koji šalje poruku.

Metodologija razvoja i realizacije internih komunikacija nije ista u svim kompanijama. Međutim, postoje osnovni alati koji se standardno primenjuju u ove svrhe.

Pisanu poslovnu komunikaciju unutar organizacije karakterišu sledeći in-

strumenti: 1. Mejlovi 2. Obaveštenja 3. Izveštaji 4. Priručnici 5. Bilteni 6. Interne novine i časopisi 7. Audio-vizuelna 8. Kutije za predloge i sugestije.

Pored pisane, postoji i **neposredna formalna komunikacija**, i ona može postojati u sledećim oblicima: 1. Direktna komunikacija 2. Veliki skupovi zaposlenih, uz prisustvo rukovodilaca 3. Mali skupovi zaposlenih, uz prisustvo načelnika, šefova službi i slično 4. Ostali sastanci 5. Posete 6. Obuka zaposlenih 7. Svečanost 8. Odavanje priznanja.

Osobe zadužene za interne komunikacije vode računa da se svaki zaposleni oseća kao deo tima, bez obzira kom organizacionom delu pripada, bez obzira da li je na višem ili nižem položaju po hijerarhiji, da li je plaćen manje ili više. Takođe, uloga onih koji se bave internim komunikacijama je i u pružanju podrške odeljenju za ljudske resurse i ima veliki značaj u socijalizaciji zaposlenih, a pogotovo novozaposlenih, o kojima vodi naročitu brigu. Osim brošura o samoj kompaniji, za ovu svrhu pripremaju se i brošure u kojima se mogu naći uputstva za komunikaciju unutar preduzeća, ophođenje prema kolegama i pretpostavljenima, komunikaciju elektronskom poštom i telefonom, komunikaciju na sastancima unutar firme, ali i sa klijentima i korisnicima, itd. Za novozaposlene, organizuju se i obuke na ovu temu.

Ako trenutno nema loših vesti, ne znači da ih ne može ili neće biti. Čak i pozitivne informacije mogu poprimiti negativnu dimenziju bilo u internoj



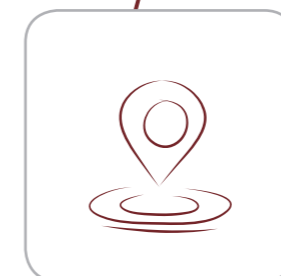
bilo u eksternoj komunikaciji ukoliko nisu pravilno i pravovremeno saopštene. Interna komunikacija posebno je značajna u trenucima kriznih situacija, teškim momentima za firmu, pri promeni rukovodstva i sl. Tada zaposleni treba da su izuzetno dobro i pravovremeno obavesteni o svim dešavanjima, da bi se izbegli ili na minimum sveli efekti neformalne komunikacije i glasina koje mogu naneti štetu firmi. Možda vam se čini da vaši zaposleni nemaju šta da kažu ili da vam sve ovo nije potrebno samo da bi oni nešto predložili, ili mislite da bi oni jednostavno pokucali na vrata i rekli šta imaju kada bi imali nešto da kažu? Naravno, uprkos svim sredstvima komunikacije koje obezbeđuje moderna tehnologija, nipošto ne treba zapostaviti značaj neposredne komunikacije i u tom smislu treba praktikovati dan otvorenih vrata ili kroz neku sličnu formu omogućiti zaposlenima da i lično kažu ili pitaju šta imaju.

3

EKSTERNA KOMUNIKACIJA



Ovaj segment komunikacije može se podeliti na tri dela, prvi koji se odnosi na komuniciranje lokalne samouprave sa građanima i udruženjima građana, drugi deo koji se odnosi na komunikaciju sa poslovnom zajednicom i međunarodnim donatorima i treći deo koji se tiče komunikacije sa nacionalnim institucijama.





KOMUNIKACIJA LOKALNE SAMOUPRAVE SA GRAĐANIMA I UDRUŽENJIMA GRAĐANA

Dugoročni cilj ovog segmenta komunikacije je unapređenje odnosa lokalne samouprave i građana kroz osnaživanje poverenja u rad lokalne samouprave. Ovaj strateški cilj lokalna uprava može ostvariti kroz nekoliko zadataka:

1. **Otvorenost i dostupnost**

Rad lokalne samouprave mora biti transparentan. Ovaj zadatak može se ostvariti kroz nekoliko kanala. Odluke, javni konkursi, transparentno planiranje i izvršenje budžeta, rad zaposlenih u lokalnoj samoupravi mora biti dostupan javnosti kako putem sredstava informisanja, tako i putem zvanične internet prezentacije.

2. **Upoznavanje građana s funkcionisanjem lokalne samouprave**

Problemi u komunikaciji često nastaju usled nepoznavanja funkcionisanja, ovlašćenja i obaveza organa lokalne samouprave. Upravo zbog toga zadatak lokalne samouprave je da građane upozna sa nadležnostima tj. zakonskim okvirom u skladu s kojim se odvija njen rad.

3. **Uključivanje javnosti u procedure donošenja odluka**

Uključivanjem javnosti u procedure donošenja odluka postiže se nekoliko ciljeva. Građani, udruženja građana i civilni sektor daju svoj doprinos u procesu donošenja odluka koje ih se direktno tiču i tako utiču na njihov kvalitet, postiže se transparentnost u radu, stvara se poverenje i podiže svest o funkcionisanju same lokalne samouprave, njenih nadležnosti i ovlašćenja

4. **Blagovremeno, stručno odgovaranje na zahteve u skladu sa zakonom**

Lokalna samouprava je servis građana i u skladu s tim, njen cilj je da proces odgovaranja na njihove potrebe bude dostupan i olakšan. Elektronska komunikacija i njen razvoj pružaju mogućnost

za brže postupanje po zahtevima građana. Kako bi odgovori bili blagovremeni i stručni, neophodno je da se donese i sprovodi pravilnik interne komunikacije. Pravilnik interne komunikacije određivaće pravila korespodencije, rokove za odgovor, odgovorna lica koja distribuiraju pitanja u sklopu uprave, kao i lica koja su odgovorna za dostavljanje odgovora. Takođe, ovaj pravilnik će predvideti sistem nagrada i kazni za zaposlene. Na taj način biće obezbeđen kvalitet usluga.

U cilju što kvalitetnijeg pružanja usluga, poželjno je da zaposleni u lokalnoj samoupravi prođu obuke u vezi sa pravilima ponašanja, oblačenja, kvalitetne komunikacije sa građanima.

5. **Prihvatanje i uvažavanje predloga, sugestija i kritika**

Građanima, udruženjima građana i civilnom sektoru omogućiti nekoliko formi (direktno podneskom na šalteru/pisarnici, putem elektronske pošte, aplikacije i društvenih mreža) za podnošenje predloga, sugestija i kritika. Pravilnikom utvrditi na koji način se odgovara na podneske i kako se postupa u vezi sa njima. U cilju unapređenja saradnje sa civilnim sektorom, neophodno je uspostaviti mehanizam kontinuirane komunikacije sa ovim društvenim činiocima. To podrazumeva održavanje periodičnih sastanaka predstavnika organizacija civilnog društva sa predstavnicima lokalne samouprave, kako bi se identifikovali društveni problemi i definisali zajednički mehanizmi i rokovi za rešavanje tih problema.





KOMUNIKACIONI ALATI LOKALNE SAMOUPRAVE

BROŠURA/PRIRUČNIK

Brošura je osnovna forma stampanog materijala koja se može koristiti u različite svrhe. Osnovni cilj je ukratko i sažeto predstaviti temu i na slikovit način jednostavnim jezik prikazati osnovne informacije. Brošura se koristi kada treba istovremeno informisati što veći broj ljudi, ali i kao propratni materijal na različitim događajima. Pogodno za targetiranje šireg kruga javnosti i većih grupa. Najbolje sredstvo za sažeto, precizno i grafičko predstavljanje tema i podataka. Pogodno je za distribuciju na različite načine, uključujući i postavljanje na sajt.

LETAK/LIFLET

Prateće sredstvo drugim aktivnostima koje ima za cilj da privuče pažnju, da najavi neki događaj i da prenese poruku. Obično se štampa na jednom listu i sadrži samo osnovne informacije za razliku od brošure koja je opširnija.

PERIODIČNA PUBLIKACIJA

Periodična publikacija kombinuje informativni koncept novina sa konceptom uspostavljanja i negovanja odnosa koji je karakterističan za elektronsku poštu. Ukoliko je ova publika-

cija namenjena eksternim javnostima, njen sadržaj mora da bude zanimljiv, informativan i od interesa za te javnosti. U zavisnosti od ciljne grupe, ovaj vid komunikacije može biti elektronski (slanje putem mejla) ili štampani. Štampane publikacije su posebno namenjene starijoj populaciji stanovništva, kojoj su nove tehnologije nedostupne ili komplikovane za upotrebu.

JAVNA RASPRAVA/ PREZENTACIJA

Javna rasprava je planiran i dobro organizovan sastanak predstavnika lokalne samouprave sa ključnim javnostima, ili građanima uopšte, u cilju prikupljanja mišljenja tih javnosti o datom pitanju. Sastanci ove vrste su otvoreni za sve zainteresovane građane. Svrha ovih sastanaka je informisanje i edukacija građana o određenom pitanju, kao i način da se lokalna vlast upozna sa stavom javnosti, odnosno uključivanje građana u proces donošenja odluke o datom pitanju. Javna rasprava se po novim propisima obavezno organizuje pre usvajanja lokalnog budžeta, a poželjno je da se organizuje i za druge teme, kao što su urbano planiranje, lokalne takse, kao i za sva druga strateška dokumenta koja lokalna samouprava donosi. Ta-

kođe, moguće je organizovanje e-raspave i to putem tzv. e-participacije na portalu e-uprave RS, <http://www.euprava.gov.rs/eParticipacija>

Nastup predstavnika lokalne uprave mora biti pažljivo osmišljen, a prezentacija dobro pripremljena pri čemu uvek treba imati na umu njenu svrhu, tj. šta se njome želi postići, kao i ciljnu javnost, tj. kome je namenjena. Potrebno je da prezentaciju određenog dokumenta (odluka, akcioni plan, strategija, zakon), projekta, konkursa drži predstavnik lokalne samouprave zadužen za tu oblast, i koji može da odgovori na konkretna pitanja iz navedene oblasti. Pogotovo moraju biti spremni odgovori na pitanja u vezi sa nadležnosti lokalne uprave, odnosno zakonskih mogućnosti da samouprava neko pitanje reši na određeni način. Takođe, prezenteri mogu da budu i zaposleni u nadležnim ministarstvima, međunarodnim organizacijama, kao i gostujući stručnjaci.

INTERNET PREZENTACIJA

Internet prezentaciju je potrebno redovno ažurirati. Ona treba da sadrži širok dijapazon informacija o radu uprave i od ključne je važnosti da bude dobro organizovana i pregledna, a informacije lako dostupne. Internet prezentacija pored funkcije informisanja, može da sadrži i mogućnost prikupljanja povratnih informacija, tj. dvosmernu komunikaciju. Kao sredstvo komunikacije omogućava zainteresovanim stranama lakši i brži pristup informacijama, ali i učestvovanje u procesima

donošenja odluka. Prezentacija takođe mora da sadrži opšte informacije o gradu/opštini, da bude lična karta lokalne samouprave. Ona je veoma važno sredstvo koje može privući turiste ili potencijalne investitore. Smernice za izradu sajtova lokalne samouprave, kao i koji je obavezan sadržaj propisala je Direkcije za e-upravu, a kratak prikaz možete videti i u sklopu ovog priručnika.

ANDROID APLIKACIJA

Android aplikacija, kao i internet prezentacija, pruža širok dijapazon mogućnosti za informisanje o radu opštinske uprave i drugim aktuelnostima (konkursi, tenderi, obaveštenja i sl.). Od ključne je važnosti da bude dobro organizovana i redovno ažurirana. Android aplikacija takođe omogućava i prikupljanje povratnih informacija, tj. dvosmernu komunikaciju.

DAN OTVORENIH VRATA

Jedan od najvećih problema u komunikaciji lokalne samouprave s eksternom javnošću je to što građani ne poznaju dobro kako ona funkcioniše, odnosno koje su njene nadležnosti. Takođe, često ni građani nisu dovoljno upoznati sa svojim pravima. Zbog svega navedenog ovaj vid eksterne komunikacije je veoma koristan, a organizovane posete đaka, studenata ili penzionera je veoma lako realizovati u saradnji sa školama ili udruženjima.



ELEKTRONSKA KOMUNIKACIJA

U vremenu u kojem živimo ovaj vid komunikacije je najvažniji jer štedi vreme i novac. Lokalne samouprave koje su omogućile ovaj vid komunikacije građana sa službama na najbolji način su pokazale šta znači praćenje modernih standarda u poslovnoj komunikaciji. Naravno, i ovde moraju biti postavljena jasna pravila kako bi bila uspešna, to se pre svega odnosi na jedinstven izgled mejla za sve zaposlene, obavezan potpis zaposlenog, rok za dostavljanje odgovora, obavezno sadržinu dopisa, ton mejla.



STANDARDIZOVANO PONAŠANJE ZAPOSLENIH U CILJU OLAKŠAVANJA GRAĐANIMA U OSTVARIVANJU SVOJIH PRAVA

Zaposleni u lokalnoj samoupravi moraju kontinuirano pohađati obuke za stručno usavršavanje u oblasti kojom se bave, ali i obuke opšteg tipa (poslovna komunikacija, administracija...) kojim će usavršiti „soft“ veštine. Na ulazu u zgradu uprave poželjno je postaviti info pult (ukoliko je u pitanju elektronska usluga, potrebno je da neko od zaposlenih bude zadužen da pruža podršku građanima kojima nisu bliske moderne tehnologije) sa svim neophodnim informacijama o radu uprave, a za zaposlene u upravi poželjno je da usvoje kodeks ponašanja i oblačenja.

DRUŠTVENE MREŽE

Društvene mreže su najizazovniji vid komuniciranja sa građanima. S jedne strane oni su građanima najpristupačniji, a sa druge donose određene izazove zbog same prirode svog komuniciranja.

Odlukom da se počne koristiti ovaj vid komunikacije, lokalna administracija ulazi na teren na kome „ćutanje uprave“ nije dopustivo. Ignorisanje pitanja/postova (*post*, objava) na „zidu“ (*wall*)/lajni (*line*, red) zvaničnog nalo-

ga može biti veoma kontraproduktivno, takođe, neprimeren, loše sročeni odgovor, čak i na nepristojne postove može izazvati dosta neprijatnosti u lokalnoj zajednici.

Pre otvaranja naloga potrebno je utvrditi jasne procedure, a zatim i pravila komunikacije putem zvaničnog naloga. Definisane procedure pre svega se odnosi na ljudske kapacitete, ko administrira nalog, zatim ko i u kom roku mora dati odgovor administratoru naloga na konkretno pitanje (ne može se očekivati da administrator zna sve odgovore iz domena rada lokalne uprave).

Pravila ponašanja se ogledaju pre svega u načinu komunikacije, ne smeju se objavljivati postovi koji izazivaju rasnu, nacionalnu i versku mržnju, administrator može zabraniti i nepristojne postove, odnosno postove koji sadrže neproverene činjenice o ličnim svojstvima pojedinih građana. Pored svega navedenog, potrebno je naglasiti u kom roku građani mogu dobiti odgovor na postavljeno pitanje.

Održavanje naloga na društvenim mrežama je ozbiljan i odgovoran posao, kvalitet obavljenog posla u velikoj meri se može odraziti na imidž lokalne administracije u očima građana. Preporuka je da administrator bude deo kabineta gradonačelnika/predsednika opštine i u saradnji sa najbližim saradnicima prvog čoveka lokalne samouprave ima autoritet koji će omogućiti kvalitetnu komunikaciju sa građanima.

ONLINE ANKETE

Online ankete mogu biti dobar način učešća građana u nekim periodičnim akcijama poput izbora aktivnosti kojim će se obeležiti značajan datum, izbora slogana neke akcije, organizaciji neke akcije od značaja za lokalnu samoupravu. Ovim putem, može se proveriti i stepen zadovoljstva radom službi, pojedinca ili donosilaca odluka.

JAVNI KONKURSI ZA IDEJNA REŠENJA

Javni konkursi su odličan vid komunikacije sa građanima, oni omogućavaju učešće šireg kruga građana u procesu izbora naziva, grafičkog rešenja, slogana...

Učešće u ovakvim akcijama je opšteprihvaćeno jer se neguje duh zajedništva u lokalnoj zajednici, podstiče takmičarski duh, ali najveća satisfakcija je osećaj direktnog doprinosa realizaciji neke akcije.





KOMUNIKACIJA LOKALNE SAMOUPRAVE SA PRIVATNIM SEKTOROM I MEĐUNARODNIM DONATORSKIM PROGRAMIMA

Privatni sektor, mala, srednja i velika preduzeća koja svoje poslovanje obavljaju na teritoriji lokalne samouprave su najvažniji uslov razvoja grada/opštine. Njihovim uspešnim poslovanjem, obezbeđuju se radna mesta koja dovode do rasta standarda života stanovnika, ne samo zaposlenih u tim kompanijama, već i stanovnika koji su zaposleni u ostalim delatnostima značajnim za ekonomski i društveni razvoj zajednice (trgovina, usluge, kultura). Stvaranjem uslova i otvaranjem radnih mesta, pored stanovnika, direktnu korist ima i lokalna samouprava koja ubiranjem poreza na zarade puni budžet, a tim sredstvima kasnije finansira dalji razvoj lokalne zajednice. Pored direktnog doprinosa budžetu lokalne samouprave kroz porez na zarade i drugih taksi, poslovna zajednica često podržava i brojne društvene aktivnosti, ali i pruža podršku u rešavanju infrastrukturnih i socijalnih problema.

Kvalitetan odnos lokalne administracije i privatnog sektora je uslov lokalnog razvoja, shodno tome lokalna uprava mora prihvatiti svoju ulogu servisa privatnog sektora i uvek tražiti način kako da se saradnja unapredi. Svakako jedan od najefikasnijih na-

čina je formiranje **Poslovnog saveta**, tela koje okuplja predstavnike administracije i privrede. Ovakav ili sličan format predstavlja siguran način uspostavljanja saradnje, putem koga će donosioci odluka u lokalnoj samoupravi imati informacije iz prve ruke o izazovima sa kojim se privreda susreće, odnosno prilika da se predupredi donošenje odluka na nivou lokalne samouprave koje mogu nepovoljno uticati na privredni razvoj.

U okviru lokalne poslovne zajednice, kao posebnu ciljnu grupu treba posmatrati i potencijalne investitore, jer proces privlačenja investicija podrazumeva ozbiljne i detaljne pripreme od strane lokalne samouprave. One podrazumevaju, pre svega, poznavanje svojih mogućnosti, ali i prepoznavanje investitora koji bi mogli biti zainteresovani za ulaganje u lokalnu zajednicu. U skladu s tim, potrebno je kreirati posebne komunikacijske programe za ovu ciljnu grupu, a u zavisnosti od postavljenih komunikacijskih ciljeva.

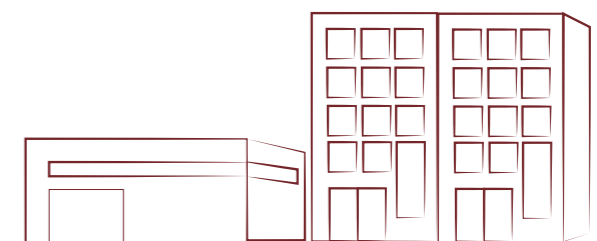
Alati za komuniciranje: privredni informator u štampanom i elektronskom obliku, e-bilten, internet prezentacija i komunikacija s medijima.

Takođe, za lokalne samouprave koje imaju industrijske zone, korisno je i organizovanje prezentacija na terenu, na kojima će, na licu mesta privrednicima biti predstavljene sve prednosti zone (veličina, infrastrukturna opremljenost, portfolio kompanija koje već posluju u zoni). U elektronskim i štampanim medijima treba pokazati primere dobre prakse i saradnje sa privrednicima i investitorima.

Međunarodni donatorski programi su u vreme trenutnih socio-ekonomskih uslova jedna od značajnih javnosti lokalne samouprave. Donatorsku zajednicu u Srbiji čini veliki broj bilateralnih i multilateralnih donatora koji imaju ulogu razvojnih partnera kako republičkih tako i lokalnih vlasti, koji pružaju značajnu finansijsku podršku u realizaciji započetih strukturnih reformi na putu ka EU integracijama, smanjenju siromaštva i efikasnijem ostvarivanju drugih Milenijumskih razvojnih ciljeva. Stoga je održavanje dobrih odnosa sa donatorskom zajednicom za lokalnu samoupravu od velike važnosti jer je potreba za eksternim finansiranjem određenih projekata konstantna, a što su odnosi sa donatorskim programima i institucijama bolji, to su i veće šanse da će oni finansirati neke projekte koji su u skladu sa njihovim ciljevima. Stečeno poverenje mora se konstantno održavati i odnos lokalne samouprave sa donatorom mora biti partnerski i otvoren. To znači da lokalna samouprava ne samo da mora striktno poštovati pravila koja je donator definisao, već mora pokazati učinkovitost i transparentnost u sprovođenju

određenog projekta, ali i zavidnu većinu komunikacije. Ona se ne odnosi samo na formalne komunikacijske kanale koji se uglavnom svode na izveštavanje, već uključuje i komunikacijska sredstva kojima se prenosi poruka da se njihova sredstva koriste namenski, efikasno i po planu, da se njima pozitivno utiče na život stanovnika lokalne zajednice, i da taj projekat doprinosi pozitivno imidžu donatora u lokalnoj zajednici.

Alati za komuniciranje: privredni informator u štampanom i elektronskom obliku, e-bilten, internet prezentacija. Zbog komuniciranja sa međunarodnim donatorima, osim engleske verzije internet prezentacije, pripremaju se i verzije na nekoliko drugih jezika. U saradnji s medijima prikazati primere dobre prakse saradnje s donatorima.



KOMUNIKACIJA SA NACIONALNIM INSTITUCIJAMA

Često je komunikacija sa nacionalnim institucijama najizazovnije za svaku lokalnu samoupravu. Predstavnici resornih ministarstava, Vlade, organa Autonomne pokrajine ponekad nemaju sluha za probleme sa kojima se suočavaju predstavnici lokalne samouprave. Gradovi i opštine kao oblik vlasti najbliži građanima, prvi su na udaru njihovog nezadovoljstva. Upravo zbog navedenog, komunikacija je ponekad „zategnuta“. Iako službenici zaposleni na višim nivoima vlasti možda imaju „širu sliku“ koju je potrebno prilagoditi svim lokalnim samoupravama, često im nedostaje informacija sa terena, kakav je stav građana i privrede, koji su izazovi u primeni propisa, koji su kapaciteti lokalne uprave za primenu novih propisa.

Kvalitetna komunikacija je obostrano korisna, bilo da je u pitanju pojašnjenje/tumačenje/instrukcija koje traži lokalna samouprava, bilo da je u pitanju provera sprovodljivosti propisa na terenu. Bilateralna komunikacija lokala i centrale, uglavnom se svodi na razmenu dopisa ili mejlova, ponekad lokalnu upravu poseti neki državni funkcioner i to je uglavnom sve. Pojedinačna lokalna samouprava (posebno male opštine) nema ili ima ograničenu mogućnost da utiče na odluke državnog organa više instance. Zbog toga su važne organizacije kao Stalna konferencija gradova i opština, koje imaju kapaciteta da formulišu zajednički stav i da u formi inicijative traže usvajanje/izmenu/ukidanje propisa koji nije u interesu lokalne samouprave.

Zaključak se sam nameće, kvalitetna komunikacija između različitih nivoa vlasti je neophodna u interesu građana. Ta komunikacija može biti direktna, ili putem nekog posrednika koji može da okupi veći broj lokalnih administracija. Komunikacija se može realizovati putem dopisa (poštom ili mejlom) i ona je uglavnom ograničena na jedno ili dva konkretna pitanja, a dobijeni odgovor je birokratski formulisan, uz često navođenje člana zakona. Drugi način komunikacije je putem otvorenog panela, konferencije, okruglog stola ili sastanka, u okviru kojih predstavnici samouprave mogu direktno postaviti pitanje predstavniku državnog organa i eventualno pojasniti svoj stav, a dobijeni odgovor je često životniji i lakši za razumevanje.

Gledajući pravno-formalno, uloga lokalne samouprave je jasna, najniži oblik državne vlasti je dužan da primeni sve propise viših instanci na teritoriji Republike Srbije. Međutim, to u stvarnosti ne treba da bude bukvalno shvaćeno. Sam termin „lokalna samouprava“ dovoljno ukazuje na određen stepen samostalnosti i kredibiliteta koji lokalni organi uživaju u lokalnoj zajednici, pogotovo što se poverenje koje građani imaju u lokalne funkcionere proverava na izborima. Zbog toga, lokalna samouprava treba da bude „naizmenečni provodnik“, s jedne strane za primenu zakona, a s druge za primedbe građana i privrede i unapređenje propisa.

KOMUNIKACIJA JAVNIH PREDUZEĆA I USTANOVA

4



Imidž javnih preduzeća i ustanova važan je ne samo za ta preduzeća/ustanove, opštinu/grad, već i za svaku vladu. Samim tim njegov značaj raste i dominantan je u delu koji se odnosi na očekivane rezultate. Kako se do tih rezultata dolazi?

Najbolji imidž ne dolazi samo sa poslovnim rezultatima, on je deo onoga što spada u jedan važan segment koji se naziva **veština komunikacije**.

Ta komunikacija usmerena je na dva polja – unutrašnju (među zaposlenima unutar ustanove) i spoljnu koja je usmerena ka javnosti. Za uspeh obe prevashodni značaj imaju dva podjednako važna segmenta – jedan je transparentnost, a drugi dostupnost.



UNUTRAŠNJA KOMUNIKACIJA

Fokusirani na građenje imidža u komunikaciji sa medijima, kao glavnim kanalom komuniciranja, javna preduzeća i ustanove najčešće zapostavljaju upravo ono što ih najviše osnažuje – komunikaciju u sopstvenim redovima.

Kada je reč o internom komuniciranju (interni PR) ne govorimo samo o prirodni javnih preduzeća i ustanova, prirodni posla i dnevnoj rutini koja prerasta u ustaljeni mehanizam funkcionisanja, govorimo o razumevanju onoga što se radi, onoga šta su ljudi koji čine preduzeće/ustanovu, odnosno šta su njihova zaduženja, i u kojoj meri je zastupljena svest o važnosti rezultata tog rada za svakog građanina.

Interni PR obezbeđuje podršku „iznutra“. Zaposleni moraju biti prva i bitna ciljna grupa PR-a, a ne poslednja. Njihovo zanemarivanje je prvi korak ka neuspehu. Podrška se ne dobija i ne izgrađuje bez truda i zalaganja. Ona mora biti planski postavljena i osmišljena, delotvorna u kontinuitetu. Njena struktura može imati sledeće elemente:

- **Upoznavanje ljudi** – morate znati sa kim radite, ko su vaše kolege, šta je njihovo zaduženje. Neophodno je zaposlene podstaći na interesovanje i motivaciju za angažovanjem.
- **Informisanje i edukacija** – Postojanje „oglasne table“ (klasične ili virtualne) u preduzeću/ustanovi, takođe je koristan alat za komunikaciju sa zaposlenima. Takva vrsta transparentnosti sprečava širenje dezinformacija ili glasina, potrebno ju je koristiti planski i s namerom. Informacije koje se dele sa zaposlenima pre svega moraju biti tačne, jer je to jedini put izgradnje međusobnog poverenja. Oglasnu tablu preporučljivo je koristiti i za širenje dobrih vesti (od poslovnih rezultata, iniciranja tim-biltinga, najavu događaja, okruglih stolova, prezentacija, privatnih uspeha zaposlenih i sl.) kako bi postala mesto okupljanja i zajedništva, ali i za edukaciju (obaveštenja o kursovima stranih jezika, odnosa s javnošću, kompjuterskih jezika i sl.). Ukoliko se za ovu vrstu komuniciranja koristi postojeći veb portal, neophodno je ostaviti mogućnost da se ostavi komentar, lajk i „šeruje“ sadržaj.

Nije tajna da uspešne korporacije, kao i uspešne ustanove, imaju snažan interni PR. Svest o tome kako funkcionise poslovno okruženje, šta čini njegov sistem odgovornosti, jasna zaduženja u tom lancu – preduslovi su za prepoznavanje sadržaja. Ti sadržaji su potencijalno sredstvo za dobijanje podrške građana za ono što radimo, a u okviru „kuće“ za ohrabrivanje svih onih koji su odgovorni za postizanje rezultata.

Snažan interni PR nije slučajnost, niti se sme prepustiti stihiji. Njegovog značaja i potrebe ljudi postaju svesni tek u situacijama koje prelaze u krizu (poglavlje Krizni PR), a tada nema ni vremena ni svrhe time se baviti, jer mora da se „gasi vatra“ koja kreće spolja ili iznutra.

Interni PR podrazumeva svakodnevnu dobru komunikaciju na svim

Internal PR podrazumeva svakodnevnu dobru komunikaciju na svim

nivoima. Ta komunikacija i kreće i završava se redovnim kolegijumima. Sastav kolegijuma određuje se pre svega kompleksnošću poslova kojim se bavi ustanova/javno preduzeće i ne postoji univerzalni recept o broju njegovih članova ili strukturi. Ono što je važno odnosi se samo na jednu stvar – da kolegijum ima kapacitet za svakodnevno sumiranje rezultata rada, razmenu neophodnih korisnih informacija iznutra i upoznavanje sa pres-klippingom koji je uvid u „spoljni svet“ i kako nas javnost vidi. To je prilika u kojoj se sve informacije nalaze na jednom mestu, razmenjuju u užem krugu saradnika i daju priliku za pravljenje plana – kako pojedine od njih iskoristiti najsvrsishodnije, na šta je potrebno reagovati, ko mora da reaguje, kada i na koji način.



KOMUNIKACIJA ZA EKSTERNOM JAVNOŠĆU

Bez sumnje je jasno da je jedan od uslova za uspešan interni PR odmeren odnos prema eksternoj komunikaciji. Kada kažemo odmeren, mislimo na sledeće elemente:

- Prikladan imenu i nameni preduzeća/ustanove
- Usmeren ka ciljnim grupama sa kojima želimo da komuniciramo

Svaka komunikacija mora biti:

- Planska
- Usmerena
- Dvosmerna
- Profesionalno standardizovana

Njen cilj, pre svega, mora biti da uspostavlja saradnju i razumevanje, i da služi obostranoj dobiti.

Građani sa kojima smo u svakodnevnom kontaktu, već imaju neki stav o nama – na osnovu sopstvenog (dobrog ili lošeg iskustva), na osnovu tuđih iskustava, širenju vesti „od usta do usta“. Neophodno je znati – koja iskustva prevladavaju? Do tih informacija najlakše se dolazi anketama, koje možemo dostavljati građanima kada koriste neke od naših usluga, s ljubaznom molbom da ih popune jer želimo da znamo kako da poboljšamo svoj rad i svoj ugled.

Kada steknemo uvid u to koju sliku ostavljamo u javnosti, postoji niz sredstava kojima možemo da utičemo na bolju informisanost ili menjanje imidža, a bilteni, flajeri (liflet), „njuzleter“ su samo neki od njih.

Njihov sadržaj bi morao da bude plasiran jednostavnim jezikom, informativnog sadržaja sa kvalitetnim i jednostavnim ilustracijama za bolje razumevanje funkcionisanja određene službe ili usluga koje pružamo. Mogu biti edukativni, mogu najavljivati neku sledeću aktivnost ili promenu (cene usluga, zakonske izmene i sl.).

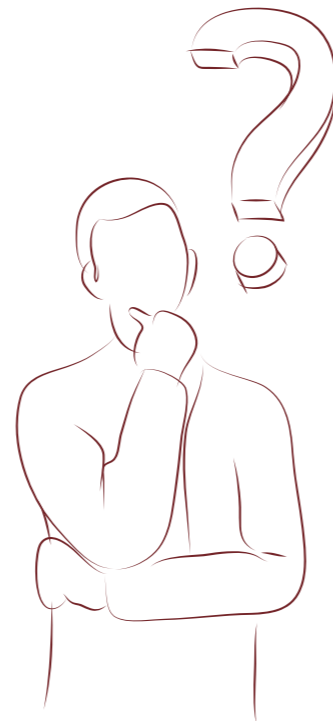
Takođe, neophodno je imati na umu da je neka vrsta „signalizacije“ prostora

u kojem se građani nalaze neophodna za njihovu lakšu „komunikaciju“ u okviru samog prostora. Identifikacione kartice zaposlenih, na kojima jasno piše čime se bave, smanjuje vreme u kojem se komunikacija obavlja, jer građanin odmah zna da li je na pravom mestu, ali i sa kim je razgovarao. Taj osećaj da ste dostupni građanima, ostavlja veoma pozitivan utisak. Jasno istaknuti poster i sa natpisima usluga, osnovnim informacijama, navigacijom ka određenim službama i sl. – sve to olakšava našu komunikaciju sa spoljnim svetom, njih čini zadovoljnim i uvažanim, a nama daje mogućnost da se predstavimo kao ozbiljni profesionalci, potpuno posvećeni svom poslu.

Kada je reč o posetama gostiju, materijali o nama, gradu u kojem smo, sa nekim prepoznatljivim vizuelnim rešenjima na njima (simbolima preduzeća/ustanove ili opštine/grada) – dobar su način da se ostavi pozitivan utisak. Standardizovana vizuelna rešenja pružaju mogućnost da se posle dužeg vremena prepoznamo po njima, i da to bude značajan korak kada je o pozitivnom imidžu reč.

Ukoliko su mogućnosti otvorene, postavljanje jedne osobe (najbolje tima) zadužene za PR, predstavlja dobar korak u održavanju kvalitetnog i blagovremenog komuniciranja. Ukoliko mogućnosti dozvoljavaju posedovanje PR službe, neophodno je voditi računa o tome da osoba koja je zadužena za taj posao ima dobru komunikaciju u okviru preduzeća/ustanove, dovoljno znanja o njihovom funkcionisanju, dobre preduslove za verbalnu komunikaciju i odnose sa javnošću.

Manja je šteta nemati nikog na tom mestu, od toga da pogrešna osoba bude zadužena za PR. Šteta koju tako odabrana osoba može da napravi imidžu kompanije, daleko je opasnija i teže se nadoknađuje od svih drugih.



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

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

Neplanirani odnosi sa javnošću po pravilu znače stihiju, a u njoj se najčešće ispostavlja šteta.

KOMUNIKACIJA PUTEM DRUŠTVENIH MREŽA

5

U Srbiji, koja je tradicionalno okrenuta televiziji i štampanim medijima, uvek se postavlja pitanje, zašto su važni društveni mediji? Možda o njihovom značaju najviše govori brzina kojom su nas mediji godinama unazad osvajali. Koliko je vremena bilo potrebno da dostignete 50 miliona korisnika kao medij? Dostupni podaci ovako svedoče:

- Radio – 38 godina
- TV – 13 godina
- Kompjuteri – 4 godine
- Mobilni telefoni – 3 godine
- Fejsbuk (Facebook, FB) – 100 miliona korisnika za manje od 9 meseci!

Paralelno sa brzinom kojom nas osvajaju, društveni mediji nose sa sobom i dilemu – treba li ih se plašiti ili ih iskoristiti? Brzina kojom se razvijaju, kao i posledice koje ostavljaju, jasno pokazuju da su oba elementa „u igri“. Preporuka je svakako – naučite šta su, kako funkcionišu, kako da ih najbolje iskoristite i biće vaša najbolja prilika za kvalitetno komuniciranje.

Kao i svi standardni tipovi sredstava za komuniciranje i društveni mediji se ne mogu generalizovati. Njihov sadržaj, kvalitet i korisnost opredeljuje pre svega njihova priroda. **Vaš sadržaj bi trebalo uvek da bude nov, uzbudljiv, važan, zabavan, zapanjujuć i mora pozivati na akciju! Vaš sadržaj mora da informiše!**

U tom smislu lako se izdvajaju neka



TRI osnovna pravila koja bi trebalo ispoštovati u komunikaciji na društvenim mrežama:

1. „Dva puta meri, jednom seci“
2. Prilagodite se „etici“ društvene mreže na kojoj se obraćate
3. Budite kredibilni i „pratite pravac“

S tim u vezi, preporuke za korišćenje bile bi sledeće:

FEJSBUK



• Strana ne profil!

Ukoliko se odlučite sa FB stranu, ona mora da bude strana vaše organizacije/ustanove, a ne lični profil vodećih ljudi u njoj. Prema pravilima Fejsbuka nije dozvoljeno koristiti lični tip profila za institucije, već se mora koristiti **stranica**. Fejsbuk ima pravo da obriše lični tip profila koji se koristi u ime institucije, a time rizikujete da sav rad u kreiranju zajednice izgubite u jednom trenutku.

• Slika govori više od 1000 reči, a video još više

Vodite računa koje fotografije se postavljaju, jer FB strana nije „modna pista“ niti tutorijal sa letovanja, ona

mora da komunicira sa javnošću na profesionalan i informativan način.

• Administratori stranice?

Najčešće se administracija stranice prepušta nekom od zaposlenih „jer on je stalno na FB i sve to zna“. Iskustvo pokazuje da je angažovanje profesionalaca koji će to raditi u skladu sa svim standardima, poštujući poslovnu etiku subjekta, rešenje koje na duže staze daje najbolje rezultate.

• FB stranica nije oglasna tabla

Izbegavajte da je u to pretvorite. Posebni linkovi ka sadržajima „oglasnog tipa“ su mogući, ali do njih treba doći klikom, ukoliko je neko baš za tu vrstu sadržaja zainteresovan. Najčešće se ostavlja mogućnost da pristup „oglasnoj tabli“ imaju samo zaposleni, tako što mogu da se uloguju nekim internim pravilima.

• Prilagođena komunikacija okruženju

Kome se obraćate, sa kojim porukama, šta želite da postignete – sve što je važno za komunikaciju s javnošću kroz tradicionalne metode komunikacije, odnosi se i na FB.

• Redovno objavljivanje

Neophodno je ažurirati stranu, izbegavati bajate vesti na njoj ili neažurirane informacije. Delite informacije, saopštenja, gostovanja rukovodilaca, linkove ka intervjuima. Ukoliko nimate nameru da redovno objavljujete sadržaje, zapitajte se da li uopšte želite

da imate prisustvo na ovoj društvenoj mreži i da li vam je to potrebno. Neaktivni profili kao lice institucije šalju lošu poruku nezainteresovanosti za građane.

TVITER



• 280 karaktera – @#Rtfav – pravila mreže

Tviter (*Twitter*) vam omogućava da u najkraćoj formi delite informacije. Njegova pravila su jednostavna. Oznakom „@“ označavate onoga sa kojim želite da budete u komunikaciji ili o kome govorite, „#“ je neka vrsta pretraživača, njime označavate određeni termin koji želite da se pominje, bude zapamćen, kako da vas ljudi potraže ukoliko rade pretrage, ujedno i označava neku određenu temu. Tvitove je moguće retvitovati i „lajkovati“.

• Neka bude jasno šta želite da kažete

Nepisano je pravilo da, ukoliko ne možete da kažete precizno poruku u 280 karaktera, nemojte ni pokušavati u duplo više. Što kraća poruka, veća je mogućnost da će biti pročitana, shvaćena na pravi način i da neće stvoriti „nesporazum“.

• Retvitujte sa razlogom

Vodite računa kakve sadržaje retvitujete! Svaki retvit je poruka – ja se sa ovim slažem (ukoliko u citatu tvita niste naveli suprotno) i njen uticaj je nekada i direktniji i jači od samog tvita koji napišete lično.

• Pokažite ljudima da vam je stalo što komunicirate sa njima

Budite dostupni, ljubazni i profesionalni. Delite kvalitetan sadržaj, trudite se da se tvitom približite ljudima, a ne da on bude izvor sukoba, „hejta“ (loše mišljenje o nekome/nečemu) ili nesporazuma.

• Češće komunicirajte nego putem FB

Tviter je „razmaženiji“ i traži više pažnje – svakodnevna komunikacija i objavljivanje tvitova nije neophodno, neumerena proizvodnja tvitova tokom dana je nedopustiva (ljudi će vas otpratiti ako vaših tvitova ima previše), ali ne možete da ne budete prisutni na mreži (ljudi će vas otpratiti ako vaših tvitova nema dovoljno često).

• Uključite se u konverzaciju

Ukoliko vas neko nešto pita, prokomentariše na vašem tvitu, nemojte se praviti „mrtvi“. Društvene mreže se tako zovu jer podrazumevaju interakciju. Ukoliko to ne činite, ostavljate utisak nekog ko je nadobudan, neprofesionalan ili nepristupačan, a takav imidž na društvenim mrežama nije cilj.



- **Budite link između ljudi**

Ukoliko postoji mogućnost da neko drugi ima odgovore koje neko od vas očekuje, povežite ih. Uputite ljude na one koji mogu da im daju više informacija od onog što vi možete.

- **Pretražujte**

Koristite oznaku # da pretražujete kako biste dobili više informacija o onome šta ljudi misle o vama, da li vas kritikuju, hvale, šta od vas očekuju.

- **Budite direktni**

Ne trošite prostor na prevelike uvode i objašnjavanja. Koristite kratke rečenice i saopštite to što želite na direktan način.

- **Budite prijateljski nastrojeni**

Nikada niko na Tviteru nije odbijen ili dobio negativan imidž ukoliko je bio prijateljski nastrojen. Dobro se dobrim vraća. Nemojte dozvoliti da se „upeca-te“ na „hejt“, jer to mu je upravo i cilj.

INSTAGRAM I JUTJUB

(Youtube, YT)



- **Uvežite ih sa drugim društvenim mrežama**

Iako su sve popularniji među mlađom populacijom, dobar su komunikacioni kanal i nemojte izgubiti priliku da povežete sve kanale komunikacije na društvenim mrežama koje imate.

- **Povedite računa o nazivima i opisima vaših materijala**

Kao što važi za sve ostalo, važi i za ove mreže – uvek imajte na umu da to nisu vaši privatni profili. Profesionalizam se podrazumeva i kada je reč o ovim kanalima komunikacije.

- **Povedite računa o kvalitetu slike**

Ne možete postaviti materijal koji je mutan ili nije dobrog kvaliteta snimka. Vodite računa o video materijalima kada je reč o tonu – i kvalitetu tona, ali i njegovom sadržaju.

- **Izgled YT kanala**

Morao bi biti deo vašeg profesionalnog identiteta i u tom smislu prepoznatljiv. Ne morate biti originalni, ali budite makar dosledni svom imidžu ili brendu.

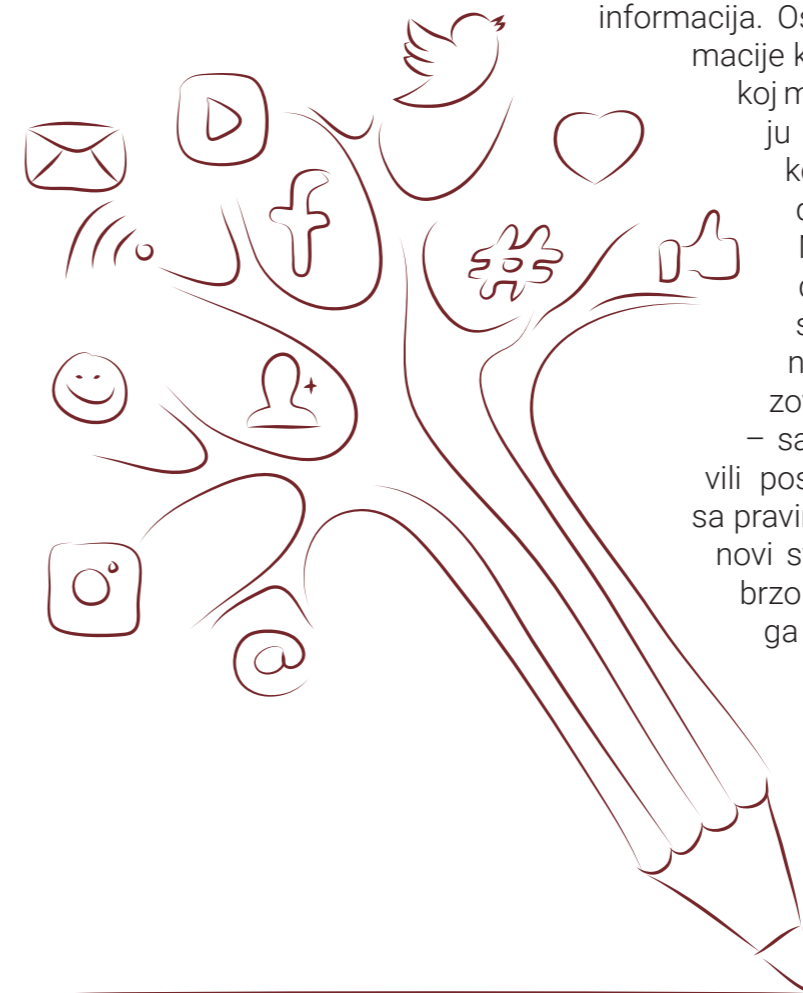
- **Višejezičnost**

Ukoliko ste deo lokalne zajednice koja je višejezična, trudite se da to poštuju i na ovoj mreži kada je reč o jeziku koji koristite. Takođe, engleski jezik je standard koji bi trebalo da poštuju, ukoliko je priroda vaše komu-

nikacije takva da postoji potreba da se širi ka publici van granica naše zemlje.

U današnjem svetu u kojem se tu- mači da su internet i društvene mreže „odgovorne“ za izbor predsednika SAD ili su u stanju da opredele da cela jed- na država napusti Evropsku uniju, kao predstavnici institucija ne bi trebalo da imamo dilemu da li je naše pris- tvo na društvenim mrežama potreb- no ili neophodno. Institucije treba da budu tamo gde su građani, a građani su na društvenim mrežama. U Srbiji postoji 3,5 miliona profila na FB tako da je jasno koliko su ljudi aktivni.

Društvene mreže su značajan izvor informacija. Osim što vi delite infor- macije koje želite, mediji u veli- koj meri i sve češće, obrađu- ju priče na osnovu tema koje su pokretane na društvenim mrežama. Neke priče ćete moći da pokrenete, a da ni- ste pozvali ni jednog novinara, niste organi- zovali ni jedan događaj – samo ste tvitnuli, posta- vili post, video ili fotografiju sa pravim komentarom. Jedan novi svet komuniciranja, koji brzo nalazi publiku i publika ga prihvata.





6

KOMUNIKACIJA SA MEDIJIMA

Kako uspostaviti i održavati dobre odnose sa novinarima?

Ne postoji čarobni štapić koji sve vaše probleme i nedoumice u vezi sa medijima rešava preko noći. Taj odnos je stvar međusobnog poverenja i uvažavanja, on zahteva vreme i strpljenje.

Ne postoji nijedna tako dobra strategija koju možete napraviti, koja može da nadomesti lošu komunikaciju s javnošću preko medija. Moramo razumeti kako mediji rade da bismo naučili kako sa njima da saradjemo. Jer, naš cilj je:

- Imati kontrolu pri medijskom nastupu
- Demonstrirati kredibilitet

Zašto su nam mediji važni?

- Mediji su i naša ciljna grupa i distributer naših informacija do javnosti
- Oni šire informacije koje su nama važne, informišu publiku (širu javnost) o tome šta radimo
- Mediji formiraju, menjaju ili utiču na mišljenje javnosti
- Važan su i značajan partner za vidljivost svega što radimo

Kako nam mediji pomažu?

- Distribuiranjem informacija za koje je nama važno da stignu do šire publike
- Čine da šira javnost bude na vreme i tačno informisana

- Daju nam besplatan publicitet
- Mogu nam popraviti ugled u javnosti
- Prosleđuju naše poruke/informacije publici koja je nama bitna
- Ne postojite/ne radite ako toga nema u medijima

Medija se ne treba plašiti, ali ih ni ne treba shvatati zdravo za gotovo. Oni mogu biti dobro sredstvo za poboljšanje našeg imidža u javnosti, ali nas mogu i degradirati u jako kratkom vremenu. Da bismo obezbedili da budu sredstvo kojim dolazimo do cilja, neophodno je prihvatiti pravila za izgradnju tog kredibiliteta:

- Šta je medijima važno? Vest, nešto novo. Ako nije sveže i novo, to nije vest
- Šta je nama važno? Dostaviti na vreme i tačnu informaciju, držati se poruke koju želimo da pošaljemo
- Kontaktirati medije uvek sa razlogom – samo ako je to što nudimo relevantno za širu publiku (dostignuća, rezultati, nešto novo ili i novativni pristup)
- Ponuditi medijima priču, sliku, grafiku, ljudski primer
- Kontaktirati ciljane medije – one koji prate naš sektor, oni koje poznajemo, sa kojima saradjemo

U izgradnji tog kredibiliteta neophodno je znati da je za odnos ključno poverenje, ali da su i izgradnja i očuvanje tog poverenja povratni odnos i podrazumevaju obostranu korist. Ako ste pouzdani i izlazite novinarima u susret, oni će pratiti vaše događaje, objaviti vaše saopštenje i preneti poruku koju želite.

Napravite spisak medija u vašem gradu. Nemojte medije deliti na manje ili više važne, prijateljske i neprijateljske. Postoje četiri tipa novinara:

- Dobro informisani i dobronamerni
- Dobro informisani i zlonamerni
- Neupućeni i dobronamerni
- Neupućeni i zlonamerni

Iskustvo kaže da je ova poslednja kategorija najopasnija – jer ne razumeju temu o kojoj pišu i nemaju nameru da se prema njoj i vama profesionalno ophode.

Najčešće greške u komunikaciji sa medijima:

- Korišćenje stručne terminologije – uvek je bolje reći „običnim” rečima
- Korišćenje poštapalica i floskula
- Ulaženje u raspravu sa novinarom
- Ne dajte se isprovocirati (naročito u kriznim komunikacijama)
- Ako vam postave više pitanja



odjednom, ne pokušavajte da odgovorite na sva, odaberite jedno kojim ćete ponovo uspostaviti kontrolu

- Ukoliko vas novinari prekidaju, insistirajte da završite svoj odgovor
- Pozivali ste novinare na neki manje važan događaj – sledeći put neće doći

Ono što je za javna preduzeća/ ustanove važno je da medijima (novinarima) pruže dovoljno informacija za kvalitetnu vest. Ako vest ima potencijala, iz nje se lako mogu izroditi i druge novinarske forme: reportaža, intervju, komentar, kolumna, prilog za TV i sl. Dakle, važno je da su podaci tačni, potpuni i na raspolaganju medijima i javnosti. U tom smislu, 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).

Najčešće korišćena PR sredstva u komunikaciji sa medijima:

- **Saopštenje**
- **Pres-materijali**
- **Izjave**
- **Konferencije za novinare**
- **Intervjui**
- **Događaji**
- **Liflet/Plakati**
- **Dan otvorenih vrata**
- **Brifinzi za medije**

SAOPŠTENJE:

Saopštenje za javnost je najčešći oblik prenošenja informacija javnosti putem medija. Ono je i dalje najčešće korišćeno oruđe u odnosima sa medijima i predstavlja sažet opis događaja, pogodan za korišćenje u različitim medijima. Saopštenje takođe može da bude i formulacija nečijeg stava, komentar ili odgovor na pitanje pojedinaca ili javnosti. Dobra saopštenja su kratka, sadržajna i informativna.

Dobro saopštenje ima jasno definisanu strukturu:

- Datum i mesto
- Naslov – kakav biste želeli da vidite na sajtu ili u novinama (jak, atraktivan)
- Veoma efektivan prvi pasus (najvažnije informacije ukratko)

- Detalji i izjave (idealno dve)
- Kontakt na kraju saopštenja
- (Opciono) Kraća biografija citiranih osoba (ukoliko je biografija te osobe važna za bolje razumevanje izjave u saopštenju)
- Jednostavan jezik, kratke rečenice
- Jedna strana najviše (niko neće čitati drugu)
- Najvažnije isktaknite podebljanim slovima
- Odvajajte celine pasusima

Ne zatrpavajte redakcije saopštenjima za javnost i nikada se ne oglašavajte ako nemate šta da kažete. Svako saopštenje treba da ima logotip/memorandum opštine ili vašeg preduzeća/ustanove. Izbegavati korišćenje skraćenica, ukoliko su neophodne, objasniti u zagradi njihovo značenje (ako nisu opšte poznate).

Obavezno poštuju sve gramatičke i pravopisne norme. Patetika se ne preporučuje, pa treba izbegavati superlative i hiperbole (npr. „ovo je neponovljiv, zadivljujući, veliki korak napred“ i sl.)

Ako je glavna ideja saopštenja najava konferencije za štampu ili nekog drugog događaja, kojem biste želeli da prisustvuju i novinari, morate odmah posle prvog pasusa da navedete datum, mesto i vreme održavanja. Pozivi medijima bi morali da budu prosleđeni najkraće TRI dana pre datuma događaja. Ukoliko je reč o vanrednim situacijama, novinare i medije možete pozvati i telefonom.

KONFERENCIJA ZA NOVINARE

Konferencija za novinare (KZN) je jedno od najčešće korišćenih vidova komunikacije 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. Ukoliko nemamo odgovore na pitanja:

- Zašto organizujemo KZN?
- Šta želimo da saopštimo?
- Šta želimo da postignemo?,

ne organizujemo tu vrstu obraćanja. Novinari nemaju vremena da prisustvuju svakoj KZN i ako izgubite njihovo interesovanje, na sledeću se možda neće odazvati.

Povodi za organizaciju KZN mogu biti različiti:

- krizna situacija
- prezentacija rezultata
- godišnji izveštaj
- najava ili rezultati neke kampanje (samo ukoliko je važna za veliki broj građana)



Vodite računa o tajmingu!

- **Dok planirate KZN raspitajte se da li tog dana neko drugi organizuje događaj, jer novinari često ne mogu da „pokriju” više događaja istog dana, ili pak nećete dobiti dobro „mesto” u plasmanu u vestima.**
- **Termin uskladite sa terminima najvažnijih informativnih emisija koje su vam ciljna grupa – nemojte zakazivati KZN pre 10 h ni posle 14 h, jer ćete propustiti da budete u vestima „na sat”, kao i u informativnim emisijama koje počinju u 16 h.**
- **Izbegavajte ponedeljak i petak. Vikendom nemojte organizovati ovakvu vrstu obraćanja, osim u vanrednim okolnostima kada imate veoma važan razlog.**

Odaberite mesto za KZN. Najbolje u svojim prostorijama ili „na licu mesta” dešavanja – ukoliko je povod otvaranje nekog objekta, izgradnja ili slično, budite sa novinarima upravo na tom mestu. Ukoliko iznajmljujete prostor u hotelima ili pres-centru, rezervišite ga na vreme. Trudite se da iza vas, dok govorite, bude prepoznatljiva pozadina sa jasnim natpisom preduzeća/ustanove.

Napravite listu za proveru – spisak apsolutno svih aktivnosti neophodnih za organizaciju i realizaciju konferencije (to je, pre svih, zadatak PR tima). Učesnici konferencije moraju biti pripremljeni za obraćanje, i pripremljeni za eventualna pitanja koja mogu da očekuju. Priprema govornika podra-

zumeva i dobro poznavanje teme, predviđanje pitanja i pripremu odgovora, instrukcije za sedenje, oblačenje, korišćenje mikrofona, davanje kratke izjave, obraćanje novinarima. Govornike treba dobro pripremiti, jer je, pored sadržaja koji izlažu, važan i način na koji se predstavljaju, kompletna pojava i utisak koji ostavljaju. Mora biti obezbeđen i proveren ton mikrofona, ozvučenje, kao i pristup snimatelja tonskim razvodnim kutijama. Praksa je da PR tim kandiduje moderatora konferencije, koji će najaviti govornike, komunicirati sa novinarima i predstaviti povod okupljanja i obraćanja.

Iskoristite priliku da uz materijal koji delite novinarima dodate olovke, note, sitniji kancelarijski pribor, ali, shodno prilici i slatkiš ili suvenir. 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 tačnica, dodavanjem šećera ili mleka. To odvlači pažnju slušalaca, a može i da dekoncentriše govornika.

Ne preporučuju se konferencije za medije duže od 30 minuta. Vodite računa da ostavite vreme za novinarska pitanja.

Potrudite se da svi prisutni mediji budu popisani – imenom, redakcijom, mejlom i brojem telefona. Ti podaci su vam važni da biste znali koje medije je potrebno pratiti kako biste imali uvid u rezultate nastupa kvantitativno i kvalitativno, ali i da biste imali kontakte novinara i tih medijskih kuća za ubuduće.

ORGANIZACIJA DOGAĐAJA

U odnosu na KZN organizacija događaja razlikuje se samo u obimnosti posete – spisku učesnika, veličini sale, mestu i tonu održavanja. Događaj ima svečaniji ton i daje veći značaj povodu kojim se organizuje. U tom smislu trebalo bi voditi računa kada je reč o povodu koji imamo za njegovu organizaciju, kao i vremenu koje nam je na raspolaganju:

» 3 DANA RANIJE

- potvrdite dolazak gostiju i eventualne izmene u listi učesnika
- potvrdite sve tehničke stvari (salu, ozvučenje, redare i ostalo)
- obavestite MUP o održavanju skupa (ako je potrebno)

» 2 DANA RANIJE

- potvrdite (telefonom) dolazak gostiju
- potvrdite dolazak predstavnika medija

» 1 DAN RANIJE

- pošaljite saopštenje za javnost sa pozivom
- pripremite materijale za novinare, izjave i sl.
- potvrdite prevoz (npr. gostiju, učesnika, ali i materijala)

» NA DAN DOGAĐAJA

- dođite 2-3 sata ranije, proverite ozvučenje, svetlo, raspored stolica, ventilaciju, higijenu i sl.
- unesite u salu „vizuale” koji jasno identifikuju vaše preduzeće/ustanovu
- označite jasno ulaze/izlaze (ako je zatvoren prostor)
- postavite štand u blizini ulaza za podelu materijala i spisak gostiju
- pripremite osveženje (voda, sokovi)
- postavite ljude koji će pomoći u „navigaciji” prostora
- počistite nakon skupa

JAVNI NASTUP

Pojavljivanje pred javnošću, posebno pred kamerama ili radijskim mikrofonom, kod većine izaziva nelagodnost i niz simptoma koji imaju zajedničko ime – trema. Tremu imaju i najiskusniji, ona nije pokazatelj slabosti, ona je znak da vam je stalo da budete što uspešniji u javnom nastupu. Treme se ne treba ni plašiti, ni stideti. Treba je upoznati, a potom, koliko je god moguće – savladati. Kako se savladava trema?

- Za početak, priznajte sebi da je neko procenio da vi umete i imate šta da kažete čim ste u prilici da govorite



- Koristite vaš strah kao motivaciju – vežbajte svoje obraćanje pre nastupa
- Dopustite telu da reaguje – dišite. Odlučno držanje možete vežbati pred ogledalom
- Pijte vodu, ali pažljivo, u malim gutljajima
- Izbegavajte da vam stomak bude prazan, ali nemojte odlaziti pred publiku pravo sa ručka
- Pokažite da ste „ranjivi“ da vam nije svejedno gde se nalazite i govorite
- Tražite prijateljsko lice u „publici“, koje će vas ohrabriti osmehom i klimanjem glave
- Spremite rezervni plan ukoliko nešto ne ide kako treba
- Uvek budite svesni o čemu govorite i zašto je to važno

Kako da ne uspete u javnom nastupu? Jednostavno je, samo se nemojte dobro pripremiti! Najvažniji alat u borbi sa tremom je – dobra priprema. Uvek se setite odgovora Vudro Vilsona, kada su ga pitali koliko mu je potrebno da se pripremi za javno obraćanje. Vilson je rekao da sve zavisi samo od dužine govora:

- Govor od 10 minuta – 2 nedelje pripreme
- Pola sata – nedelju dana
- Koliko god – spreman sam!

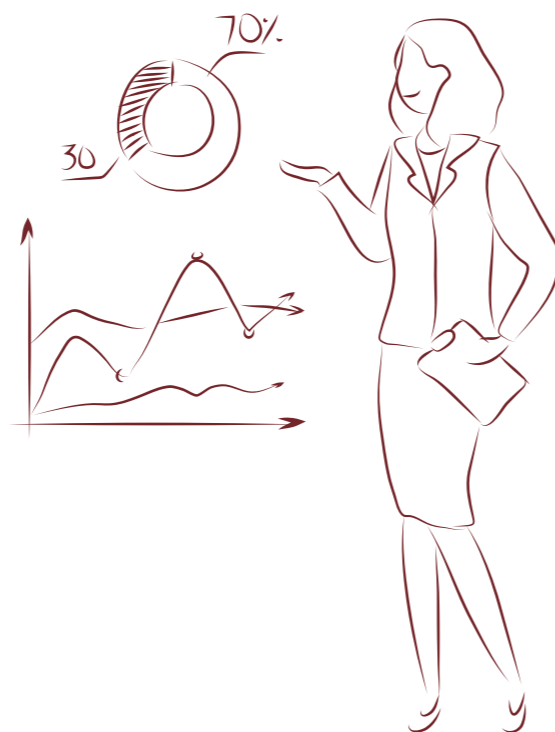
Priprema ima nekoliko koraka:

- Upoznajte temu
- Napravite beleške

Nemojte učiti govor napamet, koristite beleške. Da li ćete koristiti humor u svom obraćanju, zavisi od dve stvari – da li je situacija prikladna, i da li ste vi lično osoba koja je sklona korišćenju humora i u svakodnevnom životu. Ukoliko su oba odgovora odrična, ne, nemojte koristiti humor.

Preporuke:

- **Budite lepo vaspitani, pristojno odeveni**
- **Budite iskreni, jer se sve suprotno od toga lako vidi**
- **Uvažavajte sagovornike**
- **Ne imitirajte nikoga u javnom nastupu**
- **Ne koristite poštapalice**
- **Za naglašavanje obraćanja koristite ruke, prezentaciju, slike, grafikone**



GOSTOVANJA NA TELEVIZIJAMA

Postoje neka pitanja na koja morate imati odgovore pre nego što krenete na gostovanje:

- Koja je to televizija na koju ste pozvani (vidljivost, kapaciteti, ranija iskustva sa uredničkom politikom)?
- Koja je njena osnovna programska orijentacija?
- Da li je intervju uživo ili se snima (u toku snimanja se nešto može i ponoviti, ali pazite da ne budete preopširni kako vas ne bi „isekli“ u montaži)?
- U koje vreme se emisija emituje (to bitno određuje ko će vas gledati, ko je u to doba obično kraj ekrana i da li je na drugim kanalima nešto što može da ugrozi gledanost emisije)?
- Koliko traje emisija (ne dozvolite da glavno ostavite za kraj, a on dođe pre nego što ste očekivali)?
- Ko sve u njoj učestvuje (spremite se na dijalog)?
- Pokušajte da saznate sve o ostalim učesnicima?
- Ko je novinar koji će vas i intervjuisati?

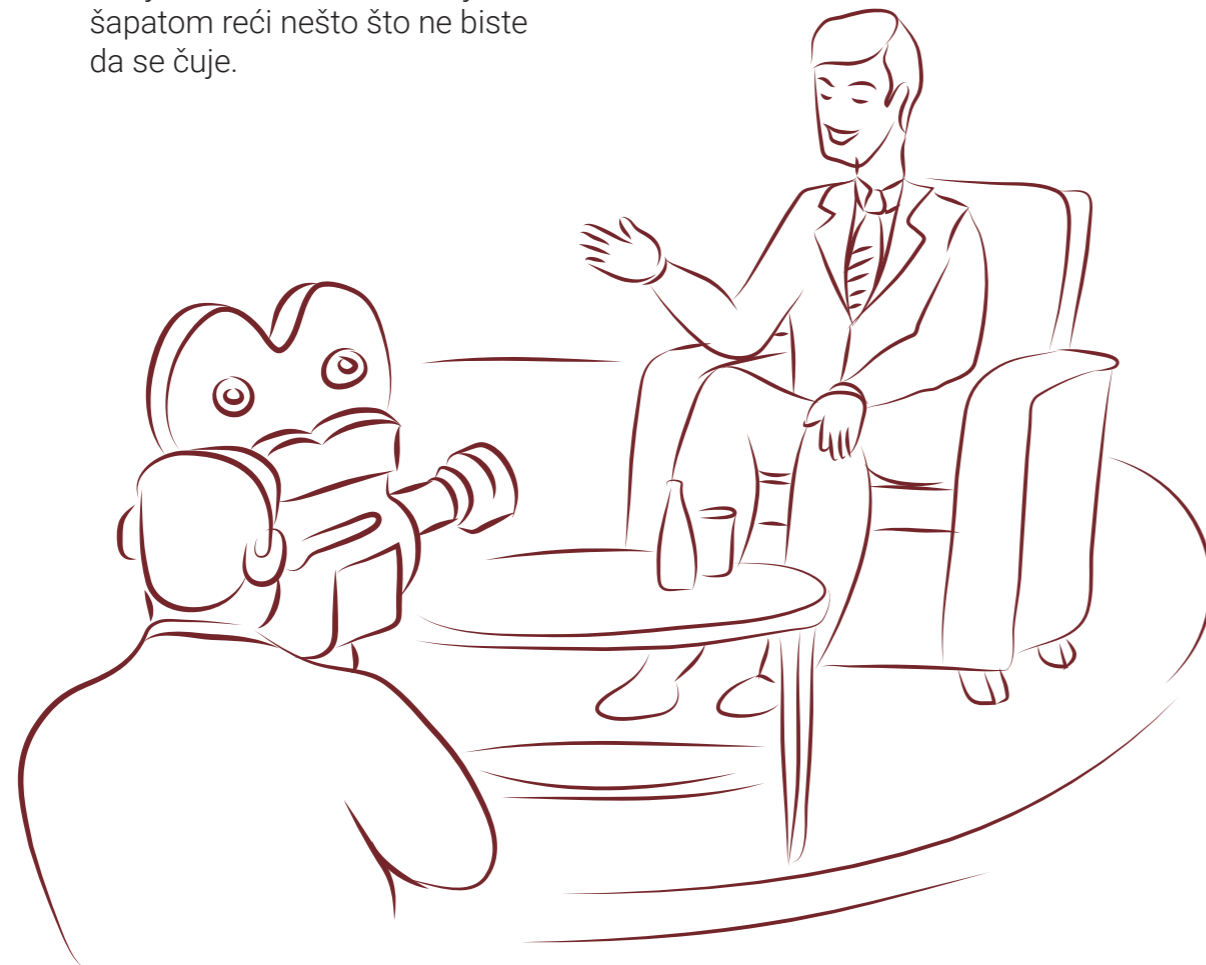
- Pitajte novinara o čemu ćete razgovarati, ali nemojte tražiti pitanja unapred?
- Pokušajte da saznate čime se otvara razgovor, kojom temom?
- Ako ne verujete novinaru koji će vas intervjuisati, pažljivo razmislite da li uopšte da učestvujete u emisiji, ali ne zaboravite svoju funkciju i obavezu da sve važne informacije učinite dostupnim javnosti.

Preporuke za sam nastup:

- Napravite koncept svog nastupa. Celo izlaganje ne bi trebalo da ima više od tri poruke. Smislite kada i kako ćete ih saopštiti. Ako se intervju snima, prvo izložite ono što je najvažnije. Na taj način smanjujete mogućnost da vam u montaži, u eventualnom skraćivanju razgovora izostane ono što smatrate bitnim;
- Ne učite napamet segmente koje ćete govoriti. Bolje je imati teze, nego prisećati se naučenog. Ukoliko imate podsetnik (beleške) nemojte ih gledati krišom, ali to činite kada neko drugi govori. Ako nešto nije vaša oblast, kažite to. Ne upuštajte se po svaku cenu u diskusiju;
- Slušajte pažljivo i voditelja i sagovornike, ne dozvolite da vas bilo ko iznervira ili izvede iz takta, jer morate biti pripremljeni da odgovarate i na najneprijatnija pitanja.



- Ne plašite se tišine u toku razgovora, to je problem novinara, a ne vaš. Govorite kratko i jasno, onako kako biste odgovorili na pitanje svakom građaninu koji vas sretne na ulici. Kamera vas snima i kada ne govorite, a izraz lica može da bude rečitiji od svega što ste rekli.
- Uvek gledajte u onoga kome se obraćate – sagovornika. Nikada ne gledajte u kameru, osim u ekstremnim slučajevima – ukoliko se obraćate građanima. Ne razmišljajte o tome koja vas kamera snima. Studio je ozvučen, ni u jednom trenutku nemojte ni šapatom reći nešto što ne biste da se čuje.
- Nemojte u toku emisije gledati u monitor koji je negde pored vas, to će vas dekoncentrisati. Ako želite da znate kako izgledate, to možete da proverite na monitoru pre početka emisije. Ignorišite sve što se dešava iza kamera. Ne tupkajte prstima po stolu, ni nogama po podu. Nemojte se ljuljati u stolici.



GARDEROBA I IZGLED

Nikada nemojte odlaziti u televizijski studio ili na javni nastup u garderobi koji pre toga nikada niste obukli. Nećete moći da znate da li je udobna ili vas sputava ili tera na znojenje.

Obucite se komotno, da vas ništa ne steže i da se dobro osećate. Čiste cipele, cele čarape, neupadljivih boja. Izbegavajte nakit ili satove koji sijaju i privlače pažnju. Uredni i izmanikirani nokti, bez laka jarkih boja za dame, čista i ispeglana garderoba. Nikako prugasti i pepito dezeni, oni „zbunjuju“ kameru i slika „titra“.

Sedite obavezno na rub sako da vam se kragna ne bi podizala i neuredno gužvala. Ako prekrštate noge, proverite da li nogavice pantalona dosežu do čarapa i da suknja nije suviše kratka (minimum – „šanel dužina“, do pola kolena). Ako imate bradu ili brkove, neka budu uredno potkresani i neka ne pokrivaju gornju usnu. Bluza nikako ne sme da bude prozirna, vodite računa da imate sako jer se znojenje vrlo brzo vidi na košulji. Ponesite maramicu, pod reflektorima je vruće. Znoj na licu stvara loš utisak. Po pravilu, šminker bi trebalo da vam stavi puder na lice, dozvolite ili potražite to.

OSTAVLJANJE UTISKA

Vodite računa o onome što govorite pred kamerama ili medijima uopšte, jer ne postoji ni lak ni efikasan način da objasnite kako „niste tako mislili“. Kraći vodič kroz dobar utisak ima sledeće elemente:

- **„BEZ KOMENTARA“** – formulacija poznata u zapadnom svetu. Ipak, kod nas se odbijanje ne ocenjuje dobro. Morate dati makar i opšti odgovor.
- **BUDITE TAČNI** – samo mala proizvoljnost u kratkoj izjavi može dovesti u pitanje sve što ste do tada rekli i što ćete govoriti u buduću.
- **POŠTUJTE ROKOVE I OBEĆANJA** – ako nekom novinaru obećate da ćete za sat ili dva biti spremni da date izjavu, najgore što možete da učinite je da budete – nedostupni. Steći ćete neprijatelja u medijima.
- **IMAJTE SPREMNE FORMULACIJE** – neke stvari se mogu i unapred uvežbati.
- **NEKA IZJAVA IMA ČVRSTU I KOMPAKTNU STRUKTURU, U „JEDNOM DAHU“**. Tako će biti teže „prekrojiti“ je u montaži ukoliko niste u programu „live“.



7

KRIZNI PR

Krizno komuniciranje je onaj deo odnosa sa javnošću u kom se najlakše spoznaje uloga PR-a. S jedne strane – koliko je bio vešt i na vreme informisan da prepozna da kriza dolazi i učini sve da spreči da se razvije, a s druge strane – koliko je profesionalan i stabilan da bez panike i stresa vodi proces njenog smirivanja i ublažavanja štete.

Kriza se, bez sumnje, najlakše prepoznaje kao situacija koja je nanela štetu ili bar pretila da to učini. U njenom kontrolisanju važno je vreme u kojem se na krizu reagovalo, odabrana sredstva za njeno rešavanje i našao put da se iz krize izađe. Iako ima svakakvih primera u praksi, činjenica je da treba

biti izuzetno oprezan jer se reputacija teško stiče, a lošom komunikacijom u kriznoj situaciji može da bude bitno ili potpuno urušena.

Dakle, komuniciranje sa javnošću u krizi izuzetno je važno i za reputaciju, ali često i za opstanak same organizacije.

Krizno komuniciranje, naročito ono vešto i iskusno, može da učini, kako ljudi koji se tim profesionalno bave vole da kažu – da „crno“ postane tek „osenčeno belo“. U praksi sve to znači jedan ogroman izazov – u kojoj meri odgovoriti na zahteve koji se pred vas iznose, a koji se mogu nositi sa vašim etičkim stavovima i

normama, a ispuniti drugi deo posla – sprečiti krizu ili bar umanjiti njene štetne efekte. Ne ulazeći u preporuku kako na ovaj izazov da odgovorite, činjenica jeste da se od vas očekuje rešenje. To rešenje mora da bude takvo da krize nema ili je bar u potpunosti pod kontrolom. To je vaš posao, za to ste plaćeni.

Krizno komuniciranje zahteva dobru organizaciju, poznavanje sredine u kojoj se nalazite kao i okolnosti u kojima ste se našli u određenom trenutku. Ovaj segment se pogrešno prepušta slučaju sa procenom „možda se neće razviti u problem“, „možda će se samo rešiti“, „možda ipak neće“ – jer, uvek će se razviti u problem, neće se rešiti samo i ipak da, desiće se!

Poznavanje kriznog komuniciranja neophodno je da bi organizaciju (ili pojedince) zaštitilo 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 nečije „kože“, to je briga o integritetu vaše organizacije, kao i cele lokalne samouprave.

Šta su osnove dobrog kriznog komuniciranja? Univerzalni recept ne postoji. Svaka kriza ima svoje osobenosti, ali i jednu „slabost“ – za nju je moguće biti dobro pripremljen. Ono što je neophodno imati svodi se u dve reči – dobra organizacija. A ona podrazumeva:

- poštovanje uspostavljene organizacije (ko šta radi u kom momentu i ko je za šta odgovoran)
- dobru internu komunikaciju (ništa se u krizi ne prepušta slučaju)

Da li se krize „dešavaju same od sebe“? U našem poslu ne. Naizgled, krize se dešavaju „preko noći“, ali suštinski ne. U zavisnosti od toga o kojoj krizi govorimo (vremenska nepogoda, nesreća u fabrici, trovanje u vrtiću ili otpuštanje radnika i sl.), ukoliko poštujete prethodna dva koraka – možete je prepoznati, za nju se pripremiti i držati sve pod kontrolom. Na koji način?

Pametna pristup – izbeći krizu (dok je mala grudva, rastopiti je, ne dozvoliti da krene nizbrdo i pretvori se u snežnu planinu)

Hitna reakcija – sastanak PR tima sa ključnim ljudima organizacije (koji imaju informacije, odgovornost i kredibilitet za donošenje odluka):

- **PR menadžer** – vodi tim, koordinira aktivnosti
- **Protokol** – odgovorni rukovodioci, pravnici za tumačenje zakona i propisa, PR služba
- **Portparol tima** – komunicira sa medijima – to mora biti neko ko ima kredibilitet i odgovornost, i da bude vešt u komunikaciji

- **Pretvorite krizu u svoju šansu** (napraviti preokret, organizovati kampanju, koristiti sva sredstva komunikacije sa medijima)

Zadatak PR menadžera je da koordinira aktivnosti, priprema nastup portparola za obraćanje javnosti, ali da bude spreman da i sam preuzme glavni deo komunikacija. Sve to nije moguće obaviti kvalitetno u tako stresnom periodu. Portparol tima mora biti kvalitetno treniran za nastupe u krizi, ali ne kada kriza počne, već temeljno i kvalitetno u redovnim situacijama. To mora biti nastup koji ne odaje zbunjenost, stres, agresiju, nadmenost ili pak bilo koju vrstu emocije. On mora da bude spreman da se obrati javnosti na način koji odaje sigurnost i uliva poverenje u ono što se govori.

Protokol podrazumeva red. Koliko god da je kriza velika, red mora da se zna. Red i plan sprečavaju curenje informacija i izmicanje stvari iz kontrole. Taj red podrazumeva sledeće elemente:

- **Ko je izvor informacija**
- **Ko koga obaveštava**
- **Ko komunicira interno i sa javnošću**
- **Kome se obraćamo (kojoj ciljnoj grupi)**
- **Sa kojim porukama komuniciramo**

Tim koji komunicira sa medijima mora pokazati brižnost, svest o tome da kriza postoji i spremnost da se pokaže da se sve drži pod kontrolom. To je od posebne važnosti ako se uzme u obzir da su moguće i situacije u kojima postoji rizik po zdravlje ili živote ljudi.

Javnost mora da bude blagovremeno informisana. Glavna poruka mora da sadrži te elemente i ona je usmerena ka široj javnosti. Sledeći nivo su objašnjenja koja su usmerena ka stručnoj javnosti – onima koji su takođe naša ciljna grupa. Njima je potrebno dati dublja objašnjenja, uputstva ili detalje.

Kriza dozvoljava korišćenje svih elemenata odnosa s javnošću – ne samo obraćanje na konferenciji za medije, već i intervju, kao i saopštenja. To su elementi koje je preporučljivo koristiti i u periodu izlaska iz krize, kako bi se otklonile glasine i važne poruke ponovile te stigle do što većeg broja građana. Izlazak iz krize je i trenutak da se analizira šta je bilo dobro komunicirano, a gde odnosi sa javnošću nisu bili uspešni. To je poslednji trenutak da se na ponečemu interveniše.

Krizni PR ne sme da bude stihija, on je polisa osiguranja vaše organizacije. Kada se kriza dogodi, posvetite se njenom rešavanju, umesto gubljenju vremena na razmišljanje – odakle početi.

8

EVALUACIJA

Proces ocene uspešnosti posla je uvek ključan u bilo kojoj profesiji, osnova je za kontrolu, za procenu adekvatnosti aktivnosti, za korekciju aktivnosti, i na kraju, za uspešno okončanje aktivnosti uz maksimizaciju željenih efekata.

Komunikacije su veština, veština oblikovanja stava, veština neprekidnih i harmoničnih odnosa, veština održavanja dobrog imidža. Sve navedeno je važno, ali kako doći do konkretne ocene uspeha strategije komunikacija?

MEDIJI

Mediji mogu biti odličan pokazatelj uspeha, odnosno broj i sadržaj objav-

ljenih izveštaja. Broj priloga nam daje tu egzaktnost kojoj svaka profesije teži, međutim, iako mnogi teoretičari tvrde da je „svaki PR – dobar PR“, mi se o ovom izdanju trudimo da u dobar PR ubrojimo samo onaj zaista dobar.

- Analizom medijskog sadržaja sve priloge možemo svrstati u tri kategorije: pozitivne, neutralne i negativne.
- Broj priloga tokom godine je osnova za poređenje s brojem iz prethodnih godina, gde možemo videti rast ili pad.
- Izračunavanje novčane protivvrednosti predstavlja monetarizaciju objavljenih priloga, odnosno izračunavanje ukupne vrednosti



izveštaja koju bi da nismo imali organizovan nastup, morali da platimo kao oglasni prostor.

Kvalitet, broj i vrednost su tri sveta principa procene svake PR aktivnosti i oni su pokazatelji za procenu uspeha strategije, a preporuka za svakog PR-a je da vodi ličnu arhivu sa objavljenim priložima.

INTERNET

Internet je doneo revoluciju u komunikacijama, koja ne samo da je brža, već je i prilično egzaktna. Zahvaljujući novim tehnologijama, u najkraćem roku beleži se broj objava, kvalitet sadržaja, broj klikova, koliko smo se zadržali na strani, da li se posetilac vraća na stranu ili je nov... Mogućnosti su neograničene, a na nama je da odredimo šta želimo da merimo:

- Možemo meriti samo pres-kliping, a opet možemo ići i malo dublje i meriti kvalitet priloga i efekte komunikacije kod ciljne grupe
- Sprovođenje vremenskog plana
- Broj poseta i interakciju na internetu
- Možemo raditi procenu ostvarenosti ciljeva

Važno je da dobro definišemo ciljeve i indikatore kojima ćemo ih meriti. Iz navedenog, može se zaključiti da je merenje uspešnosti odnosa s

javnošću kompleksno pitanje i zbog toga u strategiji moramo predvideti da postavljeni ciljevi budu merljivi, kako bi imali osnova za ocenu uspeha. Uspeh je ključan za pokretanje i motivaciju jer svako želi da bude deo dobrog projekta.

SAJT

U današnje vreme većina ustanova, organizacija, kompanija ima sopstvene sajtove, oni takođe mogu poslužiti kao ocena uspeha strategije. Međutim, da bi to imalo potpuni legitimitet, moramo se potruditi da platforma ima još nekih tehničkih mogućnosti, jer puko stavljanje sadržaja na platformu koju mi kontrolišemo je samo donekle validno za ocenu uspeha.

Osnovni preduslovi za uključivanje našeg sajta kao legitimnog izvora za ocenu uspeha strategije komunikacija su:

- Broj objava
- Deljenje sadržaja na društvene mreže od strane posetilaca
- Broj pretplatnika na RSS fid (feed)
- Broj posetilaca, jedinstvenih i povratnika
- Vrsta komentara na objavljen sadržaj

Broj objavljenog (šerovanog) sadržaja na društvene mreže, broj RSS pretplatnika, broj posetilaca, odnosno vrsta komentara, pokazatelj su našeg uspeha i opravdanosti uloženog truda u održavanje internet prezentacije.

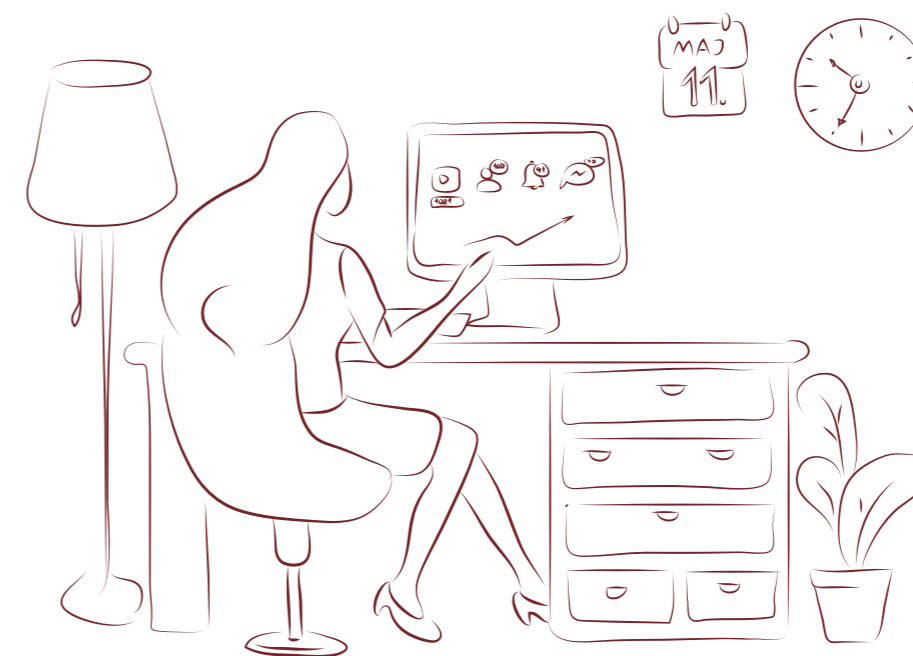
DRUŠTVENE MREŽE

O značaju društvenih mreža u današnje vreme nećemo suviše govoriti. Dovoljno je reći da se do velikog broja konzumenata objavljenog sadržaja, upravom dolazi putem društvenih mreža. Fejsbuk, Tviter, Instagram, Jutjub su one najčešće i u Srbiji najpopularnije, koju ćemo koristiti zavisno od ciljne grupe kojoj se želimo obratiti.

Kod društvenih mreža osnovni pokazatelj uspeha su broj pratilaca, broj šerovanog sadržaja i vrsta komentara. Broj objava samo je donekle pokazatelj uspeha, jer kod platformi koje kontrolišemo to i nije relevantan pokazatelj, taj broj može biti mali, a da efekat bude odličan, a s druge strane, veliki broj objava može izazvati negativnu reakciju. To je jedan od razloga što se i pravi strategija komunikacija, jer se njom predviđa i nastup na društvenim mrežama, broj i tajming objava.

Pre podnošenja finalnog izveštaja razmislite i o ličnoj i odgovornosti tima. Koje su bila polazne tačke, šta je urađeno dobro, a šta je moglo još bolje? Da li je komunikacija unapređena, i kako smo se u tom procesu ponašali? Kako je svako od nas mogao da unapredi svoj deo posla, odnosno kako smo mogli da motivišemo svakog od nas?

Dobra evaluacija je složen proces i otkriva sve efekte i pozitivne i negativne. Važno je pitanje ko će raditi evaluaciju, da li je plaćeni ekspert sa strane ili to lično radimo? Razlika je u budžetu, eksperta je potrebno platiti i to je potrebno predvideti. Rezultati evaluacije nisu samo za internu upotrebu, oni mogu poslužiti kao osnova za dalju komunikaciju, a potrebno je izabrati adekvatnu formu i ciljnu grupu kojoj ćemo se obratiti i nastaviti ostvarivanje definisanih ciljeva.





9

PRIMER GODIŠNJEG AKCIONOG PLANA

Cilj	Ciljna grupa	Kanali komunikacije	Alat komunikacije	Aktivnost	Indikator	Vremenski okvir
Povećanje informisanja građana o aktivnostima LS za 20%	Građani	Mediji	<ul style="list-style-type: none"> Saopštenje Konferencija za medije Događaji Veb sajt Društvene mreže 	<ul style="list-style-type: none"> Povodom važnijih aktivnosti Organizacija jednom nedeljno Posete na terenu Praćenje svakodnevnih aktivnosti Kreiranje kvalitetnog sadržaja 	<ul style="list-style-type: none"> Broj objava Broj poseta Broj poseta sajtu Komentari, lajkovi 	<ul style="list-style-type: none"> Kontinuirano
Informisanje javnosti o programu obeležavanja Dana opštine	<ul style="list-style-type: none"> Svi građani Gosti Učesnici programa 	<ul style="list-style-type: none"> Mediji Štampani materijal internet 	<ul style="list-style-type: none"> Radio-džingl Konferencije za medije Oglas Intervjui Saopštenja Letak Plakat Bilbord Događaji na mrežama Plaćeni oglasi 	<ul style="list-style-type: none"> Izrada radio-džingla Organizacija konferencija za medije Kreiranje vizuelnog identiteta manifestacije Kreiranje materijala Svakodnevno postovanje sadržaja na mreže 	<ul style="list-style-type: none"> Broj objava Broj podeljenog materijala Broj poseta, komentari, lajkovi 	<ul style="list-style-type: none"> Minimum 30 dana
Povećanje broja pratilaca na društvenoj mreži za 15%	<ul style="list-style-type: none"> Prijatelji pratilaca Korisnici interneta zainteresovani za neku od ponuda opštine 	<ul style="list-style-type: none"> Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Društvena mreža Gugl (Google) Oglasi (ads) 	<ul style="list-style-type: none"> Kreiranje sadržaja Oglas na društvenoj mreži GuglGoogle oglas SEO vweb sajta 	<ul style="list-style-type: none"> Broj novo priključenih Broj klikova Broj poseta veb- sajtu 	<ul style="list-style-type: none"> Na tri meseca
Informisanje interne javnosti o izradi plana razvoja opštine	<ul style="list-style-type: none"> Rukovodioci odeljenja Zaposleni u odeljenjima Zaposleni u odeljenjima za lokalni razvoj 	<ul style="list-style-type: none"> Direktni kontakt 	<ul style="list-style-type: none"> pismo sastanci anketiranje letak 	<ul style="list-style-type: none"> Poslati pismo svim zaposlenima Sastanci sa rukovodiocima Formiranje radne grupe Upoznavanje sa rezultatima ankete Izrada letka 	<ul style="list-style-type: none"> Broj pisama Broj sugestija i predloga tokom sastanka Odluka o formiranju • broj distribuiranih anketa Broj podeljenih letaka 	<ul style="list-style-type: none"> 15 dana 30 dana 30 dana 60 dana 30 dana



10

SMERNICE ZA IZRADU VEB PREZENTACIJA

ORGANA DRŽAVNE UPRAVE, ORGANA TERITORIJALNE AUTONOMIJE I JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE

Zaključkom Vlade Srbije u oktobru 2014. godine usvojene su „Smernice za izradu veb prezentacija organa državne uprave, organa teritorijalne autonomije i jedinica lokalne samouprave“. Ovim zaključkom naloženo je organima državne uprave i preporučeno organima teritorijalne autonomije i jedinicama lokalne samouprave da izrade, održavaju i ažuriraju internet prezentacije u skladu sa Smernicama.

Smernice sadrže praktična uputstva kojih se treba pridržavati pri razvoju veb prezentacija državnih organa.

Cilj Smernica jeste obezbeđivanje uniformnosti veb sajtova, kao i unapređenje komunikacije sa građanima. Pružanjem jasnih, tačnih i aktuelnih informacija o uslugama i aktivnostima obezbeđuje se transparentnost njihovog rada i povećava poverenje građana. Takođe, verodostojnost prezentacije

proizilazi iz jednobraznog domenskog imena sajtova lokalne samouprave (LS) i veze sa nacionalnim Portalom eUprava. Način prezentovanja informacija na sajtovima treba da bude takav da su te informacije dostupne svima.

Važna preporuka jeste postavljanje svih usluga jedinica lokalne samouprave na centralno mesto namenjeno ovoj svrsi – na nacionalni Portal eUprava. Ovo ne samo da povećava dostupnost i kvalitet usluga, već i standardizuje način pružanja usluga.

Fajl sa Smernicama može se preuzeti sa sajta Kancelarije za informacione tehnologije i elektronsku upravu: <http://arhiva.ite.gov.rs/projekti-smernice-za-izradu-veb-prezentacija.php>



KLJUČNI ELEMENTI IZRADU VEB PREZENTACIJE

Sadržaj objavljen na sajtu lokalne samouprave mora da omogućiti:

- Pružanje informacije o radu LS
- Unapređenje komunikacije sa građanima, privrednim subjektima i drugim državnim organima
- Prezentacija sopstvenih potencijala
- Jačanje poverenja između LS i ciljnih grupa
- Povećanje transparentnosti rada i dostupnosti informacija
- Jednostavnije pronalaženje potrebne usluge

Ključni kriterijumi za sadržaj prezentacije su:

- **Ažuriranje, tačnost i potpunost sadržaja:** Informacije objavljene na sajtu LS moraju biti ažurne i tačne. Svaka objava mora da sadrži sve potrebne informacije u vezi sa činjenicom koju sadrži, a to znači da mora sadržati i linkove ka pomenutim dokumentima, linkove ka prezentacijama koje nude više informacija...).
- **Arhiviranje sadržaja:** Jedan od načina ažurnog objavljivanja



novih informacija je redovno arhiviranje zastarelih. Arhiviranjem se obezbeđuje kontinuitet predstavljanja rada LS, a preporuka je da se na sajtu uspostavi posebna celina, koja bi obuhvatala sve informacije starije od godinu dana.

- **Otvorenost sadržaja:** Razvojem društvenih mreža javila se potreba za deljenjem informacija i ovim putem, i zbog toga je preporučeno da se prezentacije optimizuju i za ovaj način upotrebe. Takođe, dvosmerna komunikacija stvara potrebu za ostavljanjem mogućnosti komentisanja objavljenih sadržaja, međutim to uslovljava i obezbeđivanje resursa za moderiranje komentara. Jedan od najlakših načina za redovno praćenje objava, ali bez direktnog pristupa sajtu, je njihovo preuzimanje putem RSS kanala.
- **Autorska prava nad sadržajem:** Sadržaj prezentacije LS podleže odredbama Zakona o autorskim i srodnim pravima kao i sva druga glasila. Autorskim delom u smislu zakona, ne smatraju se: zakoni i drugi propisi, kao i službeni materijali državnih organa...
- **Celine veb prezentacije:** Jedan od preduslova kvalitetne prezentacije je i podela na jasne logične celine. U skladu s tim, Smernice su predvidela nekoliko celina koje moraju da sadrže sve prezentacije:

- **O nama**
- **Usluge:**
- **Aktuelnosti/vesti:**
- **Arhiva:**
- **Kontakt:**
- **Linkovi:**
- **Pitanja i odgovori:**

Sadržaj prezentacije mora da obuhvati i:

- **Podatke o lokalnoj samoupravi**
- **Kontakt podatke**
- **Aktuelnosti**
- **Vesti**
- **Informacije od javnog značaja**
- **Linkove**
- **Baze podataka**
- **Pitanja i odgovore**
- **Posebna strana namenjena osobama sa invaliditetom**

USLUGE LOKALNE SAMOUPRAVE

Pod uslugom smatra se određena aktivnost lokalne samouprave, u okviru nadležnosti, koja fizičkim, pravnim licima i drugim organima, omogućava ostvarivanje određenih prava u skladu sa definisanom procedurom.

1. Elementi usluge

Svaka usluga mora da sadrži određene grupe informacija:

- Naziv usluge
- Nadležni i nadzorni organ
- Kratak opis usluge
- Obrasci
- Primer popunjenog zahteva
- Pravni osnov
- Korisne linkove

2. Dostupnost eUsluge

Usluge lokalne samouprave na veb prezentaciji trebalo bi predstaviti tabelarno. Tabela treba da sadrži sledeće elemente:

- Listu usluga
- Raspoloživost – mesto gde se usluga navodi
- Listu predviđenih usluga
- Nivo sofisticiranosti usluge

Preporučuje se lokalnim samoupravama da sve usluge iz svoje nadležnosti realizuju i na nacionalnom portalu eUprava (www.euprava.gov.rs). Nakon postavljanja usluge na Portal, potrebno je da na prezentaciji lokalne samouprave budu postavljene linkovi ka Portalu. Ovim rešenjem povećava se dostupnost usluga, jer korisnik može do njih doći i putem prezentacije LS, ali i putem portala eUprava.

3. Jezik i pismo prezentacije

Internet prezentacija lokalne samouprave mora biti na srpskom jeziku i da ima podršku za ćirilicu i za latinično pismo (pri čemu je ćirilicu primarno). Sadržaj obe verzije mora biti identičan.

Prezentacije se mogu izraditi i na jezicima nacionalnim manjina u skladu sa jezicima koji su u upotrebi na teritoriji lokalne samouprave.

Preporuka je da prezentacija poseduje i verziju na najmanje još jednom stranom jeziku, koja treba da bude identična verziji na srpskom, međutim ostavlja se mogućnost da sadržaj nekih delova bude prilagođen potrebama korisnicima sa tog govornog područja.



4. Grafičko rešenje

Veb prezentacije treba da sadrže prepoznatljiv vizuelni identitet, koji jasno ukazuje na sajt organa lokalne samouprave. Jedno od osnovnih elemenata prepoznatljivosti svake lokalne samouprave je grb i njega treba inkorporirati u dizajn prezentacije. Saveti za izbor grafičkog rešenja:

- Koristiti jednostavna rešenja
- Grafički elementi moraju biti optimizovani za brzo učitavanje. Obratiti pažnju na veličinu fotografija prilikom postavljanja na prezentaciju
- Strane se moraju identično prikazivati na najzastupljenijim pretraživačima
- Poravnati tekst i po levoj i desnoj strani
- Voditi računa da baneri ne utiču na primarnu funkciju sajta
- Ne koristiti podvučen format (underline) kod običnog teksta

5. Navigacija

Navigacija treba da omogući korisniku da na što jednostavniji način dođe do sadržaja koji traži.

Najjednostavniji način organizovanja sadržaja jeste putem hijerarhijske strukture, pristup od opštem ka posebnom. Prilikom organizovanja celina, treba voditi računa o balansu između širine i dubine strukture.

Navigacija se može realizovati putem:

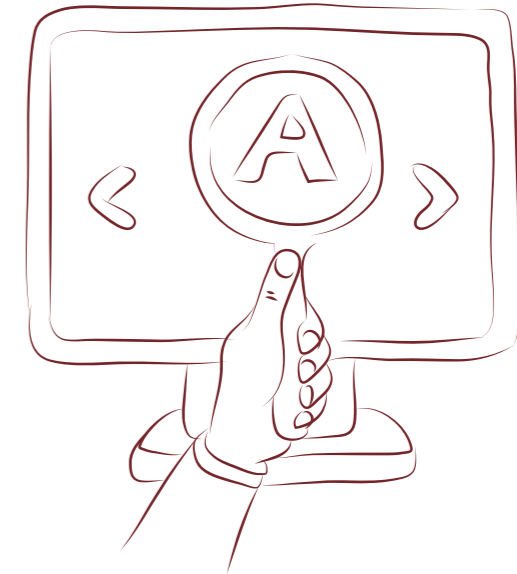
- Horizontalnog menija: gornji (glavni) i donji koji je pozicioniran pri dnu strane.
- Vertikalnog menija: koji se nalazi na levoj ili desnoj strani prezentacije
- Tragova, koji su pozicionirani horizontalno, obično ispod naslova strane
- Brzih linkova
- Mape sajta
- Pretrage
- Navigacije u okviru same strane

6. Pristupačnost

ePristupačnost predstavlja dostupnost informaciono-komunikacionih tehnologija i usluga svim osobama i predstavlja osnovni preduslov inkluzije. Ona se odnosi na postupke, pravila i procedure koje omogućavaju da se opazajne, motoričke ili kognitivne onemogućenosti podrže alternativnim metodama ili tehnikama, koje omogućavaju osobama sa invaliditetom, starijim i drugim osobama koje trajno, periodično ili trenutno koriste asistivne tehnologije da koriste veb sadržaje.

Preporuke:

- Navigacija tastaturom
- Dokumenta za preuzimanje ponuđena u više formata
- Alternativa ne-tekstualnom sadržaju u vidu odgovarajućeg teksta (od posebnog značaja za slepe koji se oslanjaju na čitače ekrana)
- Povećanje slova
- Link treba da bude smislen i van konteksta
- Link treba da odslikava sekcije sadržaja prezentacije, kako bi ih čitač pravilno pročitao
- Titl i/ili transkripti za sve medije u ne-tekstualnom formatu
- Pristupačnost dokumenata – da se obrasci i forme unutar



dokumenata učine pristupačnim (izbegavati objavljivanje skeniranih dokumenata u formi slike)

- Kontrast pozadine i slova
- Posebna strana sa elementima ePristupačnosti
- Izbegavati grafička i audio rešenja koja skreću pažnju
- Automatska konverzija teksta u audio format
- Voditi računa o CAPTCHA sistemima (koji štite formulare od neželjene pošte) jer oni nisu prilagođeni slepim osobama
- Lakoća čitanja i logičko organizovanje sadržaja
- Grafička alternativa sadržaja



7 Ime domena

Pored prepoznatljivog vizuelnog identiteta, važno je da se veb sajtovi organa državne uprave i jedinica lokalne samouprave nalaze na odgovarajućem domenu, kako bi posetilac nesumnjivo znao da se nalazi na sajtu organa državne uprave i jedinica lokalne samouprave.

Za jedinice lokalne samouprave predviđena su dva domena – nazivopstine.rs, i ćirilčni називопштине.срб, kod Registra nacionalnog internet domena Srbije, na čijoj se veb prezentaciji nalazi spisak ovlašćenih registara (provajdera).

Preporučuju se sledeća opšta pravila pri izboru adresa elektronske pošte:

- Adrese elektronske pošte zaposlenih u lokalnoj samoupravi treba da budu ime.prezime@nazivopstine.rs
- Za organizacione jedinice preporuka je da elektronska adresa sugerise na ulogu organizacione jedinice (npr. info@nazivopstine.rs za jedinicu koja se bavi odnosima s javnošću)
- Svaki organ treba da ima i jednu adresu za generalno obraćanje (npr. kontakt@nazivopstine.rs ili office@nazivopstine.rs)

8 Održavanje prezentacije

Održavanje veb sajta obuhvata sve aktivnosti koje su nevidljive korisnicima, kao što su kreiranje, odobravanje, objavljivanje i revizija postojećeg sadržaja prezentacije.

Održavanje veb prezentacija jedinica lokalne samouprave nosi veliku odgovornost, kako prema samom organu čija je prezentacija i njegovom imidžu, tako i prema korisnicima.

Nedoslednost u održavanju sadržaja veb prezentacije može prouzrokovati različite negativne efekte kao što su loša reputacija organa državne uprave i jedinica lokalne samouprave i šteta naneta korisnicima koji su dovedeni u zabludu zbog netačnih, zastarelih i protivrečnih informacija.

9 Organizacija rada

Održavanje prezentacije zahteva redovnu aktivnost koju je potrebno organizaciono urediti, što u tehničkim i ljudskim, tako i u finansijskim resursima. Postoje dva modaliteta rada, određivanje zaposlenih iz samog organa, odnosno unajmljivanje spoljašnjeg vršioca usluge. U svakom slučaju, potrebno je zadužiti najmanje jednu osobu unutra organa čiji će posao biti održavanje veb prezentacije (bilo u smislu tehničkog rada ili obezbeđivanje materijala za osobu koja je unajmljena sa strane).

Održavanje veb prezentacije podrazumeva sledeće aktivnosti:

- koordinaciju kreiranja sadržaja za veb sajt
- kreiranje sadržaja (pisanje tekstova)
- redakciju i lekturu
- odobravanje
- objavljivanje
- prevod
- reviziju i arhiviranje
- administraciju veb sajta
- praćenje posećenosti veb sajta (veb analitika).

Sve ove aktivnosti potrebno je dodeliti jednoj ili više osoba, pri čemu je spoljašnjem vršiocu usluge moguće delegirati sve poslove, sem koordinacije kreiranja sadržaja, odobravanja i objavljivanja. Koordinacija kreiranja sadržaja podrazumeva poznavanje aktivnosti celokupnog organa državne uprave i jedinica lokalne samouprave i kontinuiranu komunikaciju sa svim organizacionim jedinicama, dok odobravanje i objavljivanja predstavljaju najodgovorniju aktivnost i vrši je osoba koja odlučuje koji sadržaj i u kakvoj formi će biti objavljen.

Radi lakšeg i bržeg objavljivanja i ažuriranja sadržaja veb prezentacije, preporučuje se upotreba sistema za upravljanje sadržajem (*Content Management System – CMS*).

Ovo poglavlje je pripremljeno u skladu sa dokumentom „Smernice za izradu veb prezentacija organa državne uprave i lokalne samouprave v 5.0“.

Fajl sa Smernicama dostupan je na sajtu Kancelarije za informacione tehnologije i elektronsku upravu: <http://arhiva.ite.gov.rs/projekti-smernice-za-izradu-web-prezentacija.php>.

Dokument objavljen na sajtu Kancelarije za informacione tehnologije i elektronsku upravu jedini je relevantan izvor informacija.



11 PROTOKOL

Svako društvo ima određena pravila ponašanja, svoje norme koje su građene duži vremenski period i koje se kao takve smatraju društveno prihvatljivim u određenoj zajednici. Razvojem modernog sveta u kome je došlo do velike fluktuacije robe i kapitala javila se potreba za utvrđivanjem određenih univerzalnih pravila ponašanja koja su sprečila nesporazume prouzrokovane kulturološkim razlikama. Upravo to je osnova poslovnog protokola koji je obeležio razvoj moderne civilizacije, od perioda kada su se formirale trgovačke rute i karavanima dopremali retki proizvodi sa Dalekog i Bliskog istoka, pa do današnjih

poslovnih odnosa koji obično počinju klikom miša putem neke internet platforme.

Prvi korak u razumevanju poslovnog protokola je činjenica da je društveni bonton (naše kućno vaspitanje) često u nesaglasju sa onim što se od nas očekuje u poslovnom svetu. Poslovni, ali i diplomatski protokol određuje pravila za sva službena lica, a nepoštovanje tih pravila i hijerarhije ekvivalent je uvredi osobe, odnosno kompanije/države koju predstavljaju.

Istorija sveta puna je nesporazuma koji su upravo prouzrokovani nepošto-

vanjem određenih normi ponašanja, ti nesporazumi su mogli biti izbegnuti jednostavnim poznavanjem pravila ponašanja u poslovnom ili diplomatskom okruženju.

Sa poslovnim protokolom moraju biti upoznati svi koji su na ovaj ili onaj način uključeni u savremene poslovne tokove, to su strogo postavljena poslovna načela i kao takva neophodno ih je poštovati.

Poslovnim protokolom predviđeno je:

- kako uspešno nastupiti u ime organizacije/institucije ili preduzeća
- kako se pravilno predstaviti
- kako komunicirati na državnom ili međunarodnom nivou
- pravila poslovanja
- pravila elektronske komunikacije
- šta se ne sme, a šta se mora uraditi u poslovnom okruženju
- koja su pravila organizacije događaja ili poslovnog obroka.

Takođe, ne sme se zaboraviti ni na poslovni bonton, a to je odgovornost prema izgovorenoj, a naročito prema datoj reči. Za svakog poslovnog čoveka ili državnog službenika važna je odgovarajuća percepcija sagovornika kao kompetentne osobe kojoj se može verovati.

PRVI UTISAK

(upoznavanje i predstavljanje)

Neophodno je naglasiti da su u poslovnom svetu muškarci i žene izjednačeni, prilikom upoznavanja uvek ustaju i muškarci i žene. Ukoliko neko sedi za stolom, nije dovoljno samo da ustane, potrebno je da istupi pred sagovornika prilikom upoznavanja, blagi osmeh i gledanje u oči se podrazumevaju.

Stisak ruke ne sme biti prejak, ali nije dobro ni da bude „mlohav“ jer se to često smatra odsustvom karaktera i slabošću. Rukovanje treba da traje najviše tri sekunde, a ukoliko neko ima običaj da „protrese“ ruku osobe koju upoznaje, onda to sme uraditi samo jednom ili najviše dva puta (ukoliko se rukuje pred kamerama onda rukovanje može trajati i duže). Druga ruka treba da stoji mirno pored tela, i neophodno je izbegavati stavljanje ruke na rame ili rukovanje sa dvema rukama.

Prilikom upoznavanja neophodno je izgovoriti ime jasno i glasno, a ukoliko treća strana posreduje u upoznavanju, onda je potrebno reći: „Drago mi je gospodine/gospođo...“. Ukoliko se zahvaljujući kolegama iz protokola zna ime osobe koja se upoznaje, onda je uvek lepo to znanje iskoristiti i ne čekati zvanično predstavljanje. Takav gest ostavlja uvek veoma lep utisak na sagovornika.



SAVET:

Većina ljudi ima problem da zapamti ime sagovornika prilikom upoznavanja, taj se problem rešava tako što se nakon upoznavanja odmah ponovi ime osobe.

1: „Dobar dan, ja sam Petar Mitrović“.

2: „Dobar dan Petre, moje ime je Jovan Knežević“.

1: „Drago mi je Jovane“.

Naravno, ukoliko je u pitanju poslovni sastanak Petar će biti gospodin Mitrović, a Jovan gospodin Knežević.

PRAVILA PRILIKOM UPOZNAVANJA

U hijerarhiji poslovnog sveta na vrhu je stranka-poslovni partner-gost. Manje važna osoba, uvek se predstavlja važnijoj osobi bez obzira na pol, a prilikom upoznavanja uvek se izgovori ime „važnije“ osobe.

Osnovno je pravilo da se prilikom upoznavanja poštuje hijerarhija u organizaciji ili u preduzeću:

„*Gospodine Petroviću* (gradonačelnik), *dozvolite da vam predstavim Dragana Jovanovića* (savetnik)“.

Prilikom upoznavanja poslovnog partnera sa rukovodećom osobom iz uprave situacija je obrnuta, prilikom upoznavanja se odaje poštovanje partneru tako što se rukovodeća osoba predstavlja partneru.

„*Gospodine Galineli, dozvolite da vas upoznam sa gospodinom Petrovićem* (gradonačelnik)“.

Vrata se pridržavaju osobi koja je viša na hijerarhijskoj lestvici bez obzira na pol. Na poslovnim sastancima stolica se nikome ne pridržava. Kaput se pridržava muškarcu/ženi samo u slučaju da su gost/stranka ili osoba višeg hijerarhijskog ranga.

POSLOVNI RAZGOVOR

Poslovni sastanak i utisak koji ostavlja mo na njemu počinje ulaskom u prostorije partnerske organizacije/preduzeća.

Prilikom prilaska recepciji ili ulaska u prostoriju u kojoj sedi administrativni asistent našeg poslovnog partnera, potrebno je ostaviti lep utisak, osmeh je najbolji način. Sledeći korak je uručivanje vizit-karte kojom se identifikujete i omogućavate osobi na prijavnom pultu/kancelariji da vas najavi poslovnom partneru.

Nakon upoznavanja i reči dobrodošlice, poslovni partneri zauzimaju mesta za razgovor. Osnovno je pravilo da se razgovor ne bi smeo voditi preko radnog stola, najbolje je mesto prostor koji je za to određen u kabinetu ili u sali za sastanke.

Prilikom zauzimanja mesta za sedenje domaćin (ili osoba koja je najviša na hijerarhijskoj lestvici) uvek sedi na mestu koje je najudaljenije od vrata, odnosno na kraju stola. Za pregovaračkim stolom pravilo je da partneri sede jedni nasuprot drugima, s tim da gosti uvek sede leđima okrenuti vratima.

UMETNOST DIJALOGA „LICEM U LICE“

Poslovni razgovor ima tri faze: uvod, glavna faza i zaključak.

Uvod ili *small talk* je umetnost sama po sebi, ovaj vid razgovora u današnjem poslovnom svetu ima veliki značaj, te je prilika da vidimo s kim imamo posla, da li nam je osoba bliska i da li je vredna poverenja. Međutim imajući u vidu da je vreme jedna od najskupljih stavki današnjice, treba imati u vidu da ovaj uvodni razgovor ne bi trebalo da traje duže





od 10 minuta. Poželjne teme su sport (ali uz izbegavanje pominjanja rivaliteta između određenih klubova), vreme, kulturni događaji, a ukoliko je osoba prvi put u gradu ili državi prvi utisci su uvek dobra tema. Po svaku cenu treba izbegavati lične stvari, politiku, bolest, hvalisanje o ličnom bogatstvu/poznanstvima... i nikada se strancu ne prevode lokalne šale/vicevi, jer oni nikada ne izazivaju isti efekat zbog kulturoloških, socijalnih i svih ostalih razlika koje postoje između naroda.

SAVET:

Prilikom poslovnog susreta sa stranim državljaninom veliki je plus znanje njegovog jezika. Ukoliko to nije slučaj, engleski je međunarodno priznat jezik kojim se komunicira u poslovnom svetu.

Korišćenje usluga prevodioca nije sramotno, a u glavnom delu razgovora je i obavezno (ukoliko se ne vlada odlično jezikom) jer se u tom delu razgovora definišu prava i obaveze partnera, a svaki nesporazum može neku od strana dovesti u nepovoljan položaj.

Delimično znanje maternjeg jezika partnera ili engleskog jezika sme se pokazati samo u uvodnom delu razgovora, kada to „znanje“ može biti i simpatičan uvod, naravno treba izbegavati lokalizme, odnosno kontroverzne fraze.

Prilikom razgovora potrebno je izbegavati monologe, pažljivo slušajte sagovornika, postavljajte pitanja, ukoliko nema reakcije od sagovornika na vašu priču, promenite temu.

Nakon uvodnog dela počinje glavna faza razgovora tokom koje se utvrđuju detalji potencijalne poslovne saradnje. Tokom razgovora sagovornika gledajte u oči, budite zainteresovani, sedite uspravno, nastojite da budete opušteni, kontrolišite agresiju i negativnu energiju.

Sva pitanja u vezi sa poslovnom saradnjom su dozvoljena, čak su i poželjna jer precizno definisanje poslovnog odnosa otklanja kasnije nedoumice.

Po okončanju glavnog dela sastanka dolazi do zaključka kada je potrebno „utvrditi“ dogovoreno i vratiti se opuštenom razgovoru i u tom tonu poslovni razgovor i završiti.

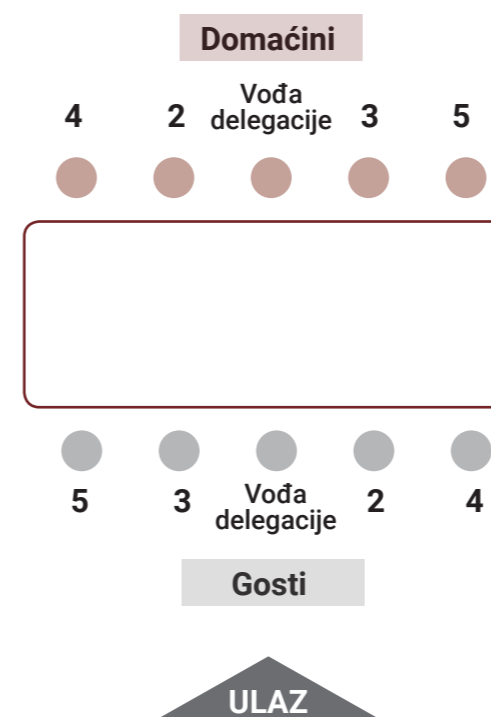
Nastojte da tokom sastanka vodite beleške kako kasnije ne bi došlo do nesporazuma. Nakon odlaska partnera, najbolje je odmah napraviti predlog ugovora ili ponudu koji se mogu poslati mejlom partneru uz nekoliko prigodnih reči zahvalnosti.

RASPORED SEDENJA

Prilikom poslovnog sastanka na kome se susreću dve delegacije sa više članova potrebno je voditi računa o određenim pravilima, uz naznaku da nema razlike između muških i ženskih članova delegacije, već se isključivo vodi računa o rangu svakog od članova delegacije.

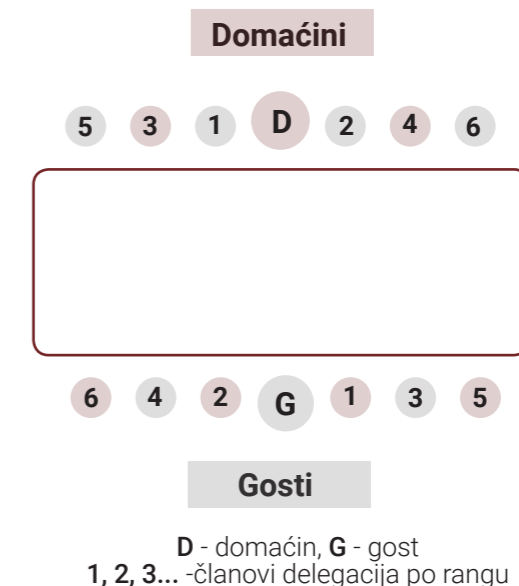
PREGOVARAČKI STO

Domaća delegacija uvek sedi licem okrenuta ka vratima, vođa delegacije sedi u sredini, drugi član po rangu sedi s desne strane vođe delegacije, treći po rangu sedi s leve strane i tako dalje.



SEDENJE TOKOM POSLOVNOG OBEDA

Ukoliko je manja grupa, vođe delegacije sede jedan nasuprot drugog, a ukoliko ima više zvanica pravilo je da domaćin i gost sede jedan pored drugog, s tim da gost sedi s domaćinove desne strane. Potrebno je obezbediti dovoljno mesta za sedenje (70–80 cm po osobi).



Takođe, u cilju boljeg upoznavanja članova delegacija moguće je napraviti „francuski raspored“ sedenja koji će „izmešati“ članove delegacije i time pospešiti komunikaciju, a sve sa ciljem unapređenja saradnje.



ORGANIZACIJA DOGAĐAJA

Organizacija uspešnog događaja zahteva veliki trud koji je često neprimećen i neadekvatno nagrađen, međutim svaka greška se itekako primeti i može izazvati velike neprijatnosti po učesnike. Svaki događaj, bilo da je to konferencija, okrugli sto, poslovni pregovori, koktel zabava ili organizacija neke manifestacije u organizacionom smislu se poklapaju, pojedini koraci su zajednički za sve aktivnosti, dok je određeni manji broj svojstven samo određenoj vrsti događaja. U nastavku teksta možete pronaći korisne savete za uspešnu organizaciju, kao i sve korake koje jedan organizator mora napraviti.

Koordinator događa – Iza svakog uspešnog događaja stoji osoba sama ili u saradnji sa timom saradnika radi na organizaciji i upoznata je sa svim aspektima konkretne aktivnosti. Ta osoba u svakom trenutku ima sve raspoložive informacije o učesnicima, prostoru u kome se događaj održava, organizaciji prevoza, smeštaja, posluženju... i svim onim stvarima koje su preduslov uspešne organizacije događaja. Potrebno je voditi računa o veličini događaja i da koordinator ima adekvatnu pomoć u organizaciji, svakako, manji događaj može organizovati jedna osoba, ali velike skupove sa složenom organizacijom neophodno je da radi tim koji se sastoji iz nekoliko iskusnih članova.

Spisak učesnika – Koordinator mora kod sebe uvek imati ažuriran spisak učesnika. Učesnici mogu biti govornici, prijavljeni gosti, osobe koje izvode kulturno-umetnički program... U slučaju da su u pitanju poslovni pregovori ili sastanak, potrebno je da koordinator poseduje spisak i rang članova delegacije koja dolazi u posetu, kao i identičan spisak sopstvene delegacije koji može podeliti sa osobom koja se bavi organizacijom susreta u organizaciji čiji članovi dolaze u posetu. Iako su na „suprotnim“ stranama, najbolje je da osobe koje se bave organizacijom u oba tima uspostave saradnju i time preduprede neprijatnosti koje se mogu odraziti na uspeh susreta.

Preseans lista – Jedan od najobiljnijih zadataka protokola je poznavanje i poštovanje ranga učesnika skupa. Preseans predstavlja redosled državnih i društvenih funkcija prema kojima se tokom nekog događaja raspoređuju njihovi nosioci. Poštovanje preseansa je izuzetno važno prilikom zvaničnih, a neretko i privatnih manifestacija i njegovo nepoštovanje može izazvati neprijatnosti.

Preseans listu za svoje događaje mogu imati lokalne samouprave, preduzeća, ministarstva...

PR aktivnosti i medijsko pokrivanje – Bez obzira na veličinu događaja često se pred koordinatora stavlja zadatak da događaj dobije odgovarajuću

medijsku pažnju. Ovo je jedna od aktivnosti koju koordinator treba da prepusti osobi koja se profesionalno bavi odnosima s javnošću i koja tu dužnost može obaviti na adekvatan način. Obaveza koordinatora je da toj osobi obezbedi sve neophodne informacije o datumu i mestu održavanja, o učesnicima, temi skupa, programu i svim ostalim detaljima koji su neophodni za uspešnu medijsku promociju.

Prevod (simultani i konsekutivni)

– U slučaju da su na događaj pozvani strani državljani potrebno je proveriti kojim će se jezikom služiti u slučaju da imaju zvanično obraćanje, odnosno ukoliko su u publici za koji jezik se mora obezbediti prevod. Svedoci smo da u današnje vreme određeni broj stranih državljana koji su na službi u Republici Srbiji govori srpski jezik, međutim stvar pristojnosti je da se proveriti kojim jezikom gost želi da se služi na događaju. Prevod može biti simultani (prevodilac u kabini prevodi, a učesnici na raspolaganju imaju slušalice putem kojih u realnom vremenu čuju prevod obraćanja) i konsekutivni kada prevodilac prevodi deo govora nakon što ga govornik izgovori. Simultani prevod je mnogo elegantniji i efikasniji, ali zahteva veća sredstva jer se mora iznajmiti odgovarajuća oprema. Ovaj način organizacije prevoda je na većim, stručnim i skupovima sa više inostranih učesnika postao standard.

Konsekutivni prevod zahteva više vremena jer obraćanje stranog gosta traje duplo duže i pogodan je kada na

skupu učestvuje jedan ili dva strana učesnika. Takva vrsta prevoda nije samo „problematična“ zbog dužine prevoda obraćanja, već i zbog činjenice da prevodilac mora sedeti u publici pored stranog gosta i prevoditi mu u „uvo“ ono što su ostali učesnici izjavili na skupu. To neminovno može stvoriti određenu buku na skupu i ometati ostale goste.

Agenda događaja – Agenda mora sadržati sve informacije o događaju, kao i o pratećim aktivnostima (naziv skupa, datum, vreme održavanja, mesto, imena govornika, teme o kojima će se govoriti, vremenski okvir...). U zavisnosti od događaja, agenda može sadržati nekoliko stavki ili se može nalaziti na nekoliko strana. Jednodnevna konferencija koja traje nekoliko sati i ima nekoliko govornika, svakako može biti na jednoj strani, dok višednevna poseta strane delegacije može imati agendu koja je napisana na nekoliko strana.

- **jednodnevni skup:** agenda je jednostavna, sadrži osnovne informacije o skupu (mesto održavanja, predviđeno vreme početka i trajanja, datum, temu skupa, spisak govornika, naznaku da li je predviđeno obraćanje medijima, kada je koktel/ručak).
- **jednodnevnim skup sa pratećim programom:** agenda obuhvata sve gore navedeno uz dodatnu informaciju gde se održava prateći program, da li je obezbeđen tran-



sfer (u slučaju da je program na drugoj lokaciji), uz naznaku pravila oblačenja (dres kod, dress code) ukoliko je program formalan.

- **višednevni skup** (koji može da uključuje i prateći program): agenda višednevnog skupa je kompleksna, ona obuhvata sve aktivnosti koje su organizovane za učesnike skupa. To pored zvaničnog dela događaja obuhvata i prateći program koji može biti kulturno-umetnički program, odlazak u pozorište/operu, zajednička večera (svečana ili neformalna), koncert... U svakom slučaju pored satnice svake od aktivnosti, neophodno je navesti koji je dres kod. U slučaju da ne naznačimo dreskod, možemo dovesti gosta u neprijatnu situaciju da nema šta da obuče za predviđeni događaj i da eventualno odbije dolazak.

Posebna pažnja mora se posvetiti kreiranju agende za inostrane goste i tu se ništa ne sme prepustiti slučaju. Agenda inostranog gosta počinje sletanjem aviona na pistu aerodroma ili predviđenim čekiranjem u hotel (ukoliko dolazi u sopstvenom aranžmanu).

Ukoliko gost dolazi avionom, potrebno je proveriti da li je potreban transfer od aerodroma do hotela, da li potrebno rezervisati sobu u hotelu, ili ukoliko gost sam obavlja te formalnosti, poslati spisak objekata koje možete preporučiti.

Organizator može predvideti da gost od hotela do mesta održavanja doga-

đaja ima organizovan prevoz i u tom slučaju u agendi mora biti naznačeno kada će vozač sačekati gosta na recepciji hotela. U slučaju da je predviđena usluga transfera, najbolje je da bude određen jedan vozač koji govori strani jezik blizak gostu i koji može biti logistička podrška gostu. Agenda za stranog gosta se završava trenutkom polaska na aerodrom.

Kao što se može zaključiti, agenda je neophodna za održavanje svakog skupa. Ona može biti jednostavna ili složena, ali i različita za određene goste (u zavisnosti od njihovog obima učešća na događaju). Ovaj dokument je mapa događaja i mora biti usaglašen sa svim učesnicima događaja.

Obedi (posebni zahtevi) – Moderno vreme je donelo i različite navike u ishrani, počevši od toga da neko ne jede određene grupe hrane, da je neko intolerantan na određene prehrambene proizvode ili da jednostavno ne voli određena jela. Takođe, u slučaju da su zvanice pripadnici druge verske zajednice moramo proveriti da li hrana mora biti pripremljena po odgovarajućim standardima (Košer, Halal...).

Prilikom organizacije skupa najbolje je poslati anketu učesnicima u kojoj je potrebno da naglase svoje prehrambene navike, odnosno da izaberu između nekoliko unapred predviđenih menija. Ukoliko su gosti pripadnici druge verske zajednice, uvek je pristojno unapred ponuditi nekoliko opcija obroka koji su pripremljeni u skla-

du sa pravilima te verske zajednice, uz naznaku da namirnice ispunjavaju prihvaćene standarde.

U slučaju da nije moguće izvršiti anketu učesnika, u dogovoru sa restoranom pored standardne ponude, uvek neka bude spremno nekoliko različitih obroka (vegeterijanski, veganski...) kojim mogu biti posluženi gostu. Pripadnicima druge verske zajednice uvek mora biti pripremljen odgovarajući obrok, što mora biti diskretno naznačeno gostu od strane osoblja restorana.

Pokloni, ko poklanja i kada – razmena poklona je prihvaćena kao deo uobičajenog poslovnog ponašanja. Ponuda se vrši u određenom velikušnom maniru, a sama razmena sadrži određen stepen formalizma kojim se uspostavlja novi društveni odnos. Propust da se uzvрати poklon može izazvati neodobravanje sredine i gubljenje prestiža, ali i shvatanje da se odbija uspostaviti društveni odnos

SAVET:

Uvek je potrebno da protokol ima pripremljene poklone za nepredviđene situacije. To je jedini siguran način da budete spremni da u neočekivanim situacijama uzvratite ili date poklon gostu. ne treba izbegavati lokalizme, odnosno kontroverzne fraze.

i može dovesti do neugodne situacije. Takođe, poklon nije samo gest poštovanja, već je i prigodan podsetnik na susret. Poklon ne treba biti skup, ali treba biti reprezentativan i kao takav obeležje kulturno-istorijske baštine ili narodnog stvaralaštva, ako je moguće potrebno je da izražava ličnost i da sadrži posvetu poklonodavca.

U našoj praksi, poklanjaju se knjige, grafike, slike, replike muzejskih eksponata, rukotvorine... Potrebno je izbegavati poklone od stakla (lomljivi), prehrambene proizvode (kvarljivi), predmete od srebra i zlata (previše skupi), odeću (teško je pogoditi broj)...

Prilikom predaje poklona, atraktivan papir i ukrasna traka može ostaviti takođe veliki utisak na poklonoprimeca. Određene kulture, pored samog poklona obraćaju veliku pažnju i na ambalažu u koju je poklon upakovan (boja papira...), a neatraktivno pakovanje može da pokvari utisak i o najboljem poklonu. Poklon ne treba previše umotavati kako se gost ne bi previše mučio prilikom otvaranja.

Uručivanje poklona mora biti sinhronizovano, razmena se uglavnom vrši na kraju susreta, postoji različita praksa o otvaranju poklona odmah po uručivanju. Uglavnom, poklon se odmah otvori, međutim u nekim istočnim kulturama pokloni se otvaraju naknadno. U slučaju da se uručuju članovima delegacije koji su sličnog ranga, pokloni mogu biti isti, ali ukoliko su neki članovi višeg ranga onda je primereno da se njihov poklon razlikuje ili da im se pokloni nešto više nego ostalim članovima.

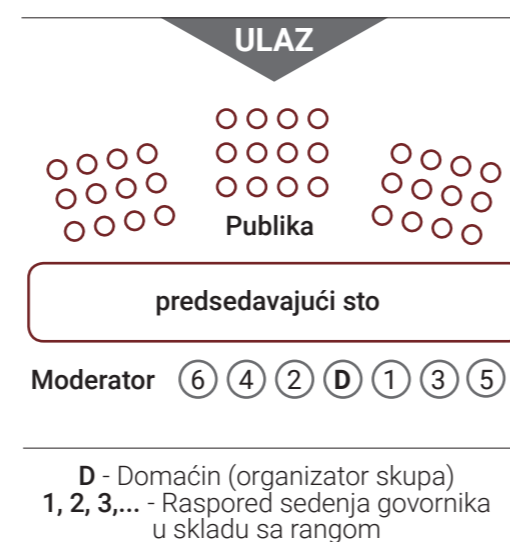


Fotografisanje – „Dobra fotografija govori 1000 reči“, ova izreka govori dovoljno, obezbedite kvalitetnu fotografiju skupa, fotograf može da „uhvati“ trenutke upoznavanja, obraćanja, učesnika... Dobar fotograf može da uhvati dinamiku skupa i da napravi lepu priču koja će biti pričana mnogo vremena po okončanju događaja. Fotografija je potrebna za promociju skupa, za izveštaj, ali je i lepa uspomena na sam događaj. Nepisano je pravilo da se fotograf odmara tokom obeda, i da vodi računa da goste ne uhvati u neadekvatnim situacijama tokom posluženja.

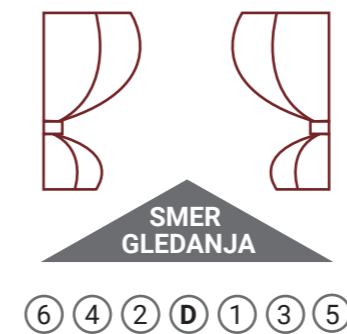
Posle događaja (Follow up, pisma zahvalnosti) – Po okončanju događaja prelazimo u sledeću fazu, potrebno je sumirati utiske, napisati i poslati saopštenje za javnost, objaviti vest na sajtu, napisati zaključke skupa i poslati ih učesnicima. Pisma zahvalnosti učesnicima je lep detalj kojim pokazujemo zahvalnost za učešće, a ovim putem se mogu poslati i zaključci skupa. Prosleđivanje fotografija učesnicima takođe može izazvati pozitivan efekat.

RASPORED SEDENJA NA KONFERENCIJI I U POZORIŠTU

Pre početka konferencije/okruglog stola potrebno je utvrditi raspored sedenja govornika. Opšte priznato pravilo je da skup pozdravlja organizator (domaćin) koji sedi na centralnom mestu, s njegove desne strane sedi govornik najvišeg ranga, s leve govornik koji je drugi po rangu, s desne treće rangirani i tako dalje... Ponekad, zbog značaja skupa, organizator se može javiti u ulozi moderatora skupa, a da centralno mesto zauzimaju pozvani govornici visokog ranga.

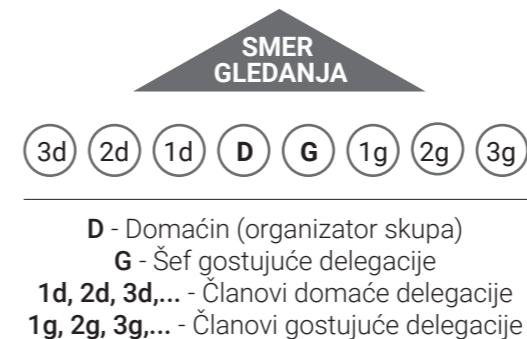


Poseta pozorištu ili priredbe sa kulturno-umetničkim programom takođe zahteva određen raspored sedenja. U slučaju jedinstvene preseans liste goste raspoređujemo po rangu, s tim da je domaćin skupa centralna figura od koje se započinje raspored sedenja.

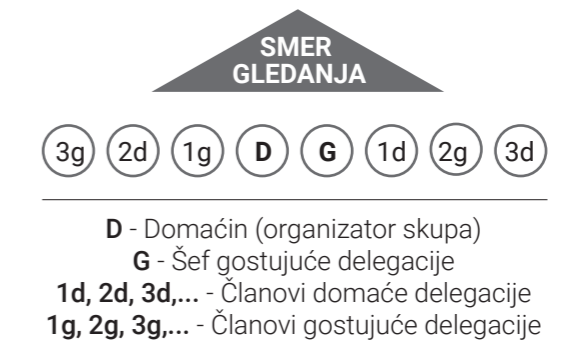


D - Domaćin (organizator skupa)
1, 2, 3,... - Raspored sedenja govornika u skladu sa rangom

U slučaju da je u sklopu pratećeg programa za dve delegacije organizovan program u pozorištu, raspored sedenja može biti organizovan na dva načina. Šefovi delegacija mogu sedeti jedan pored drugog na centralnom mestu (gost s desne strane u odnosu na domaćina), dok članovi delegacija po rangu sede s leve strane domaćina ili s desne strane gosta.



Drugi način je „francuski raspored“ kada članove delegacije „izmešamo“ u cilju uspostavljanja bolje komunikacije i unapređenja saradnje.





POSLOVNI IZGLED

U savremenom poslovnom svetu ništa se ne prepušta slučaju, to važi i za izbor odela, što je važan izraz poslovne komunikacije.

Izabrano odelo dosta govori o karakteru osobe, rangu, samopouzdanju, odnosno poštovanju organizacije koju predstavlja i koju posećuje.

Za zaposlene u javnoj upravi važi pravilo visoke formalnosti prilikom poslovnih susreta (kodeks Business Smart). Pravilo je da što je osoba na višoj hijerarhijskoj lestvici, to je konzervativniji i njen izgled.

SAVET:

Ukoliko se dvoumite šta da obučete za poslovni susret, uvek se odlučite za klasičniji izgled

DRES KOD ZA MUŠKARCE

Business Attire ili **Business Formal** (dnevno formalno poslovno oblačenje) – Važi za sve vrste formalnih poslovnih susreta i kada je na pozivnici naznačeno **Lounge Suit**. To podrazumeva sledeće:

Odelo – Poslovna odela su tamnoplava, tamnosiva ili crna. Odelo može biti jednobožno ili s diskretnim tankim crtama. U modi su odela sa jednoređim kopčanjem, s tim da ukoliko ima dva dugmeta na sakou, zakopčava se samo jedno i to gornje, a u slučaju da sako ima tri dugmeta zakopčavaju se dva gornja.

Košulja – Potrebno je da bude 100 odsto pamučna, a boje su obično bela, svetloplava i bež. Najautoritativnija boja je snežno bela ili boja slonove kosti. Ukoliko košulja ima pruge, neka budu što diskretnije. Kragna ne treba da steže vrat, a manžetne treba da vire bar jedan centimetar. Potrebno je izbegavati košulje tamnih boja, dok nošenje košulja s kratkim rukavima ispod sakoa nije poželjno.

Kravata – Kravata treba da bude tamnije boje, jednobožna ili da ima neke diskretne motive.

Cipele – Klasične, kožne, tamnije boje, sa pertlama.

Kaiš – Kožni, tamnije boje.

Čarape – Uobičajeno je da budu crne, bez motiva ili u najmanju ruku za nijansu tamnije od pantalona. Prilikom sedenja ne sme se videti koža.

Modni dodaci – Klasičan sat, od nakita se preporučuje samo venčani prsten.

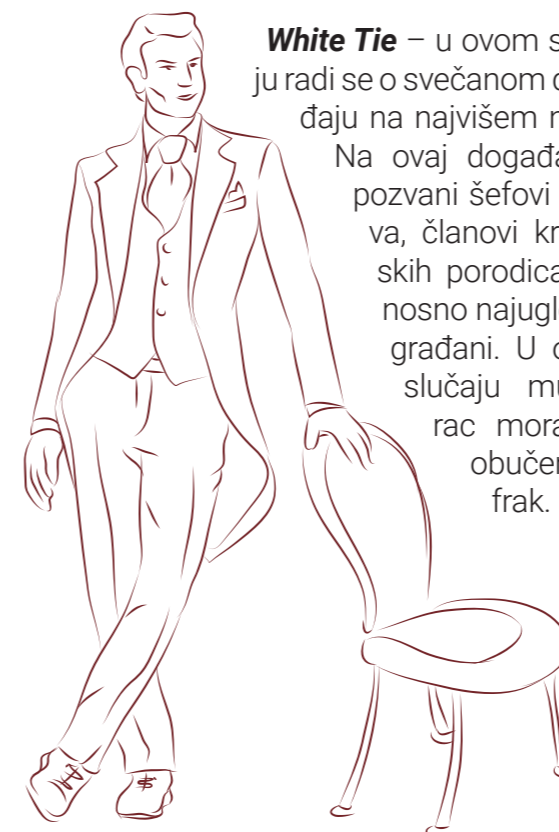
Business Casual – Određuje da tamno odelo i kravata nisu potrebni osim u slučaju poslovnog sastanka. Na skup gde je naznačeno **Business**

Casual može se otići bez kravate. Cipele mogu biti i braon boje, ali moraju biti u tonu sa pantalonama i čarapama. Čarape su uvek obavezne, kao i kaiš.

Neformalno oblačenje ili **Casual** – Opušteno oblačenje, koje ipak ne podrazumeva sportske patike, majice sa printom, trenerke. Eventualno su leti dozvoljene bermude i polo majica.

SVEČANE PRILIKE:

Black Tie – ukoliko na pozivnici za svečanu večeru ili koktel piše **Black Tie**, to znači da pozvani muškarci moraju obući smoking (crni sako sa svilenim reverima, crne pantalone sa visokim pojasom, bela košulja sa slomljenim okovratnikom).



White Tie – u ovom slučaju radi se o svečanom događaju na najvišem nivou. Na ovaj događaj su pozvani šefovi država, članovi kraljevskih porodica, odnosno najugledniji građani. U ovom slučaju muškarac mora biti obučen u frak.

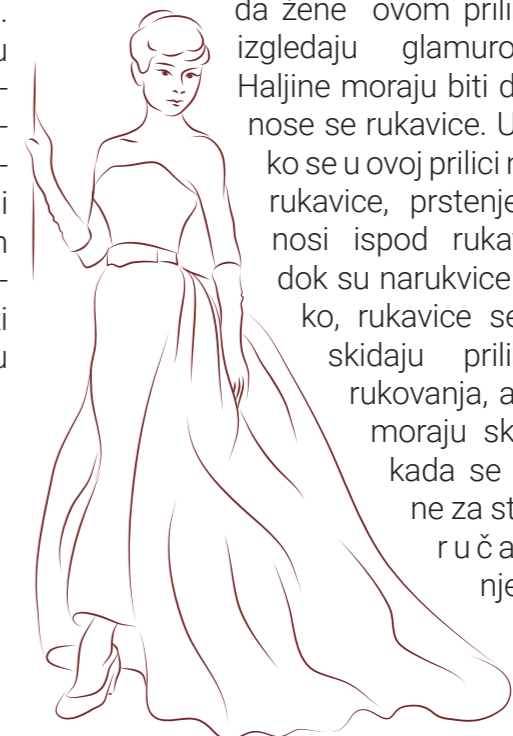
DRES KOD ZA ŽENE

Za žene zaposlene u javnoj upravi visoku formalnost oblačenja određuje **Business Smart** dres kod.

Cipele – Preporuka je da žene poseduju nekoliko pari kožnih salonskih cipela od prirodne kože, štikla bi trebalo da bude od pet do sedam centimetara. Nošenje otvorenih cipela i sandala na radnom mestu se ne preporučuje.

Pantalone – U ženskom poslovnom svetu pantalone su prihvaćene, a preporuka je da se izaberu jednostavne boje kao što je crna, braon, tamnoplava, siva ili bež. Pantalone ovih boja se veoma lako mogu uklopiti sa sakoom iste ili komplementarne boje. U visokom menadžmentu preporuka je da žene nose kostim sa suknjom.

White Tie – Za žene ova svečana prilika znači oblačenje elegantne haljine i nošenje najlepšeg nakita, očekuje se da žene ovom prilikom izgledaju glamurozno. Haljine moraju biti duge, nose se rukavice. Ukoliko se u ovoj prilici nose rukavice, prstenje se nosi ispod rukavica, dok su narukvice preko, rukavice se ne skidaju prilikom rukovanja, ali se moraju skinuti kada se sedne za sto za ručavanje.





SAVREMENA ELEKTRONSKA KOMUNIKACIJA

Upotreba novih tehnologija došla je sa razvojem društva, ona je uvek prisutna, često prethodi susretu, a pogotovo je prisutna nakon okončanja dogovora. Telefonska, odnosno komunikacija mejlom često je preduslov za održavanje sastanka i poverenje koje se izgradi prilikom te uvodne komunikacije je odličan uvod za sastanak „licem u lice“.

Prilikom telefonskog razgovora potrebno je voditi računa da vaš glas bude opušten, a to se najbolje postiže nameštanjem usta u blagi osmeh. Na taj način vaš glas postaje topao i prijateljski. Nekim osobama ovo nije strano, dok neko mora i da vežba.

U slučaju da se razgovor obavlja preko zvučnika, potrebno je o tome obavestiti sagovornika, kao i o činjenici da li je još neko u kancelariji i da li taj razgovor sluša.

Potrebno je izbegavati upotrebu mo-

bilnih telefona prilikom održavanja sastanka „licem u lice“ (isključiti i ton aparata ukoliko je potrebno), a administrativnog asistenta zamoliti da odloži prosleđivanje poziva.

Prilikom elektronske komunikacije nema prostora za greške, iz mejla se ne vidi šarmantna ličnost pošiljaoca već isključivo ono što stoji u tekstu.

Velika slova se koriste samo na početku rečenice (kontinuirano pisanje teksta velikim slovima znači povišen ton), a naslov mejla (*Subject*) je obavezan.

Tekst mejla počinje rečju „Poštovani/a“, ukoliko se šalje na više adresa, odnosno „Poštovani/a gospodine/gospođo Jovanoviću/Jovanović“ ukoliko se šalje konkretnom primaocu.

U tekstu je potrebno izbegavati šale, a pogotovo emotikone, stil pisanja mora biti strogo poslovan.

Obavezan element svakog mejla je potpis pošiljaoca, koji mora sadržati pored imena i prezimena i kontakt podatke.

Poželjno je da se na primljen mejl odgovori odmah ili u roku od nekoliko sati, u slučaju da nije moguće odgovoriti u navedenom roku, preporuka je da se pošalje odgovor potvrde da je mejl primljen i da pošiljalac može očekivati odgovor u nekom roku, ali ne kasnije od 24 časa. U slučaju da ni u ovom roku primalac ne može odgovoriti na mejl, najbolje je da neko od kolega odgovori na mejl uz naznaku da to radi po nalogu primaoca.

BRENDIRANJE DESTINACIJA I LOKALNA SAMOUPRAVA KAO BREND

12

Mnogobrojni su primeri investiranja opština u razvoj lokalnih sredina, koji su od njih načinili, recimo, poznatu turističku atrakciju, mesto koje je označeno kao povoljno za ulaganje ili mesto poželjno za život. Ukoliko bi se bilo koji od ovih nekoliko primera primenio i ostvario u praksi lokalnih samouprava u Srbiji, život građana tih teritorija bio bi značajno unapređen, a to je ono zašto pre svega lokalne samouprave postoje.

U definisanju pojma „brend“ krenućemo od određivanja uspešne robne marke, što je ona marka koju kupci žele, traže i kupuju sa poverenjem. Uspešna marka stvara prednost na četiri načina:

- zadobija pažnju i poverenje kupaca, distributera i šire javnosti
- omogućava visok udeo na tržištu
- kupci su joj lojalni, ona omogućava veću stabilnost, a rizik je minimalan
- omogućava visoku pozicioniranost proizvoda i stalno širenje tržišta

Pored navedenog, subjektivni osećaj kupca da je određeni brend vredniji i poželjniji u odnosu na slične proizvode predstavljaju dodate vrednosti i najvažniji su element za formiranje robnih marki.

Ukoliko bismo ovakvo određenje brenda preveli na jezik lokalnih samouprava to bi značilo da „brendiranjem“ lokalnih samouprava one zadobijaju pažnju javnosti, dolazi do novog doseljavanja stanovništva u ove sredine, lojalnost koji građani ovakvih opština pokazuju ogleda se u njihovom stalnom nastojanju da svoju sredinu učine još poželjnijom, ostavljajući je u nasleđe svom potomstvu. Ovakve sredine takođe privlače investicije, proizvodne konglomerate koji poštujući postavljena pravila na lokalnom nivou vode računa o načinu proizvodnje i uvođenju „zelene“ proizvodnje. Dolazi do novih zapošljavanja, ostvarivanja prihoda, plaćanja poreza koji se sliva u gradski budžet, odakle se ulaže u infrastrukturu, dalji razvoj usluga koji opština pruža građanima. Dakle, jasno se može videti da brendiranje opština, iako u početku može zahtevati veća investiciona ulaganja, u konačnom vodi razvoju lokalne sredine i uvećanju lokalnih prihoda. U teoriji brendiranja mesta postoji velika neujednačenost termina koji se koriste, pa se tako koriste termini poput „regionalni marketing“, „urbani marketing“, „opštinski marketing“, „prodaja mesta“, „marketing destinacije“ (koji se predominantno koristi u industriji turizma). Ostavljajući po strani terminologiju, mi ćemo koristiti termin „brendiranje destinacije“, „brendiranje grada/opštine“ ili „brendiranje sredine“.

Proces brendiranja jedne sredine je dug i skup proces. Bez obzira na to, mnoge lokalne vlasti širom sveta ušle su u ovaj proces, i mnogo njih ga je

veoma uspešno i završilo. Brendiranje destinacije ne treba mešati sa reklamiranjem odnosno oglašavanjem, pojavljivanjem u medijima, lifletima u kojima se govori o pukoj prednosti određenog mesta, bez prethodnih analiza, utvrđivanja komparativnih prednosti, uključivanja zajednice, privrede, lokalne administracije u ovaj proces. Kada govorimo o brendiranju, nije dakle reč o promotivnim aktivnostima nego o nizu aktivnosti koje se preduzimaju kako bi određena destinacija postala brend. Vrlo je čest slučaj u praksi da se proces brendiranja destinacije izjednačuje sa razvojem logotipa i dopadljivih i kreativnih fraza koje su kasnije korišćene za procese vezane za reklamiranje. Ukoliko smo utvrdili da je ovo samo jedan deo procesa brendiranja, hajde da pogledamo šta to sve brendiranje podrazumeva, zbog čega se ono radi, kako izgleda proces i šta se na kraju tog procesa može očekivati.

Šta je brendiranje destinacije?

Ono predstavlja otkrivanje ili kreiranje određenih specifičnosti koje određena destinacija ima i po kojoj se ta destinacija razlikuje od drugih, a sve sa ciljem stvaranja kompetitivne i komparativne prednosti u odnosu na ostala mesta. Dakle, reč je o takvom procesu koji za cilj ima da se pozicija određenog grada, sredine, zajednice, opštine unapredi ili postavi tako da sredina koja je predmet procesa brendiranja bude poželjno mesto za život, investicije (poslovne lokacije) i/ili postane turistička destinacija.



Ovde je važno napomenuti da ad hoc strategije, kojima su pribegavali mnogi gradovi i opštine širom sveta po pravilu ne daju rezultate. Mnogo je primera u kojima su lokalne sredine investiranjem u skupe atrakcije zapravo samo stvorile lažnu nadu i dale „rešenja“ koja ne rešavaju kompleksne probleme. Nasuprot tome, procesu brendiranja treba pristupiti na sistematski način i to krećući od formiranja komisije sastavljene od najviših menadžera u kojima su zastupljeni predstavnici i javnog i privatnog sektora, čiji članovi utvrđuju trenutne i potencijalne prednosti, slabosti, pretnje i mogućnosti mesta definišući dugoročnu viziju kako zajednica treba da izgleda i šta treba da bude u budućnosti. Uključivanje različitih zainteresovanih strana u definisanje sredine kao brenda presudno je za uspeh čitavog poduhvata.

Iako u teoriji postoji niz interpretacija upravljanja brendom, prevlađuju mi-

šljenja po kojima upravljanje brendom sadrži pet faza u procesu planiranja. Reč je o sledećim fazama: faza ispitivanja i analize, faza izgradnje vizije, faza definisanja strategije, faza razvijanja akcionog plana, faza implementacije, evaluacije i utvrđivanja povratnog uticaja.

Suština čitavog procesa svodi se na jedno – Potraga za jedinstvenošću i različitošću koju brend mesta – teritorijalne jedinice treba da „oživotvori“ i da pretvori u funkcionalnu dimenziju mesta na planu privlačenja definisanih ciljnih grupa tog mesta – teritorijalne jedinice.

Razvijanje strategije brenda za zajednicu ne bi trebalo da bude zadatak pojedinca ili jedne organizacije. Uključivanje različitih zainteresovanih strana osigurava sagledavanje različitih perspektiva, zainteresovanost institucija i pojedinaca da procesu doprinesu i osigurava da proces bude manje komplikovan.



UKLJUČIVANJE PRAVIH LJUDI POČINJE SA JASNIM RAZUMEVANJEM ŠTA TREBA DA SE POSTIGNE

Iako proces brendiranja destinacije može pokrenuti bilo koja organizacija, uobičajeno je da vodeću ulogu odigra lokalna samouprava. Na osnovu ciljeva projekta, mnoštvo različitih organizacija može biti uključeno u projekat brendiranja. Na primer, ako je cilj je ekonomski rast, strategije se mogu fokusirati na privlačenje talentovanih stanovnika, stručnjaka, preduzeća ili određenih sektora, razvoj turizma. Svaka strategija zahteva privlačenje pažnje različitih partnera u zajednici. Stoga uključivanje i povezivanje pravih ljudi započinje sa jasnim razumevanjem onoga što treba postići. Razvoj strategije započinje sa nekoliko osnovnih pitanja. Šta strategija brenda treba da reši? Da li postoje određene poslovne aktivnosti, politička ili druga pitanja koja mogu negativno da utiču na ugled mesta? Ili je jednostavno reč o zauzimanju proaktivnijeg stava kako bi se unapredili izgledi mesta za privlačenje posla? Na osnovu vaših odgovora, razmotrite podskup sledećih grupa za učešće u projektu:

- Kancelarija za LER
- Poslovni lideri
- Pojedinci koje građani prepoznaju kao lidere
- Izabrani zvaničnici
- Predstavnici zajednice
- Univerziteti
- Institucije kulture ili baštine
- Lokalni mediji

OSAM KORAKA ZA RAZVOJ BRENDA MESTA

KORAK 1

Definisanje jasnih ciljeva

KORAK 2

Razumevanje ciljne publike

KORAK 3

Identifikovanje trenutne slike o vašem mestu

KORAK 4

Postavljanje željenog identiteta vašeg mesta

KORAK 5

Razvijanje pozicioniranja

KORAK 6:

Kreiranje vrednosti za ciljne grupe

KORAK 7:

Sprovođenje strategije brenda

KORAK 8:

Merenje uspeha

KORAK 1: DEFINIŠITE JASNE CILJEVE

- Šta želite da postignete brendiranjem?
- Koje konkretne rezultate tražite od razvoja strategije brenda?

Na samom početku nužno je da donosioci odluka razumeju ciljeve procesa brendiranja. Da li je primarni cilj privući i zadržati stanovnike? Potaknuti trgovinu? Privući posetioce? Promeniti trenutnu percepciju o vašem mestu? Odgovori na ova pitanja (i prioriteta među njima) mogu pomoći u definisanju obima projekta brendiranja, pomoći u definisanju zainteresovanih strana sa kojima saradujemo i na koje želimo da izvršimo uticaj. Utvrđivanje ukupnog cilja pomoći će u definisanju specifičnih ciljeva koji će nam pak pomoći da dostignemo ukupno postavljeni cilj. Na primer, identifikujte mesta koja su se suočavala sa sličnim izazovima sa kojima se vi susrećete, ali su ih uspešno prevazišli pokretanjem strategije brenda. Analizirajte njihove uspehe. Obratite pažnju na promene koje su izazvane u tim sredinama. U kojoj meri je ekonomska i poslovna klima poboljšana? Koji su indikatori uspeha koji se mogu jasno videti – da li je to porast broja stanovnika, uvećanje prihoda, povećan broj posetilaca. Potom razmislite koji su od ovih indikatora najprikladniji za vaš projekat brendiranja? Koje su bile ključne komponente koje su omogućile njihovu transformaciju? Šta možete naučiti iz njihovog iskustva?

KORAK 2: RAZUMEVANJE CILJNIH GRUPA KOJE ŽELITE DA PRIVUČETE

- Koja su obeležja ovih ciljnih grupa
- Koja je percepcija odabranih ciljnih grupa o vašem gradu/opštini
- Šta je to što njima treba, a grad/opština može da ponudi/omogućiti

Da biste odgovorili na ova pitanja, niz dubinskih intervjuja ili fokus grupa treba sprovesti sa:

- Predstavnicima poslovnog sektora
- Stanovnicima (kakva su im primanja, kolika je prosečna veličina stambene jedinice)
- Posetiocima (npr. odaberi uzorak ljudi koji su posetili vaš grad/opštinu)
- Političkim liderima (npr. grad i država)
- Medijima (npr. lokalni, regionalni, nacionalni, međunarodni)
- Studentima

Izbor prave ciljne publike jedan je od najtežih koraka u procesu brendiranja. Iako je interesantno razgovarati sa svima, kao i kod celokupnog projekta brendiranja ciljnu publiku treba svesti po stepenu važnosti. Ne morate razgovarati sa svakom od navedenih ciljnih grupa, ali je poželjno da poznajete sve detalje one ciljne grupe koju ste



odredili kao vašu primarnu (primarnu ciljnu grupu ćete odrediti gledajući cilj koji želite da postignete).

Kompanija *World Business Chicago*, čiji je posao privlačenje kompanija u taj grad, identifikovala je poslovne lidere srednje i starije dobi i medije kao ključne ciljne grupe kojima će se obratiti. Takav fokus omogućio je da se obavi više od 80 intervjua (jedan na jedan) i da se tako dobije veoma jasna slika o potrebama ciljnih grupa koje su odabrane. Rad sa malobrojnim ciljnim grupama kroz dubinske intervjue omogućava potpuno jasan uvid o potrebama onih koje ste označili kao vašu ciljnu grupu i daće mnogo bolji pregled situacije nego da radite sa velikim uzorkom i tako dobijete tek površnu sliku.

Onda kada ste tako suzili ciljnu grupu, postoji novi izazov – kako doći do vaše ciljne grupe? Jednom kada se ciljna publika identifikuje, to može biti podjednako (ako ne i više) izazovno da smislite kako da dođete do istraživanja i pomoću kojih sredstava. Poslovni lideri su često zauzeti, a možda i nisu voljni da troše svoje vreme bez jasnog motiva ili podsticaja. Političke vođe je potrebno ubediti da njihovi stavovi neće biti dostupni javnosti, a njihove izjave je često potrebno i „čitati između redova“. Bez obzira na sve ovo, koja god da vam je ciljna grupa i koliko god da je istraživanje, postarajte se da ono bude vrhunski izvedeno, jer jedino tako možete dobiti odgovore na pitanja za kojima tragate – a ovo će uticati na to kako formulišete vašu strategiju.

KORAK 3: IDENTIFIKACIJA TRENUTNE SLIKE O VAŠEM MESTU (KAKAV JE VAŠ IMIDŽ)

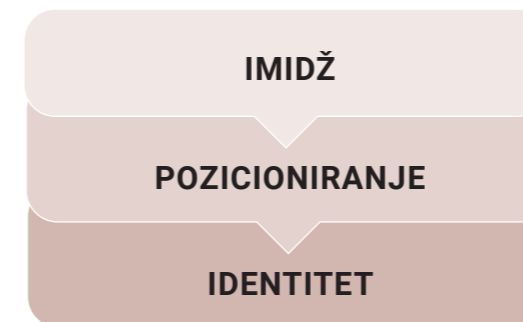
- Koje su asocijacije na vaš grad/opštinu?
- Da li se imidž vaše sredine menjao i kako?
- Koje slike i/ili sećanja vam stvara pomisao na određenu sredinu?

Ovako definisana pitanja pomoći će vam da dobijete potpuni uvid o koristi odnosno asocijacijama koje vaša ciljna grupa ima u odnosu na vašu sredinu. Primeri pitanja na kojima bi trebalo zasnovati istraživanje:

- Kada izgovorim ime mesta, šta vam prvo padne na pamet? Zašto?
- Koje su slabosti i mane mesta? Šta je jača strana?
- Koji vam je kvalitet ponudilo mesto koje ste posetili?
- Recite nam nešto o vašem iskustvu sa mestom u kojem ste bili.

Vaš krajnji cilj je potpuno razumevanje vaše ciljne grupe, razumevanja njihovog doživljaja vaše sredine i neutralisanje jaza između trenutnog i željenog stanja. Upravo ovu prazninu mora da popuni pozicioniranje. Kao i kod bilo kog procesa brendiranja, ključno je utvrditi željeno ili očekivano stanje/imidž.

Brend je moguće posmatrati kroz tri komponente brenda: identitet brenda, pozicioniranje brenda i imidž brenda. Identitet brenda predstavlja viziju kreatora brenda kako brend treba da bude percipiran dok pozicioniranje brenda predstavlja deo planirane vrednosti brenda koju zapravo usmeravamo ka odabranim ciljnim grupama, sa namerom da pokažemo njegove komparativne vrednosti. Imidž brenda možemo posmatrati kao sliku kako je brend percipiran.



KORAK 4: POSTAVITE ŽELJENI IDENTITET VAŠEG MESTA

- - Po čemu biste voleli da vaša sredina bude prepoznata?
- - Na šta biste voleli da ljudi pomisle kada razmišljaju o vašem mestu?

Identitet vašeg mesta je zapravo niz asocijacija i slika koje želite da ljudi imaju u budućnosti onda kada pomisle na vaš grad ili opštinu. To je zapravo ono kako želite da vaša ciljna grupa vidi vaš brend. Međutim, ono što je važno istaći je da taj identitet treba da bude dostižan i, još važnije, da bude održiv u dužem

vremenskom periodu. Razumevanje jaza između imidža i poželjnog identiteta vaše sredine će uticati na to kako će se odvijati proces pozicioniranja.

KORAK 5: RAZVIJANJE POZICIONIRANJA

- - Koja je primarna korist koju pojedinci ili kompanije mogu imati od vaše sredine? Šta je to što vi nudite?
- - Koje dokaze imate kojima možete da potkrepite vaše tvrdnje da su koristi koje vaše mesto nudi tačne?

Pozicioniranje je proces prelaska sa trenutnog imidža na željeni identitet. U osnovi identiteta je zapravo obećanje ili očekivana korist koju pojedinac može da dobije od određene sredine. Pozicioniranje se od identiteta razlikuje po tome što ciljnoj grupi nudi vrlo „opipljivu“ korist. Sem toga, u procesu pozicioniranja je važno upravljanje komunikacijom u pravcu da se ciljnim grupama jasno predoče konkretni dokazi o tome zbog čega baš mesto koje brendiramo ima komparativne prednosti u odnosu na druga mesta.

Pozicioniranje ne treba mešati sa kampanjom ili sloganom (*tagline*). Reč je dakle o suštinskom obećanju o tome šta naše mesto nudi u odnosu na druga. Proces pozicioniranja i ostvarivanja željenog identiteta uobičajeno traje oko tri godine, a čitav proces brendiranja traje i znatno duže.



KORAK 6: KREIRANJE VREDNOSTI ZA CILJNE GRUPE

Jednom kada je pozicioniranje definisano, potrebno ga je operacionalizovati tako da odgovara svakoj (odabranoj) ciljnoj grupi. Konkretno, šta pozicioniranje znači za vašu ciljnu grupu i koje su to su ključne poruke koje treba preneti, te tako uticati na percepciju ciljne grupe? Prilikom definisanja poruka, moguće je da će neke od njih imati uticaja na više ciljnih grupa, ali je isto tako jako važno biti vrlo specifičan, odnosno definisati poruke za specifične (odabrane) ciljne grupe. Stvaranjem specifičnih poruka za svaku od odabranih ciljnih grupa vi zapravo stvarate vrednost vašeg brenda za specifičnu ciljnu grupu, i stvara se utisak kod pripadnika ove ciljne grupe da je čitav „brend“ (mesto) koncipiran tako da odgovora baš njihovim potrebama.

KORAK 7: SPROVOĐENJE STRATEGIJE BREnda

U razvoju vašeg marketinškog plana zasnovanog na brendu, presudno je razmišljati o svakom elementu sa kojim vaša ciljna grupa može doći u kontakt. Svaka interakcija ili dodirna tačka sa ciljnom publikom je prilika da poboljšate ili da vaš brend učinite atraktivnim. Tačke susreta ciljne publike sa vašim brendom su različite, to može biti ulica u vašem gradu, reklama, oglašavanje, brošure, veb sajt, događaji, pa čak i stav stanovnika.

Sada je korisno razmišljati o dodirnim tačkama kroz tri kategorije: pre posete; tokom posete/tokom donošenja odluke; i nakon posete/donošenja odluka. Dodirne tačke vaše ciljne grupe pre posete vašoj sredini podrazumevaju različite aktivnosti (lifleti, veb strance, specijalni događaji brošure, organizovane posete, medijske objave i slično). Sve ovo će uticati na to da vaša ciljna grupa vaše mesto uzme u razmatranje.

Sledeća faza se fokusira na interakciju koja se može desiti tokom posete ili tokom donošenja odluke. Ove dodirne tačke, koje će ciljna publika doživeti iz prve ruke, često je opipljivija i može podrazumevati dodatno uređene parkove/prostore, čiste ulice, užurbani noćni život (ukoliko su vam ciljna grupa recimo mladi). Nakon toga, vaša će se ciljna grupa susretati sa vašim mestom i nakon posete putem razgovora sa drugim pojedincima o vašem mestu, informacija koje će naći u medijima. Vi svakako možete organizovati i dodatne aktivnosti za one koje su vas posetili nakon što odu svojim kućama – dostavljanjem dodatnih informacija o vašem mestu mejlom, dostavljanjem brošura i slično.

Kada razmišljate o svim interakcijama između brenda i ciljne publike, važno je razmotriti sve ove faze. Međutim, stvarnost je takva da su sredstva obično ograničena i teško ih je obezbediti. Stoga je važno dati prioritet onim dodirnim tačkama koje je moguće unaprediti relativno brzo i sa nevelikim budžetima. Drugi važan element u sprovođenju strategije brenda odnosi se na uključivanje velikog broja zainteresovanih strana, ali i političkih odlučilaca u proces od samog početka.

KORAK 8: IZMERITE USPEH

Izreka „Šta se ne meri, time se ne upravlja“, posebno je istinita u procesima brendiranja.

Generalno postoje tri principa za merenje uspeha strategije brenda mesta:

- Praćenje uspeha u brendiranju u odnosu na ključne (ciljne) javnosti
- Merenje efikasnosti brendiranja i marketinških aktivnosti tokom vremena
- Prikazivanje uticaja brenda na poslovanje merenjem metrike brenda u odnosu na ekonomski razvoj i razvoj zajednice

Proces brendiranja mesta je skup, zahtevan i dugotrajan proces. Međutim, ukoliko se radi postepeno, i ukoliko su ciljevi jasno definisani te ukoliko se na adekvatan način obraćamo našim ciljnim grupama, rezultati neće izostati. Vaš brend će biti prepoznat, i u konačnom, finansijski isplativ.

