

*Stručni rad*  
*Profesional paper*

**Marinković-Lepić Mirjana\***

## **ODNOSI SA JAVNOŠĆU U FUNKCIJI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

### **PUBLIC RELATIONS AS A TOOL OF CORPORATE MANAGEMENT**

#### ***Abstract***

*Entrepreneurship, regardless of its organisational and ownership structure is unimaginable without public relations if your aim is to be seen as a modern company. It is concerning that many public companies, government departments and other organisations that are public by default do not have people in charge of public relations and even if they do, they are usually without adequate education. Companies with a strategy of PR are rare, regardless of the fact that they are maybe very big and important companies which greatly influence everyday life and would greatly benefit from concrete and scientific PR strategies. This paper aims to point out the necessity of PR awareness and benefits due to the fact that not a lot is known about this topic from a scientific and practical side although we see that PR departments are being formed in government services and companies, many also have spokespersons or experts for public relations, etc. Apart from that, a large number of cases, the function of PR is misinterpreted as a service between the company or government and the media instead of seeing it as a totality of activities which create a positive environment and positive perception of the public towards a particular subject. On the example of the Public Company "Saobraćaj i Komunikacije" Tuzla, as authorized by*

---

*Primljeno: 18.10.2014; Prihvaćeno: 11.12.2014*

*Received: 18-10-2014; Accepted: 11-12-2014*

\* **Mr. Sc. Marinković-Lepić Mirjana, Mistarstvo finansija Tuzlanskog kantona**

*management, a positive, scientific and proper way to approach public relations as a integral part of corporate management and how the influence of PR contributes to a business and public perception of this public company.*

**Key words:** *public, public relations, corporate management, public companies.*

## **Sažetak**

*Poslovanje privrednih društava, bez obzira na oblik organizovanja i strukturu vlasništva je danas nezamislivo bez aspekta odnosa sa javnošću, ako se žele svrstati u red modernih kompanija. Zabrinjavajuća je okolnost da u mnogim javnim preduzećima, organima vlasti i drugim organizacijama koje vrše javnu funkciju nema osoba zaduženih za ove poslove, ili te osobe nemaju odgovarajuće obrazovanje. Rijetka su preduzeća koja imaju strategiju i provedbeni plan odnosa sa javnošću, bez obzira na činjenicu da se radi o vrlo značajnim privrednim subjektima koji itekako utiču na svakodnevni život ljudi i kojima je u interesu da grade korektne i, na naučnim postulatima zasnovane, odnose sa javnošću. Ovaj rad ima za cilj da ukaže na potrebu spoznaje o značaju i suštini odnosa sa javnošću, zbog činjenice da se o ovoj nauci i njenoj praktičnoj primjeni nedovoljno zna, iako smo svjedoci da se osnivaju službe za odnose sa javnošću, imenuju glasnogovornici, stručni saradnici za informisanje i sl. I pored toga, u velikom broju slučajeva se funkcija odnosa sa javnošću shvata samo kao posrednička uloga u odnosima sa medijima, umjesto kao sveukupnost djelovanja radi stvaranju pozitivnog ozračja i pozitivne percepcije javnosti. Na primjeru Javnog preduzeća "Saobraćaj i komunikacije" Tuzla, po odobrenju uprave, prikazat će se pravilan, i na nauci zasnovan, pristup odnosima sa javnošću, kao vrlo značajnom segmentu korporativnog upravljanja, njihov uticaj na poslovanje i percepciju javnosti o ovom javnom preduzeću.*

**Ključne riječi:** *javnost, odnosi sa javnošću, korporativno upravljanje, javna preduzeća.*

## **UVOD**

Poslovanje privrednih društava na teritoriji Federacije BiH uređeno je Zakonom o privrednim društvima, u kojem su, između ostalog, definisane vrste privrednih društava. Podjela se zasniva na modernoj teoriji, koja privredna društva dijeli na dvije osnovne skupine: (a) društva lica: društva sa neograničenom solidarnom odgovornošću i komanditna društva, i (b) društva kapitala: dionička društva, društva sa ograničenom odgovornošću, komanditno društvo na dionice.

Javna preduzeća, u kojima je država djelimični ili potpuni vlasnik kapitala, posluju ili kao dionička društva, ili kao društva sa ograničenom odgovornošću, dakle, kao društva kapitala.

Korporativno upravljanje ima svoju istoriju, koja datira još iz 16. vijeka, a kroz pojedina istorijska razdoblja dominirali su i različiti oblici korporativnog upravljanja. Naravno da su se pojedini oblici korporativnog upravljanja razvijali u skladu sa ekonomskim uslovima poslovanja preduzeća, razvojem teoretske misli u ovoj oblasti, ali i aktuelnim trendovima i zahtjevima tržišta i javnog mnijenja koji su uticali na poslovanje kompanija. Uporedo sa razvojem korporativnog upravljanja, razvija se i jedna potpuno nova disciplina – odnosi sa javnošću, bez koje je danas nezamislivo poslovanje modernih i ozbiljnih kompanija. Iako tragove odnosa sa javnošću srećemo još kod drevnih Sumera, Asiraca, Persijanaca i Egipćana, odnosi sa javnošću se definitivno oblikuju početkom XX vijeka.

Savremeni odnosi sa javnošću javljaju se sa razdobljem globalne informacije, koje počinje sredinom 60-tih, lansiranjem satelita „Sputnjik“. Tada započinje era globalne satelitske komunikacije. Kompjuteri obilježavaju informacijsko doba, a sa razvojem tehnologije granice skoro da neće postojati u bilo kojem smislu riječi. Upravo razvoj tehnologije omogućava neograničeno širenje informacije, u veoma kratkom roku, omogućava dvostranu komunikaciju i veliki uticaj javnosti u bilo kom segmentu rada i djelovanja. U javnim preduzećima, po pravilu, odnosi sa javnošću ne zauzimaju mjesto koje im pripada, odnosno ne smatraju se funkcijom korporativnog upravljanja, iako je javnost- javno mnijenje danas veoma uticajan faktor i može značajno uticati na imidž kompanije, pa tako i na njeno poslovanje. No, ohrabruje činjenica da se i u ovom segmentu poslovanja pravi zaokret, kad su javna preduzeća u pitanju. Takav zaokret napravljen je u Javnom komunalnom preduzeću „Saobraćaj i komunikacije“ Tuzla, koje je, nakon osnivanja, imalo veoma loš publicitet. Menadžment je vrlo brzo spoznao značaj odnosa sa javnošću, te je usvojio Strategiju i Provedbeni plan odnosa sa javnošću, te djelovao u skladu sa navedenim dokumentima, što je donijelo rezultate u smislu promjene percepcije javnosti i sticanju ugleda.

## DEFINISANJE I ZNAČAJ ODNOSA SA JAVNOŠĆU

Odnosi sa javnošću (*Public Relations*) su produkt društvenih promjena i komunikativnih novina. Tokom 20. vijeka PR odlučujuće zajednički određuje svakodnevne komunikacije zapadnih društava, no ni ta činjenica nije mnogo pomogla da se dođe do konsenzusa šta je to PR, odnosno koje funkcije, usluge ili zadatke treba da ispune. „Osnovna filozofija odnosa sa javnostima je veoma jednostavna. Mnogi smatraju da je postavljene ciljeve lakše uspješno ostvariti uz podršku i razumevanje javnosti, nego kada je javnost suprotstavljena ili ravnodušna. Odnosi sa javnošću mogu se opisati sa nekoliko ključnih riječi, i to: ugled, percepcija, kredibilitet, poverenje, sloga i obostrano razumijevanje zasnovano na istinitom i sveobuhvatnom obaveštavanju.<sup>1</sup>

U evoluciji razvoja odnosa sa javnošću, rad sa javnostima se oblikuje kao posebna profesija, odnosno zanimanje. To zahtijeva razgraničenje od publiciranja i žurnalizma, te

<sup>1</sup> Blek Sem: „Odnosi sa javnošću“ Clio, Beograd, 1997., str. 7.

propagande. Prilikom definisanja odnosa sa javnošću, profesionalci su imali za cilj predočiti javnosti sliku PR zanimanja i utvrditi etičke i druge profesionalne norme PR. Mnoga profesionalna udruženja postavljaju kriterije, kodekse i uslove prijema članova. Elementi koji su uočljivi u aktivnostima strukovnih saveza, a koji pokušavaju odrediti i definisati zadatke i ciljeve odnosa sa javnošću su:

- izgrađivanje povjerenja i osiguranje razumijevanja, povjerenja i simpatije za neku organizaciju ili sistem
- trajno održavanje, nastavljanje i jačanje povjerenja u istom smislu
- uvođenje, čuvanje, ispravno održavanje i poboljšanje komunikacije sa drugim organizacijama, sistemima, grupama
- zastupanje i predstavljanje vlastitih interesa organizacije ili sistema prema javnosti
- kontinuirano čuvanje vlastitih interesa unutar organizacije, sistema, grupe
- uticaj na javno mišljenje u vlastitom interesu organizacije
- poticanje razumijevanja, veze i zajedničkog rada sa drugim interesentima u cilju proizvodnje i kooperacije
- promicanje općih javnih interesa kroz razumijevanje i međusobni odnos
- kroz razumijevanje i međusobni odnos promicanje postojanja vlastite organizacije i njen razvoj.

Uočljiva je pretpostavka da se komunikacijom mogu riješiti određeni problemi, odnosno komunikacijskim postupcima i sredstvima. Ono što je zajedničko za ovakvo shvatanje i definisanje ciljeva i problema PR jeste pretpostavka da se komunikacijom može stvoriti ambijent, odnosno dobri odnosi i dobra volja okruženja u odnosu na organizaciju. U tom smislu, najjednostavnija definicija PR jeste razvoj i održavanje dobrih odnosa sa različitim vrstama javnosti, ili Britanski institut za PR: „planirani i stalni napor da se uspostavi i održi dobra volja i međusobno razumijevanje između organizacije i njene publike“. Javnošću PR praktičari smatraju različite grupe koje na bilo koji način utiču na organizaciju, odnosno od kojih organizacija zavisi: zaposleni, investitori, klijenti, zakonodavci, vlada, trgovina, zajednica, grupe za pritisak, pa čak i konkurencija. Organizacije su više intuitivno naslućivale da jedan dio njihovih problema proističe iz odnosa sa okolinom, te je mogućnost da se naklonost javnosti proizvede, odnosno prihvatanje činjenice da je to moguće, postala jako interesantna. Njemački PR praktičari su prvi reagovali i kreirali svoju definiciju PR koja glasi: odnosi sa javnostima su „svjesno i legitimno angažovanje organizacije, na osnovu sistematskog istraživanja, oko izgradnje i njege povjerenja i razumijevanja u javnosti.“<sup>2</sup> I ovdje se komunikacija podrazumijeva, a težište definicije je na cilju koji se obećava kao mogući.

Uznemirenje je izazvala upravo činjenica da je kreiranje predstave o sebi legitimno pravo organizacije, s obzirom na manipulacije mnijenjima i emocijama masa. Uznemirenje je

---

<sup>2</sup> Tomić Zoran: „Odnosi sa javnošću-teorija i praksa,“ Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2008., str 51

prisutno bez obzira na objašnjenja i stavove da se radi o pravu koje ne mora nužno dovesti i do zloupotrebe.

Uz poticanje rasprava o etičnosti odnosa sa javnostima, ova definicija je ukazala i na sistematska istraživanja kao bitnom elementu odnosa sa javnostima. Naravno, riječ je o istraživanjima javnosti i ta istraživanja su kanal dotoka informacija o očekivanjima iz okruženja, te načinu na koji javnost shvata i posmatra zajedničku situaciju, te načinu na koji reaguje na poruke PR. Neke odgovore na pitanja koja se tiču definisanja PR, odnosno njihovo jasnije određenje daje definicija Cutlip-a i Center-a, koji kažu da je „Public relations planirani trud da se na javno mnijenje utiče pozitivnim radnjama i dvostranom informativnom vezom.“<sup>3</sup> I ovdje je dvosmjernost komunikacije u prvom planu, s obzirom da je Cutlip i zagovornik, odnosno predstavnik modela dijaloga u odnosima sa javnostima.

Nakon analize 472 definicije, Rex Harlow je izdvojio najvažnije i najčešće definisane elemente, te došao do jedne informativne, sveobuhvatne deskripcije odnosa sa javnostima: „PR je posebna menadžment funkcija, koja ima za cilj uspostavljanje i održavanje uzajamnih komunikacionih veza prihvatanja i kooperacije između organizacija i njenih javnosti, rješavanje problematičnih i konfliktnih situacija. Podržava menadžment u nastojanju da bude informisan o javnom mnijenju i da reaguje na njega; definiše odgovornost menadžmenta u njegovoj službi javnom interesu, podržava menadžment u nastojanju da se prilagođava promjenama u okruženju (pa da ih i djelotvorno iskoriste), služi kao sistem ranog upozorenja na aktuelne trendove i primjenjuje istraživanja i etičke komunikacione tehnike kao glavne instrumente.“<sup>4</sup>

Privredne kompanije su vrlo brzo shvatile značaj nove discipline-profesije, koja nije bila niti novinarstvo niti marketing. Na žalost, krizne situacije su bile te koje su pokazale koliko pravilno vođeni odnosi sa javnostima mogu pomoći u prevazilaženju kriza i gradnji imidža kompanije. Ivy Ledbetter Lee, diplomac Princetona i bivši novinar World-a je, nakon uspješno prevaziđene krize za vrijeme štrajka rudara 1906. godine, angažiran za promidžbu Pensilvanijske željeznice, a od 1914. godine, pa do svoje smrti, 1934., radio je za Rockfellere. Uspješno je riješio i krizu za vrijeme štrajka rudara u Rockefellerovoj kompaniji Colorado Fuel and Iron. Organizacije ovise o svojoj okolini i, da bi uspješno poslovale i održale se, moraju:

- prihvatiti javnu odgovornost koju nameće društvo, koje postaje sve više međuovisno (polazište PR-ovskog načina razmišljanja u menadžmentu)
- komunicirati sa javnostima koje su često udaljene i raznovrsne (objašnjava razvoj odnosa sa javnostima kao specijalizirane stožerne funkcije)
- integritirati se u zajednicu zbog koje postoje (zajednički cilj menadžmenta i specijalizirane prakse).

<sup>3</sup> Tomić Zoran: „Odnosi sa javnošću-teorija i praksa,“ Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2008., str 51

<sup>4</sup> Skoko Božo, "Odnosi sa javnošću kao doprinos demokratizaciji i preofesionalizaciji procesa javnog komuniciranja", Politička misao, Vol XLI, 2004., br.1, str. 96.

Odnosi sa javnošću pomažu organizacijama da se adaptiraju i prilagode svojoj okolini. Zaposlenici u ovoj oblasti prate javno mnijenje, društvene promjene, političke pokrete, kulturne mijene, napredak u tehnologiji, prirodni okoliš, tumače sve te faktore i zajedno sa menadžmentom razvijaju strateške planove za promjene i reakcije organizacije. Jasno sagledavanje i predviđanje promjena daje organizaciji vremena da bude ne samo reaktivna, već proaktivna u odnosu na promjene u svojoj okolini.

## **STRATEGIJA ODNOSA SA JAVNOŠĆU JAVNOG KOMUNALNOG PREDUZEĆA "SAOBRAĆAJ I KOMUNIKACIJE" TUZLA**

Javno komunalno preduzeće "Saobraćaj i komunikacije - Tuzla" je u stopostotnom vlasništvu Općine Tuzla. Odlukom Općinskog vijeća Tuzla o javnim parkiralištima na području općine Tuzla, ("Službeni glasnik Općine Tuzla" broj: 2/09) javna parkirališta povjerena su na upravljanje Preduzeću, te su utvrđeni uslovi, način korištenja, organizacija i način naplate parkiranja vozila. U maju 2009. zvanično je počela naplata parkiranja na javnim parkiralištima na području Općine Tuzla. Situacija je zahtijevala hitnu reakciju, u smislu kreiranja strategije odnosa sa javnošću, koja bi, kroz niz aktivnosti, promijenila percepciju javnosti o ovom javnom preduzeću. Bilo je neophodno građanima ukazati na potrebu regulacije u oblasti parkiranja, objasniti im pravni osnov naplate parkinga, omogućiti dvosmjernu komunikaciju i praćenje poslovanja preduzeća putem web stranice, pokazati da preduzeće nema za cilj samo uzimati novac od građana, nego i pozitivno djelovanje u zajednici, uz primjenu principa SCR – socijalne korporativne odgovornosti (engleski: Social Corporate Responsibility). Pristupilo se izradi Strategije odnosa sa javnošću JKP "Saobraćaj i komunikacije" Tuzla za period 2010-2013. godina.

### ***I Definisanje problema***

Javno komunalno preduzeće Saobraćaj i komunikacije (u daljem tekstu: Preduzeće) nema razvijene odnose sa javnostima na način koji bi zadovoljio savremene trendove i naučne postulate iz ove oblasti. Stoga, kod planiranja strategije odnosa sa javnošću, mora se početi od samog početka i u skladu sa planom razvoja za slijedeće 3 godine, činiti početničke korake i istovremeno provoditi ciljeve zacrtane Planom.

### ***II SWOT analiza (snage, slabosti, mogućnosti i prijetnje)***

#### **a) Analiza snaga i slabosti**

- unutarnje snage

- Preduzeće, prije svega u segmentu menadžmenta i visokostručnih poslova, zapošljava jedan broj mlađih kadrova, sa odgovarajućim fakultetskim diplomama i dodatnim znanjima koja se ogledaju u znanju stranih jezika, poznavanju računarske tehnologije, marketinga, savremenih trendova rada i poslovanja, pa i značaja javnosti u oblikovanju imidža kompanije

- trenutna finansijska stabilnost je, svakako, vrlo važan faktor snage Preduzeća, jer omogućava skladan odnos sa dobavljačima, sticanje ugleda i referenci
- sami počeci rada omogućavaju oblikovanje budućeg djelovanja bez ikakvih uticaja prošlosti koji prate ostala javna preduzeća (gubici, privatizacija, nenaplativost potraživanja i sl.)
- unutarnje slabosti
  - nema stručne osobe zadužene za odnose sa javnostima
  - nije definisana misija organizacije, niti je izgrađen korporativni identitet (odsustvo propagandnih konstanti koje označavaju imidž kompanije)
  - naslijeđe, koje se ogleda u preuzetoj radnoj snazi od Organizacije demobilisanih boraca – radi se o lošoj kvalifikacionoj strukturi kadra i činjenici da se nije vršio odabir kadra nakon osnivanja Preduzeća
- b) Analiza mogućnosti i prijetnji
  - Vanjske prilike (mogućnosti)
    - Djelatnost Preduzeća usmjerena je na uređenje grada, kao urbane zone lijepog življenja i podizanje stepena bezbjednosti njenih građana (uvođenje reda u parkiranju, oslobađanje trotoara koji postaju ono što zapravo i jesu – površine za kretanje pješaka, regulacija semafora)
    - Ekologija, kao oblast koja sve više postaje briga društvene zajednice, je još jedno područje koje se djelatnošću Preduzeća može unaprijediti (očuvanje zelenih površina, smanjenje izduvnih gasova rasterećenjem centra grada, uređenost i higijena javnih parkirališta)
  - Vanjske prijetnje
    - Socijalno-ekonomska kriza: uvođenje sistema naplate parkinga, u većem obimu i na drugačiji način nego do sada, izaziva otpor građana, u smislu da se kompletna aktivnost Preduzeća nerijetko prikazuje samo kao još jedan oblik punjenja budžeta Općine, na račun ionako niskih primanja građana
    - Loš publicitet koji javna preduzeća uživaju u posljednje vrijeme, zbog nedavnih poskupljenja nekih komunalnih usluga, reflektuje se i na ovo Preduzeće - po sistemu smještanja “u isti koš” svih javnih preduzeća, kao glavnih krivaca za pogoršanje standarda građana
    - Izborna godina - prljave kampanje, kojima smo bili svjedoci, koristit će sve adute da se “oni drugi” prikažu u što gorem svjetlu, pa će i rad komunalnih preduzeća, svakako, biti jedan od njih – povezivat će se sa vladajućom političkom opcijom u cjelini
    - Percepcija javnosti da je za haos u gradu krivo Preduzeće, a ne nesavjesni vozači i nadležne strukture kojima su na raspolaganju i kaznene mjere.

### **III Ciljevi strategije i ciljne javnosti**

#### **a) Opći cilj Strategije**

*Osnovni cilj Strategije je gradnja odnosa sa javnošću zasnovanim na naučnim postavkama i savremenim trendovima, a koji će istovremeno obezbijediti ostvarivanje Plana rada i razvoja Preduzeća za naredne 3 godine. Preduzeće mora svojim aktivnostima stvoriti potpuno drugačije ozračje, pokazati brigu i dobronamjernost prema svakoj od svojih javnosti, kako bi izgradila imidž moderne kompanije, spremne i otvorene za dvosmjerni tok komunikacije i tako izbjegla sve negativne konotacije koje loša komunikacija može proizvesti.*

b) Ciljne javnosti i posebni ciljevi Strategije

- **korisnici parkinga:** dati im mogućnost za stalnu komunikaciju, radi iznošenja vlastitih mišljenja, kritika, pohvala, sugestija; u okviru ove javnosti mogu se formirati 4 podgrupe konzumenata, pa time i ciljanih javnosti: **građani – vozači kao korisnici parkinga, pravna lica, stanari, pješaci**
- **kupci (korisnici usluga) i dobavljači:** ostvarivati fer odnos i graditi uzajamno povjerenje, pokazati svojevrsnu brigu i odati priznanje najboljim kupcima (korisnicima usluga) i dobavljačima
- **zaposlenici:** graditi atmosferu u kojoj je svaki zaposlenik „čovjek svoje firme“, što podrazumijeva povjerenje zaposlenika u poteze menadžmenta i Nadzornog odbora, lojalnost Preduzeću u svakom pogledu, maksimalno angažovanje na izvršenju radnih zadataka
- **društvena zajednica:** pokazati brigu za dobrobit društvene zajednice, učestvovati u projektima značajnim za grad
- **korisnici Interneta:** web stranicu neprestano ažurirati i na taj način i kod ove populacije mijenjati mišljenja i stavove u korist Preduzeća.

#### ***IV Poduzimanje akcije i komuniciranje***

##### **IV 1. Strategije akcije**

Strategije akcije su usmjerene na aktivnosti unutar Preduzeća koje će dovesti do ostvarenja zadatih ciljeva.

##### **IV 1.1. Hitne akcije-osnovni koraci**

a) osoba zadužena za odnose sa javnošću

S obzirom da Plan rada i razvoja Preduzeća ne predviđa zapošljavanje stručnih kadrova iz oblasti odnosa sa javnošću, moraju se koristiti interni – postojeći kadrovski resursi. To je u prvom redu direktor ili osoba koju on ovlasti da komunicira sa javnošću.

Prednost je u tome što je direktor Preduzeća osoba koja je već imala uspješne nastupe u javnosti. Radi se o mladoj, elokventnoj osobi, koju „kamera voli“, o osobi koja odmjereno, razložno i temeljito iznosi potrebne informacije i interpretira ih na jasan i razumljiv način. No, bez obzira na prirodni talent i ostale osobine koje posjeduje, direktor nije osoba koja je stručna i obrazovana za ovaj segment rada, te je u tom cilju, potrebna povremena konsultacija sa PR stručnjacima, naročito prije istupa na radiju i



televiziji, kao i prije plasiranja u medije saopštenja za javnost, članaka, odgovora na novinarske upite i sl.

b) odabir korporativnih konstanti

Preduzeće nema osmišljene tzv. propagandne konstante koje jednu kompaniju izdvajaju od drugih, a kojima se gradi sopstveni stil i prepoznatljivost. Postoji prijedlog logotipa, koji nije usvojen na Skupštini Preduzeća. Nije urađen elaborat koji bi propisao dimenzije i način korištenja logotipa u različite svrhe (kalendar, značka, memorandum, plakat, ostala sredstva promocijskog mix-a) čime bi se spriječilo proizvoljno i različito korištenje. Potrebno je odmah preduzeti korake za ustanovljavanje korporativnog identiteta. Tačno utvrditi i propisati paletu boja koje Preduzeće koristi (kataloška oznaka boje, odnosno nijanse), kreirati memorandum firme, vizit karte, fakture, otpremnice, naružbenice, koverta i svu ostalu dokumentaciju koja se distribuira van Preduzeća. Uraditi elaborat kojim će se tačno propisati način i svrha korištenja logotipa, natpisa, odnosno imena firme, sa vrstom, veličinom slova, bojama, mjestu na koje se stavlja logo, za svaku namjenu posebno. Za izradu elaborata angažovati stručnjake, a logotip i ime firme (naziv) zaštititi kod Instituta za intelektualnu zaštitu.

#### IV 1.2. srednjoročne akcije

a) definisanje misije kompanije

Misija i vizija kompanije – Preduzeća su pojmovi koji su na naše prostore dospjeli prodorom stranih kompanija i uvođenjem standarda kvaliteta, što je trend i, sada već, imperativ u savremenom poslovnom svijetu. Tačno utvrditi viziju i ciljeve koje je Preduzeće sebi postavilo i o njima upoznati javnost. Dugoročno, sve akcije poduzimati u skladu sa ostvarivanjem definisane misije.

Prijedlog definisanja misije, vizije i ciljeva:

**Misija** Preduzeća je učinkovito i trajno obavljanje komunalne djelatnosti, uz maksimalno očuvanje okoliša i zaštitu javnog interesa lokalne zajednice u kojoj djeluje, te stalno povećanje zadovoljstva korisnika naših usluga i zaposlenika.

**Vizija** Preduzeća je stalno poboljšanje pružanja usluga, a sve u funkciji reda i poštivanja propisa, očuvanja okoliša u gradu, te povećanja poslovnog ugleda Javnog komunalnog preduzeća Saobraćaj i komunikacije Tuzla.

#### **Ciljevi:**

Ostvarenje misije i vizije Preduzeća.

Zadovoljenje potreba korisnika kvalitetnom uslugom

Poslovanje sa provjerenim dobavljačima, uz njegovanje obostranih partnerskih odnosa

Podizanje nivoa usluga i kontinuirano poboljšavanje uslova rada

Kontinuirano obučavanje i osposobljavanje kadrova sa ciljem postizanja njihove kompetentnosti

Interna (unutrašnja) komunikacija, razmjena informacija, prenošenje znanja, odlučivanje na osnovu činjenica

Eksterna komunikacija sa različitim javnostima, po principu dvosmjerne komunikacije  
Kontinuirano poboljšanje svih procesa i aktivnosti.

Kad je ovaj aspekt PR-a u pitanju, a u okviru ispunjenja misije, vizije i ciljeva, važno je napomenuti da se, prilikom otvaranja novih parkirališta, obezbijede uslovi koji bi onemogućili ilegalno parkiranje u neposrednoj blizini, jer to ostavlja jako loš utisak uopšte, a posebno na građane koji uredno plaćaju parking. Takođe, poboljšati uslove na nekim, trenutno neuslovnim, parkiralištima.

b) odabir sredstava promociionog mix-a

Istražiti sredstva promociionog mix-a sličnih preduzeća, te sačiniti analizu koja će pokazati koja i kakva sredstva se koriste i trendove u ovoj oblasti. U skladu sa podacima iz analize, osmisliti sredstva promociionog mix-a, vodeći računa o osnovnoj djelatnosti Preduzeća, što podrazumijeva određivanje vrste, kvaliteta, broja komada, javnosti kojima su namijenjena i sl. Prikupiti ponude prema definisanim zahtjevima, odabrati ponude koje ulaze u uži izbor i prezentovati ih nadzornom odboru.

c) izrada kodeksa ponašanja zaposlenika

S obzirom da je usvajanje etičkog kodeksa i zakonska obaveza, potrebno je ovu zakonsku obavezu što hitnije ispoštovati. Osim navedenog akta, potrebno je usvojiti i kodeks ponašanja svih zaposlenika, koji će sadržavati osnovna pravila njihovog ponašanja. Organizacija i radna disciplina su karakteristike koje se odmah primijete u kompaniji, te ih treba održavati. Propisati i kaznene sankcije za ponašanje suprotno kodeksu i dosljedno ih primijenjivati. Kodeksom tačno treba odrediti način rada, stil ponašanja, nadležnosti i ovlaštenja rukovodnog kadra, izgled u smislu nošenja radnih uniformi na parkinzima, urednosti, čistoće, te gradnje specifičnog, poslovnog stila odijevanja zaposlenika u administrativnim službama i među rukovodnim osobljem.

#### IV 1.3. dugoročne akcije

a) «otvaranje» Preduzeća prema javnostima

U skladu sa zacrtanim ciljevima, mijenjati «kurs» u odnosima sa javnostima i stvarati drugačiju sliku o kompaniji u odnosu na postojeću. Način i konkretne akcije kojima će se ostvarivati ovaj zadatak razradit će se strategijama komunikacije. Pri tom treba naći pravu mjeru i pažljivo odabrati načine komunikacije, da se ne bi postigao suprotan efekat (pretjerivanje i brzo zasićenje javnosti).

b) briga o društvenoj zajednici

Profilisati Preduzeće kao kompaniju koja vodi brigu o društvenoj zajednici. Pažljivo odabrati i podržati pojedine akcije koje će donijeti dobrobit naselju ili gradu.

c) praćenje trendova u oblasti zdravlja i ekologije

Zdrav život i ekologija sve više postaju briga i preokupacija savremenog čovjeka. U oblasti ekologije Preduzeće može reagovati na više načina: održavati parkinge čistim i urednim, na mjestima gdje je to moguće posaditi ukrasno rastinje i cvijeće, brinuti se i održavati već postojeću zelenu površinu, dio parka ili nešto slično osmisliti na trgu gdje

se nalazi sjedište preduzeća, postaviti na parkinzima kante za smeće sa logotipom Preduzeća i sl.- praktično pokazati brigu za ekologiju.

d) interna komunikacija

Zaposlenike redovno i na prigodan način obavještavati o pitanjima od njihovog interesa. Njegovati korektne odnose, povremeno organizovati prigodne skupove, kako bi se stvarala ugodna atmosfera i kod zaposlenika izgrađivala svijest o pripadnosti firmi. Provoditi interne edukacije iz različitih oblasti, u zavisnosti od potreba i prema ocjeni direktora.

## IV 2. Strategije komunikacije

Da bi se ostvarile zacrtane promjene u oblasti odnosa sa javnošću i planirani poslovni rezultati, potrebno je odabrati medije i akcije putem kojih će se utvrđeni ciljevi i ostvariti.

### a) kreiranje Internet stranice

Informacioni sistem Preduzeća i sistem raspoloživih infrastruktura u njihovom okruženju sve više preuzimaju odlučujuću ulogu u porastu konkurentnosti, te u proizvodnji ekonomskih vrijednosti cjelokupnog društva prikupljanje, razvrstavanje i obrada informacija zauzimaju sve značajnije mjesto. Bez Internet stranice, Preduzeće se ne može svrstati u red modernih firmi, koje prate savremene trendove u oblasti komunikacija. Rješenje je (s obzirom na ograničena finansijska sredstva) „iznajmljivanje“ web stranice od neke od specijaliziranih firmi koje se bave ovom djelatnošću (web hosting). Naime, za povoljan finansijski iznos se ugovori izrada i održavanje web stranice. Stranicu neprestano dopunjavati svim novostima i afirmativnim tekstovima, kako bi javno mnijenje počelo djelovati u suprotnom-pozitivnom smjeru.

### b) Štampa, web portali

Odabrati dnevne novine i periodične časopise u kojima će se Preduzeće predstavljati, u zavisnosti od vrste novine i časopisa, odnosno vrste javnosti kojima su ti mediji namijenjeni. Do sada su se printani mediji malo koristili za informisanje javnosti, te sa tom praksom treba prekinuti. Vješto doziranim i kreiranim, afirmativnim vijestima, odnosno saopštenjima za javnost, koja će se dostavljati ovim medijima, uz prpratne fotografije i potrebne podatke, otklanjati sve pogrešne percepcije javnosti o Preduzeću.

Odabrati neki od časopisa koji se bave saobraćajnom tematikom (npr. neka auto revija), pa i tom mediju povremeno dostavljati članke, u obliku izvještavanja o novostima, ili problematizirajući određenu temu (problem parkinga, bezbjednost pješaka, očuvanje zelenih površina, zakonsko regulisanje ove oblasti i sl.). I za štampane medije, i za web portale, tekstove osmisлити na način da se plasiraju kompletne i tačne informacije (često se, na web portalima, desi da se vijesti objave nekompletne, što ostavlja mnogo prostora za nagađanje i negativne komentare), a istovremeno stalno raditi na tome da se otklone zablude i loše reakcije na pojedine poteze Preduzeća.

U skladu sa gore navedenim, posebno insistirati na slijedećem:

- građane upoznati i podsjećati na korekcije zona parkiranja i cijena
- stalno naglašavati činjenicu da u gradu postoji nekoliko parkirališta koja su u užoj zoni centra, a na kojima je parkiranje jeftino i koja omogućavaju da građani obave sve potrebne poslove u centru grada bez velikih izdataka
- plasirati informacije o cijenama parking karti za stanare (insistirati na njihovoj niskoj godišnjoj cijeni), educirati građanstvo o činjenici da parkinzi nisu predmet ugovora o otkupu stanova i da se ne smatraju imovinom koja pripada zgradi, odnosno stanarima
- nalaziti najdjelotvornija i najekonomičnija rješenja za pravna lica, te tako omasoviti kupovinu ovih karata i o tome obavještavati javnost, kako bi se polako

ovaj vid regulisanja parkiranja pretvorio u redovan segment ponašanja privrednih subjekata i institucija

- davati uporedne podatke o drugim gradovima (razbijati pogrešnu predstavu da je parking u Tuzli među najskupljim i opet potencirati jeftine lokacije u gradu)
- neprestano javnost upoznavati sa svim događajima važnim za Preduzeće (kupovina nove opreme, uređenje novih ili rekonstrukcija starih parkirališta, pozitivni primjeri iz svekodnevnog rada zaposlenika itd.).

c) Televizija, radio

S obzirom da je Radio Tuzla medij koji je, takođe, javno preduzeće koje je osnovala općina, postoji mogućnost učešća u programu ove medijske kuće. To se i do sada pokazalo tačnim, jer je ova medijska kuća u nekoliko navrata organizovala gostovanja ili uključivanje u program direktora Preduzeća. Gostovanje osmisлити i unaprijed pripremiti, kako bi se postigao željeni efekat.

TV TK je medijska kuća koja ima gledanost i koja je, do sada, pokazala određeni interes za poslovanje i rad Preduzeća. Potrebno je i dalje animirati novinare i urednike, kako bi Preduzeće, u pozitivnom smislu, bilo predmet njihovog izvještavanja. Predložiti i osmisлити i gostovanje u nekoj od prigodnih emisija.

Za pripremu tekstova u štampi, koncepta gostovanja na radiju ili TV, te stvaranje mreže kontakata u medijima, koristiti pomoć nekog od PR profesionalaca.

d) konferencije za štampu

Konferencije za štampu su još jedan koristan i pogodan oblik komunikacije sa medijima. Potrebno je organizovati periodične konferencije, koje će imati svoje ustaljene termine:

- kraj godine: osvrt na poslovanje i prezentovanje osnovnih odrednica poslovanja u narednoj godini
- obilježavanje Dana preduzeća.

Osim periodičnih, konferencije za štampu treba organizovati uvijek kada se ocijeni da se u javnosti ima prezentirati nešto što će biti vijest, odnosno novost u pravom smislu riječi, te zaslužuje posebnu pažnju medija (npr. uvođenje novog režima ili cijena parkiranja, uređenje semaforne signalizacije, promjena režima saobraćaja, učešće u značajnim humanitarnim ili drugim projektima od značaja za širu društvenu zajednicu, kupovina nove opreme i sl.).

Konferencije za štampu organizovati stručno i kvalitetno, što podrazumijeva slijedeće:

- pravilan odabir termina (voditi računa da se u isto vrijeme ne organizuju drugi značajni događaji koji će zaokupiti pažnju medija)
- pravovremena dostava poziva, prema već postojećoj listi medija, provjera prisustva
- priprema materijala za prisutne novinare (printani ili video materijal, prigodni pokloni ako se radi o konferenciji na kraju godine)
- tačno i istinito iznošenje činjenica i podataka, odgovor na svako pitanje.

e) političko lobiranje

Političko lobiranje, odnosno uticaj na organe vlasti u smislu donošenja akata koji će na pravilan način regulisati oblast u kojoj Preduzeće djeluje, olakšan je činjenicom da se

radi o javnom preduzeću, čiji je osnivač Općina. Tu činjenicu iskoristiti i u smislu unaprijeđenja rada Preduzeća.

f) Sponzorstva

S obzirom na ulogu i funkciju Preduzeća (javno komunalno preduzeće) sponzorisanje sportskih klubova ili sličnih manifestacija ne bi bilo primjereno. No, to ne znači da ovaj oblik komunikacije treba potpuno izostaviti iz strategije komuniciranja. Naime, postoji mogućnost sponzorisanja određenih manifestacija koje imaju veze sa djelatnošću Preduzeća. Riječ je, prvenstveno, o takmičenjima u oblasti bezbjednosti saobraćaja, prve pomoći, kartingu i sl. Ovakvim manifestacijama bi Preduzeće moglo dati doprinos na način da besplatno obezbijedi neko od parkirališta za odvijanje manifestacija. Tom prilikom bi se takmičarima mogli podijeliti manji paketi sa promotivnim materijalom (kape, majice, olovke, brošura Preduzeća i sl.) ili skromno poslužnje - osvježenje.

Iskoristiti i određene datume ili periode u toku godine koji se odnose na gore navedeno (nedjelja bezbjednosti saobraćaja i sl.) – u cilju upoznavanja sa rasporedom događaja povezati se sa BIHAMK-om i TUZAMK-om (Tuzlanski auto moto klub).

U skladu sa finansijskim mogućnostima kreirati promotivni materijal na kojem će obavezno biti zastupljen logotip preduzeća.

Naravno, sve manifestacije medijski pratiti.

g) organizacija događaja (event PR)

Event, kao oblik komunikacije sa javnošću, je pogodan zbog činjenice da privlači pažnju i ostaje u sjećanju duže od ostalih oblika komunikacije.

S obzirom da Preduzeće, zbog svoje uloge i djelatnosti, nije u poziciji priređivati atraktivne i skupe događaje, treba se bazirati na događaje koji će, sa malo sredstava, privući pažnju korisnika i građana uopšte.

Jedan od načina ovakve komunikacije je npr., u saradnji sa BIHAMK-om, ili nekom renomiranom auto kućom u gradu organizovati sedmicu pod nazivom „JKP Saobraćaj i komunikacije komuniciraju“. U toj nedjelji se može organizovati manji pregled ispravnosti vozila (uključiti neki paket usluga kao što to radi BIHAMK, iskoristiti tu manifestaciju da se korisnicima upute anketni listići, radi provjere zadovoljstva uslugama Preduzeća, obezbijediti promotivni materijal radi podjele građanima koji se parkiraju i sl.). Sve navedeno raditi na jednom parkiralištu koje je za to najpogodnije.

U vrijeme otvaranja sezone kupanja na Panonskim jezerima, omogućiti prvu sedmicu besplatno parkiranje ili u pola cijene, upravo kao podsticaj otvorenju sezone. Takođe, s obzirom da je to vrijeme koje donosi najviše novaca i kada su parkirališta oko jezera puna, imalo bi dobrog odjeka ako bi se uveo neki sistem „happy hour-a“, odnosno neki od dana u sedmici kada bi se manje naplaćivao parking (procijeniti sa Panonic-om koji su dani lošiji, pa tako privući posjetioce, barem do pune sezone – i u ovom slučaju mijenjati parkirališta). Time bi se pokazalo da Preduzeće vodi računa o standardu građana i da želi dati direktan doprinos smanjenju pritiska na njihova primanja, odnosno da Preduzeće ne želi, po svaku cijenu, maksimalno iskoristiti posjete Panonici. Stimulisalo bi se parkiranje na propisanim mjestima, jer se i tada susrećemo sa problemom nepropisnog parkiranja. Tačno razraditi i precizirati aktivnosti, pažljivo i na vrijeme ih medijski

propratiti. Svake godine, pred kraj godine, organizovati prijem za najistaknutije dobavljače i korisnike usluga. Trebalo bi pozvati stanare zgrada koji redovno plaćaju (npr. one koji to rade najduže), predstavnike pravnih lica koji zakupljuju najviše parking mjesta, članove Nadzornog odbora i predstavnike Službe za komunalne poslove Općine Tuzla.

### *V Realizacija Strategije*

Ostvarenje dijela strategije, odnosno taktika odnosa sa javnostima u tekućoj godini, zavisit će od novčanih sredstava, daljeg oblikovanja javnog mnijenja, s obzirom na činjenicu da je izborna godina, te drugih faktora koji, nepredviđeno, mogu uticati na rad Preduzeća. No, kontinuiran rad na odnosima sa javnošću je jedan od prioriternih zadataka svih članova kolektiva, u zavisnosti od mjesta i uloge svakog pojedinca.

### **PROVEDBA STRATEGIJE I PLANA ODNOSA SA JAVNOŠĆU**

Definisana je misija i vizija Preduzeća i dugoročni ciljevi Preduzeća:

**MISIJA:** Efikasno i trajno obavljanje komunalne djelatnosti, uz maksimalno očuvanje okoliša i zaštitu javnog interesa Općine Tuzla, uz stalno povećanje zadovoljstva korisnika naših usluga.

**VIZIJA:** Permanentan proces poboljšanja kvaliteta usluga, u funkciji reda i poštivanja zakonskih propisa, te sticanja i održavanja poslovnog ugleda i pozitivnog imidža preduzeća.

**CILJEVI:** Ostvarenje misije i vizije preduzeća; Kvalitetno pružanje usluga, radi zadovoljenja potreba korisnika; Njegovanje partnerskih odnosa sa dobavljačima; Kontinuirano obučavanje i osposobljavanje uposlenika sa ciljem podizanja nivoa njihove kompetentnosti; Interna komunikacija, razmjena informacija, prenošenje znanja, zadovoljstvo zaposlenika, odlučivanje na osnovu činjenica; Eksterna komunikacija sa različitim javnostima, po principu dvosmjerne komunikacije; Kontinuirano poboljšanje svih procesa i aktivnosti sa ciljem unapređenja kvaliteta života građana Tuzle.

Ustanovljen je logotip, kreiran memorandum i ostali zvanični dokumenti Preduzeća. Uspostavljen je korporativni stil, u smislu upotrebe plave boje kao zaštitne boje Preduzeća, uniforme zaposlenika su postale prepoznatljive, vozila su tipizirana i predstavljaju i svojevrstu reklamu.

Briga o društvenoj zajednici, odnosno socijalna korporativna odgovornost je Preduzeće stavila u red onih kompanija koje se odgovorno ponašaju prema zajednici u kojoj djeluju, pokazuju osjetljivost na potrebe i probleme zajednice.

U skladu sa djelatnošću Preduzeća, preduzete su aktivnosti oko zaštite pješačke zone u gradu, s obzirom na činjenicu da je nepropisno parkiranje oduzimalo pješacima prostor za njihovo kretanje, jer su trotoari bili zakrčeni parkiranim vozilima. Silazak na kolovoz ih je dovodio u životnu opasnost.

Postavljanjem fizičkih zapreka onemogućeno je parkiranje na zelenim površinama. Promocija alternativnih prevoznih sredstava koja nisu štetna uza okolinu je još jedan od načina zaštite okoliša. Preduzeće je pristupilo obilježavanju biciklističkih staza, a sponzorirana je manifestacija Tuzlanska biciklijada, u cilju promoviranja biciklizma i omasovljenja rekreativnog biciklizma, te animacije građana ka podizanju svijesti o važnosti i značaju vožnje bicikla za zdravlje čovjeka. Uređena su i parkirališta za bicikle.

U cilju promoviranja saobraćajne kulture organizovane su "školske patrole" na svim prometnijim raskrscima u gradu, na kojima su učenici osnovnih škola, zajedno sa pripadnicima MUP-a TK dijelili edukativne letke i upozoravali pješake na učinjene prekršaje u saobraćaju, te analizirali način ponašanja pješaka, odnosno njihovo poštivanje saobraćajnih propisa. "Školske patrole" su prerasle u redovnu aktivnost. Preduzeća i naišle na odobravanje građana, ali i veliko interesovanje učenika.

Uspostavljena je kvalitetna interna komunikacija sa zaposlenicima, u vidu redovnih radnih sastanaka. Zaposlenici su kontinuirano učesnici edukacija i seminara koji im pružaju mogućnost dodatne edukacije i usavršavanja. Zadovoljstvo zaposlenika se potiče i opuštanjem od radnih obaveza na način da se obilježavaju značajni datumi za Preduzeće (godišnjice uspostave naplate parkinga), te državni praznici, podstiče se takmičarski duh zaposlenika i povezivanje sa srodnim preduzećima na način da zaposlenici redovno učestvuju na radničkim sportskim igrama zaposlenika komunalnih preduzeća. Usvojen je Etički kodeks Preduzeća.

Kao kruna svih PR aktivnosti je WEB stranica Preduzeća [www.siktz.ba](http://www.siktz.ba), koja sadrži vrlo detaljne informacije o Preduzeću i svim aktivnostima koje Preduzeće preduzima u okviru svoje djelatnosti, kao i u oblasti društvene odgovornosti i saradnje sa lokalnom zajednicom. Omogućena je dvosmjerna komunikacija putem forme za kontakt, tako da građani direktno mogu postaviti pitanja, obavijestiti se o određenim činjenicama, ali i dati svoje komentare i prijedloge korisne za unaprijeđenje rada Preduzeća.

## ZAKLJUČAK

Odnosi sa javnošću postali su neodvojiv segment korporativnog upravljanja, koji pomaže u izgradnji povjerenja, good will-a, reputacije, ugleda i harmoničnog odnosa sa svim interesnim grupama (javnostima), odnosno sa društvenom zajednicom u cjelini. Ova disciplina je dobila i svoju naučnu podlogu, a svijest o potrebi stručno vođenih odnosa sa javnošću profilisala je i specijalizovane kadrove, koji nisu ni novinari, ni marketing stručnjaci, već upravo specijalisti za odnose sa javnošću. Savremena komunikacijska sredstva, dostupnost informacija, viši stupanj obrazovanja građana i time



povećana mogućnost procjene i ocjene podataka koji im se u javnosti serviraju nameću potrebu za kvalitetnim odnosima sa javnošću.

Posebno je zapanjujuća činjenica da se u javnim preduzećima malo pažnje poklanja odnosima sa javnošću, s obzirom na to da javna preduzeća vrše veoma važne svakodnevne usluge građanima i koja su stoga veoma podložna kritici, negativnoj reputaciji, gubitku povjerenja. Nerijetko se dešavaju i krizne situacije, posebno u slučajevima podizanju cijena usluga, kada javnost negativno reaguje, protestuje, proziva lokalne čelnike i traži adekvatna objašnjenja. Koliko i kako javnost može uticati na donošenje odluka u oblasti rada javnih preduzeća je činjenica da je u prošlom sazivu Općinskog vijeća Tuzla, pod pritiskom javnosti, morala biti poništena odluka o povećanju cijena vode. Općinska javna preduzeća u Tuzli nemaju stručne osobe za odnose sa javnošću, a samo neka imaju glasnogovornike (dakle, intepretatore donesenih odluka i posrednike između menadžmenta i javnosti). Javno komunalno preduzeće "Saobraćaj i komunikacije" Tuzla je svoj rad započelo u veoma teškim uslovima, u smislu reakcija javnosti. Do osnivanja Preduzeća na svega nekoliko parkinga u gradu parkirno mjesto se plaćalo, i to simbolično, a naplaćivali su ih članovi Organizacije demobilisanih boraca što se smatralo svojevrsnom pomoći demobilisanim borcima. Postavljanje parkirnih automata, sve manje i manje mjesta na kojima se moglo besplatno parkirati, sticanje prihoda po osnovu naplate parkinga je izazvalo jako loše reakcije u javnosti. Društvene mreže su bile pretrpane negativnim komentarima, u svim kontakt emisijama na radiju i televiziji isijavalo je nezadovoljstvo građana, novine su bile pune reakcija koje su uredništvima dostavljali nezadovoljni građani. Generalno, može se reći da je čitav grad bio negativno nastrojen prema novoosnovanom preduzeću.

Svi aspekti usvojene strategije i godišnjeg provedbenog plana su u potpunosti ispoštovani, kako je naprijed navedeno, i postepeno, reakcije javnosti i opšta klima počeli su se mijenjati. Preduzeće nije više percipirano samo kao "otimač novca", već kao koristan član lokalne zajednice, koji se o zajednici brine na razne načine, doprinosi njenom razvoju i boljitku. Transparentnost u radu, koja se ogleda u redovnom i istinitom informisanju javnosti putem raznih kanala komunikacije doprinijela je stvaranju odnosa povjerenja sa građanima, razjasnila dileme i dovela do toga da su negativni glasovi utihnuli. Naravno, potpuno zadovoljstvo uslugama se nikada ne može postići, ali postignut je kontinuiran korektan odnos sa svim relevantnim javnostima. Menadžment je u poziciji da u relaksiranoj atmosferi, uz stalno unapređenje odnosa sa javnošću, kreira poslovnu politiku i buduće poteze. Proaktivnim djelovanjem i stalnim "oslušivanjem" javnosti moguće je prilagoditi poslovne poteze i tako izbjeći bilo koji vid krizne situacije.

## LITERATURA

1. Blek S. „*Odnosi sa javnošću*“ Clio, Beograd, 1997.
2. Botan H. C., Hazleton V. „*Public relation theory*“, CEA Publisher, New Jersey, 1989.
3. Cutlip M.S., Center H.A. „*Odnosi sa javnošću*“, Mate, Zagreb, 2003.

4. Jolić S. „*Interno informiranje i komuniciranje*“, Press data, Zagreb, 2002.
5. Jolić S. „*Kako komunicirati sa novinarima, medijima i javnošću*“, Press data, Zagreb, 2003.
6. Kotler Ph. „*Deset smrtnih grijehova u marketingu: simptomi i rješenja*“, Adizec MC, Novi Sad, 2004.
7. Kotler Ph. "*Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*", Adizes Novi Sad, 2003.
8. Tarner S. „*Sve o sponzorstvu*“, Clio, Beograd, 1994.
9. Tomić Zoran: „*Odnosi sa javnošću-teorija i praksa*,“ Synopsis, Zagreb-Sarajevo, 2008.
10. Skoko Božo, "*Odnosi sa javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnog komuniciranja*", Politička misao, Vol XLI, (2004.), br.1.
11. [www.hr.wikipedia.org](http://www.hr.wikipedia.org)