

Прегледни рад

Примљено: 24. 12. 2013.

UDK 316.773.3

Ревидирана верзија: 30. 6. 2015.

Одобрено за штампу: 18. 9. 2015.

УПРАВЉАЊЕ САДРЖАЈЕМ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

Виолета Зубанов*, Бојана Раденковић Шошић

Универзитет Едуконс Факултет за спорт и туризам, Нови Сад, Србија

* violeta.zubanov@tims.edu.rs

Апстракт

Креирање, објављивање и управљање садржајем су нови начини комуникације са потрошачима. Реч је о комуникацији путем интернета која се заснива на пружању квалитетног, интересантног и релевантног садржаја у оном облику који је најадекватнији за потрошача. Захваљујући упућеном садржају потрошач успева да реши одређени проблем, да се информише или забави. Полазећи од основних карактеристика креирања, објављивања и управљања садржајем који се употребљава у регуларним условима пословања, са једне, и основних својстава комуникације организација у кризним ситуацијама са друге стране, у раду су приказана најважнија обележја оваквог начина комуникације у уобичајеним условима пословања. Библиографско-спекулативном методом образложени су разлози његове употребе у различитим стратегијама кризних комуникација. Приказани су најзначајнији облици креирања и употребе садржаја у кризним ситуацијама. Било да је реч о употреби садржаја у регуларном пословању или у непредвиђеним околностима, досадашња сазнања су углавном конципирана на стручним искуствима, те рад доприноси будућим правцима научног истраживања приказаног концепта.

Кључне речи: креирање, објављивање и управљање садржајем, криза и кризне комуникације

CREATING, PUBLISHING AND USING CONTENT DURING CRISES

Abstract

Creating, publishing and using content is one of the new ways to communicate with consumers. It is about Internet communication based on high-quality, interesting and relevant material in a form that is most appropriate for the consumer. Owing to the targeted content, the consumer is able to solve a specific problem, to be informed or entertained. From the basic characteristics of creating, publishing and using content in the regular business conditions on the one hand and the main features of organizational communication in crisis situations on the other, the paper presents the principal attributes

of this way of communication process in the usual business operation and explains the reasons for its use in crisis. By means the bibliographic-speculative method the paper discusses the motivation of its use in different strategies of crisis communication. This research cites existing studies on the use of individual forms of content in crisis situations. Used either in the usual business operation or in unforeseen circumstances, the current knowledge of creating, publishing and using content is based primarily on professional experiences, so this study may contribute to future directions of scientific research on this concept.

Key words: creating, publishing and using content, crisis, crisis communication.

УВОД

Највећи део маркетиншких активности у времену дигиталне комуникације преноси се у виртуелну стварност. У комуникацији са потрошачима или у комуникацији са другим организацијама улога интернета је постала доминантна. Велика доступност информација и могућност њиховог креирања и дистрибуције довела је до замене улога у односу између организације и потрошача. Једносмерна комуникација по схеми *организација-порука-прималац*, у којој је порука упућивана масовном аудиторијуму по принципима информисања, уступила је место новим начинима комуникације. Данас се од организација очекује да буду отворене за промене и нове облике тражње, „укључујући и оне који се односе на промене у организационој култури и начину комуникације са њима” (Firat & Shultz, 1997, стр. 188).

У светлу промене маркетиншке парадигме у којој савремени потрошачи губе своју пасивну позицију и захваљујући интернет платформи могу да бирају време, место и садржај који их занима, мења се структура комуникације између организације и потрошача. Традиционални облици плаћеног оглашавања губе на својој ефективности. Са друге стране, интернет, као врста персонализованог медија кога одликују нови методи испитивања, интензивна међуљудска интерактивност, интерперсонална комуникација и аутономна производња садржаја (Dovey, 2002; Leaning, 2009; Lister, 2009; Merrin, 2008) у основи је променио комуникацију између организације и потрошача. Савремени потрошач је постао резистентан на уобичајене облике маркетиншких комуникација. У готово равноправној позицији са оглашивачем, прималац поруке од пошиљаоца очекује квалитетан, јединствен и интересантан садржај који му помаже у решавању проблема и подстиче га на преференцију одређеног бренда (Rahim & Clemens, 2012). Реч је о новом начину комуникације са потрошачима који се заснива на креирању, објављивању и управљању садржајем и може да се одвија између организација (*business to business – B2B*), организације и потрошача (*business to customers – B2C*) или између потрошача (*customers to customers – C2C*). Основу садржаја чини информација која је упућена потрошачима и која може имати различи-

те облике: чланак на сајту организације, садржај блога, препорука, фотографија, студија случаја, видео-снимак, вебинар итд. (Handley & Chapman, 2011). На основу истраживања циљне јавности организације бирају ону форму садржаја која ће у највећој мери допринети стицању поверења потрошача и изградњи сопственог ауторитета (Leibtag, 2014). Тако информација у одговарајућој форми постаје садржај – одговор на нечије питање или решење проблема.

Различити облици садржаја су све заступљенији у уобичајеном пословању организација. Ипак, уочено је да недостају свеобухватне анализе овог феномена и да су академска истраживања углавном усмерена на појединачне облике или аспекте креирања, објављивања и управљања садржајем. Како је реч је о концепту који је, и поред велике практичне експанзије, са теоријског становишта још у повоју, циљ рада је да укаже на значај његовог продубљивања и повезивања са практичном применом у кризним ситуацијама. Истраживачка питања постављена у овом раду тичу се основних одлика оваквог начина комуникације са потрошачима и могућности његове примене у кризним комуникацијама. Библиографско-спекулативном методом приказана су досадашња сазнања о представљеном концепту, наведене су основне карактеристике овог феномена у настајању и предочене могућности његове употребе у неким облицима кризних ситуација. Приказ постојеће литературе је указао на потребу за додатним научним образложењем ових односа, те рад настоји да подстакне интересовање академске јавности за даља емпиријска истраживања и теоријске потврде наговештеног.

ПОЈАМ И КАРАКТЕРИСТИКЕ УПРАВЉАЊА САДРЖАЈЕМ

Креирање, објављивање и управљање садржајем се заснива на три принципа комуникације – образовању, ангажовању и забави (Pulizzi & Barrett, 2010). Реч је о новом начину комуницирања са потрошачима који, уместо досадашњих инвазивних облика комуникације (енг. *interruption marketing*), настоји да привуче потрошаче решењем одређеног проблема, конкретном информацијом или забавом. Овом начину комуникације посебно је допринео развој интернета – децентрализоване мрежне структуре која је омогућила појединцу да стекне нов идентитет и положај у виртуелном свету (Портер, 2008). Како је у виртуелној комуникацији тежиште избора садржаја пренето са пошиљаоца на примаоца, могло би се закључити да је интернет готово идеално окружење за примену оваквог начина комуникације са потрошачима. Ипак, треба напоменути да се принцип комуникације заснован на пласирању одабраног садржаја може применити и у реалном окружењу. У том случају обично је реч о комуницирању путем штампе или о директној интерперсоналној комуникацији. Новија

истраживања о употреби различитих форми садржаја у интернет окружењу подсећају на прве облике овакве комуникације. Џон Дир (*John Deere*) је 1895. године покренуо часопис Бразда (*The Furrow*) који је фармерима пружао информације о томе како да им приноси буду уноснији. Часопис и данас излази и процењује се да има око милион и по читалаца у 40 земаља у којима се штампа на 12 језика. Други пример је француска компанија Мишелин (*Michelin*) која је на прелазу између два века, 1900. године, објавила 35 000 примерака водича који је садржао савете возачима о одржавању возила, смештају и друге информације у вези са путовањем. Компанија је касније наставила да их продаје и успевала је да преношењем корисних информација гради позитивна искуства потрошача и склоност ка бренду Мишелин. На истом принципу се данас заснива и сајт ове компаније на коме возачи проналазе корисне путничке информације (Nosrati, Karimi, Mohammadi & Malekian, 2013).

Практична искуства организација у примени садржаја у комуникацији са потрошачима уобличена су *BEST* моделом према коме успешно пласирање садржаја треба да обухвата четири аспекта комуникације са потрошачима (Pulzzi & Barrett, 2010): бихевиорални (*Behavioural*), у чијем средишту се налази жељено понашање потрошача; основни (*Essential*), који обухвата кључне информације за потрошаче; стратешки (*Strategic*), који се темељи на глобалној пословној стратегији организације, и циљни (*Targeted*), који прецизно одређује аудиторијум коме је упућен одговарајући садржај. Садржај о коме је реч може имати различите облике: то може бити чланак, блог, препорука, фотографија, студија случаја, видео-снимак, вебинар, итд. Без обзира на одабрану форму, упућени садржај треба да се заснива на прилагођеној стратегији, промоцији и дистрибуцији. Очекује се да тема, језик и тон комуникације буду прилагођени култури и пореклу прималаца којима је садржај намењен (Rahim & Clemens, 2012). За разлику од некадашњег положаја организација које су комуницирале са јавношћу најчешће путем плаћених масовних медија, сада готово и да не постоје професионалне и техничке баријере за објављивање садржаја. Данас су све организације постале нека врста медија захваљујући чињеници да могу самостално да креирају и пласирају садржај. Организације имају задатак да јавности понуде причу која ће заинтересовати њихову циљну јавност. Овакав начин комуникације заснован на уверљивој причи у енглеском језику одређен је термином *storytelling*¹. Концепт „причања прича“ у организацијама почео је да се примењује услед потребе организација да у

¹ Од енглеског израза *to tell a story* што значи причање прича, чак и лагање (Симић, 2009).

променљивом окружењу диференцирају своје производе примамљивим наративима у које су их смештали. Задатак приче био је не само да „прослави“ робну марку, већ и да допринесе стварању емотивне везе између организације и потрошача. Јаким и кохерентним идентитетом марка је требало да комуницира са потрошачима, али и са запосленима, акционарима или инвеститорима. Уверљива прича обухватала је све конститутивне елементе компаније: „историју, робу коју производи или услуге које пружа, квалитет сервиса за клијенте, односе међу запосленима, однос према животној средини“ (Salmon, 2010, стр. 35). На концепту „причања прича“ у периоду развоја Веб 2.0 технологије развиле су се нове технике путем којих организације могу да пренесу своју причу. Садржај прича је уобличен у разноврсне облике комуникације са потрошачима.

Према тренутним предвиђањима (B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets and Trends [Research Report], 2012) преко 90% организација у Северној Америци почетком 2013. године је користило неки облик садржаја у комуникацији са потрошачима или партнерима. Најчешће је садржај пласиран путем друштвених медија (87%), затим у форми чланака на сајтовима компанија (83%), електронских билтена (78%), блогова (77%), студија случаја (71%), видео-записа (70%) и чланака на другим сајтовима (70%). Предвиђања за 2014. годину су указивала на то да ће се број компанија које користе неки облик садржаја у комуникацији са потрошачима повећати са 57% из 2009. године на чак 93% у 2014. години (Pulizzi & Handley, 2013). Предности креирања, објављивања и управљања садржајем су бројне. Оваква комуникација доприноси изградњи поверења са циљним тржиштем, повећању лојалности и задржавању постојећих потрошача, а истовремено може да унапреди комуникацију са потрошачима у циљу стварања свести о бренду и демонстрирања компетентности у одређеним областима (Rahim & Clemens, 2012). Циљна јавност се кроз позитивно искуство у неком од облика корисних или забавних информација упознаје са брендом и ствара позитиван став према њему. У светлу трајања економске кризе не треба занемарити да је овај облик комуникације са потрошачима ценовно ефикаснији од оглашавања иако захтева иницијална финансијска и кадровска улагања. Једно од ограничења примене овог концепта огледа се у немогућности прецизног мерења његове успешности које углавном евидентира број приступа одређеном садржају, али не и утицај који садржај остварује на потрошаче (Rahim & Clemens, 2012).

Корисни аспекти употребе садржаја у циљу унапређења тржишне позиције постају све очигледнији. Међутим, поставља се питање да ли и на који начин објављени садржај може да допринесе унапређењу комуникације са потрошачима и партнерима у кризним ситуацијама. Како су теоријска истраживања о концепту употребе

различитих облика садржаја у комуникацији са потрошачима још малобројна, не изненађује да недостају и теоријска истраживања о његовој примени у периодима кризе. Ипак, искуства из праксе наговештавају да процес креирања, објављивања и управљања садржајем треба да буде интегрисан у план комуникације у кризним ситуацијама, да га треба користити као двосмерно средство правовремене комуникације, као контролу протока информација и начин транспарентног представљања у јавности (Traster, 2012). Циљ овог рада је да се, на основу познатих одлика употребе садржаја у комуникацији са потрошачима, испитају могућности његове примене у кризним ситуацијама и да се укаже на даље правце емпиријских истраживања.

КРИЗНЕ СИТУАЦИЈЕ У ОРГАНИЗАЦИЈАМА

Кризна ситуација или криза је „перцепција непредвидљивог догађаја који може да угрози значајна очекивања свих заинтересованих страна као и да озбиљно утиче на организационе перформансе и проузрокује негативне исходе“ (Coombs, 2012, р. 2). Цветковић наводи да „у социјалном контексту неку појаву као кризу дефинише актер који је непосредно за појаву везан, било да је реч о негативним последицама које актер трпи или се ради о контексту у коме други актери трпе последице кризе“ (Cvetković, 2014, стр. 21). Обично је реч о феномену комплексне природе који би требало анализирати користећи се холистичким инструментаријумом заснованим на његовим динамичним, интерактивним и мултидимензионалним својствима (Petrović, 2013).

Кризне ситуације у организацијама настају услед дестабилизације и негативних догађаја и могу да угрозе профитабилност, опстанак и даље напредовање организације (Roux-Dufort, 2007). У зависности од посматраних димензија кризе (узрока кризе или способности контролисања кризе) приметне су и разлике у нивоу укључености потрошача. Када се узрок кризе налази унутар организације, потрошачи очекују да менаџмент буде способан да кризу препозна, контролише и тиме смањи негативне учинке. Уколико је кризна ситуација изазвана неким екстерним факторима, потрошачи перцепирају организацију као „мање криву“ и од ње не очекују велику могућност контроле. Кризне ситуације могу у потрошачима да побуде емпатију, бес и саосећање, али и да услед процене степена одговорности (односно одсуства исте) одврате кориснике од употребе производа или услуга поменуте организације (Ranković, Stefanović, Prokić & Janićić, 2011). Криза може бити узрокована неком природном појавом или неадекватним деловањем људског фактора. Тако је могуће разликовати осам типова криза које настају из напред наведених разлога: природне, технолошке, кризе узроковане сукобом, кри-

зе узроковане злонамерношћу, кризе настале услед искривљених вредности управљања, кризе узроковане обманом, кризе узроковане лошим пословањем управе, пословне и економске кризе (Cutlip, Center & Broom, 2003).

Последња истраживања показују занимљиве налазе у домену перцепције типова кризе. У европском истраживању, рађеном у периоду од 2007. до 2013. године у 43 земље, стручњаци за односе са јавношћу навели су институционалне кризе (неповољне кампање, политичке утицаје и непријатељска преузимања) и кризе пословања (неквалитетан производ или услуга или кварови на машинама у производњи) као најзначајније кризе у претходној посматраној години (њих 13,7%). Према виђењу испитаника уследила је криза управљања (12,1%) (неетичко понашање, несагласност руководства организације), док је 9,7% сматрало да је највећа криза била финансијска или економска криза (пад профита и добити, губљење тржишне позиције), затим кризе базиране на неуспешном комуницирању и гласинама (5,9%), кризе индустријских односа (конфликти са запосленима и синдикатима – 5,4%) и кризе узроковане природним чиниоцима (4,3%). Истраживање је указало и на чињеницу да се типови криза у значајној мери разликују у зависности од региона, па су тако, у источној и југоисточној Европи присутније финансијске (економске) кризе, док се на северу и западу чешће јављају кризе управљања (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič, & Verhoeven, 2013). Свака криза је јединствена и подразумева низ неочекиваних околности, те је стога потребно имати јасно конципиран и детаљан план комуникација у условима кризе. Кризне комуникације су процес који подразумева употребу свих расположивих комуникационих средстава током и након кризе да би се криза усмерила у позитивном правцу, а заинтересоване јавности објективно информисале. Будући да кризне комуникације могу бити кључни аспект кризе и да је посткризна комуникација условљена деловањем вишеструких фактора, на овом месту се треба подсетити Теорије ситуационих кризних комуникација (*Situational Crisis Communication Theory-SCCT*) (Coombs, 2007, стр. 163). Заснована на емпиријским истраживањима, ова теорија наглашава значај посткризних комуникација и организацијама даје смернице за очување репутације анализирајући три фактора кризе: одговорност организације за почетак кризе, постојање претходних криза истог типа и начин опхођења према заинтересованим јавностима у другим типовима криза.

Дакле, без обзира на узрок и тип кризе, јасно је да ток њеног развоја зависи од контекста у коме је настала. Ефикасна комуникација може бити кључни елемент доброг управљања и као таква у значајној мери да ублажи негативне утицаје ванредне ситуације. У контексту непрекидних промена начина комуникације међу тржишним актерима и велике брзине размене информација јавља се дилема

да ли треба мењати и начине комуникације у кризним ситуацијама. Да ли комуникација заснована на пласирању садржаја значајног потрошачима може бити употребљена у кризним комуникацијама?

УПОТРЕБА САДРЖАЈА У КРИЗНИМ КОМУНИКАЦИЈАМА

Почев од познатих политичких криза попут Кубанске, преко кризе пословања у компанији Џонсон & Џонсон (*Johnson & Johnson*) или исхода рада компаније Енрон (*Enron*), па до велике септембарске кризе у САД 2001. године, расте свест друштвене заједнице и појединачних организација о потреби системске битке са свим облицима криза, тачније, о значају кризних комуникација, као суштинског алата у времену вировитих промена. Комуникација у кризним ситуацијама не може бити одвојена од функције односа са јавношћу. Полазећи од постулата односа с јавношћу, јасно је да у ванредним ситуацијама организација треба пре свега да има на уму основне принципе на којима добар комуникацијски микс може да функционише у условима кризе. Из тих разлога, поставља се питање: У којој мери организација може да се ослони на пласирање садржаја у функцији превазилажења кризне ситуације? На овом месту треба истаћи да се анализа употребе садржаја у кризним комуникацијама може сагледати са аспекта избора одговарајуће стратегије кризних комуникација и са аспекта избора одговарајућег облика садржаја.

Употреба садржаја према стратегији кризне комуникације

У зависности од величине организације, области деловања, организационе и власничке структуре, културолошких, климатских и географских фактора, користе се различите врсте стратегија и различити канали, тачније, медији за превазилажење кризе. Без обзира на тип настале кризе, организација треба да се одлучи и за адекватну стратегију реаговања. Следећи познате стратегије кризних комуникација (стратегије контранапада, порицања, изговора, оправдања, удовољавања, примене корективног поступка или извињења), може се очекивати да су различити облици садржаја адекватни код *стратегије контранапада* (стратегије којом се организација супроставља страни која тврди да постоји криза уз тврдњу да су њена логика и чињенице погрешне). Могућност интерактивне комуникације са потрошачима која произилази из објављивања неког облика садржаја може да помогне организацији која жели благовремено да укаже на исправност чињеница које износи. Другим речима, како се садржај обично преноси путем сајтова друштвених медија, организација може да прати и благовремено делује на коментаре јавности. Сличан принцип могуће је применити у *стратегији порицања*, којом организација, уверена у исправност својих поступака, настоји да деман-

тује сваки облик кризе или у *стратегии примене корективног поступка* којом настоји да исправи начињену штету и спречи њено понављање. Техника комуникације креирањем и објављивањем садржаја у примени ових стратегија достиже свој прави ефекат код већ успостављених дугорочних односа са потрошачима који организацију виде као поуздан извор информација.

Стратегија изговора, којом организација демантује намеру да се почини штета и тврди да није била у ситуацији да успостави контролу над догађајима који су изазвали кризу, и *стратегии оправдања*, која се заснива на покушају да се криза ублажи изјавом да не постоји озбиљна штета или повреда, у контексту све утицајније и захтевније јавности, очигледно су погодније за примену неког од канала намењеног једносмерној комуникацији. Ове стратегије могу бити сврсисходне само у оним ситуацијама у којима организација поседује веома јасне доказе у своју одбрану. Креирањем, објављивањем и управљањем садржајем организација даје могућност потрошачима да се изјасне, што у случајевима изношења неоснованих тврдњи за организацију може да буде веома неповољно. Са друге стране, иако је у први мах неповољна, употреба садржаја путем интерактивних канала комуникације у примени *стратегии извињења* може да допринесе учвршћивању дугорочних односа и успостављању примера добре праксе који у будућности треба да послуже као основа за формирање студије случаја. Имајући у виду да последња истраживања показују да је 71% стручњака из области маркетинга у комуникацији са потрошачима или партнерима користило студије случаја као облик пласираног садржаја, као и да студије случаја имају веома високу апликативну вредност у академској јавности (Rakić & Rakić, 2012), извесно је да употреба студије случаја као начина примене *стратегии извињења* може бити јака основа за изградњу позитивне репутације организације.

Најзад, управо због примене концепта равноправности, привлачењем потрошача садржајем који нуди информације, решење проблема или неки облик забаве, а полазећи од све веће одбојности потрошача према класичним маркетиншким активностима, комуникација заснована на пласирању садржаја је некомпатибилна у примени *стратегии удовољавања* којом организација покушава да умири заинтересовану јавност донацијама или поклонима за потрошаче. Сличан степен некомпатибилности може се претпоставити у стратегијама *пребацивања кривице* (организација признаје постојање кризе, али негира било какву своју везу са истом и не прихвата одговорност), *компензације* (директним новчаним средствима организације покушавају да умање штетне ефекте кризе) и *стратегии без коментара* (одбацивањем одговорности ускраћивањем свих информација) (Lee, 2005). Поред изнетих аргумената, ваља напоменути да недоста-

ју академска истраживања као потврда очекиване успешне употребе садржаја у наведеним стратегијама кризних комуникација.

Кризне ситуације доводе до различитих ефеката на понашање потрошача. Резултати новијег емпиријског истраживања (Ranković et al., 2011) кроз концептуални модел комуникације са потрошачима у кризним ситуацијама омогућили су идентификовање три основне групе стратегија према ефектима које оне имају на понашање потрошача. Прва група стратегија су *контрапродуктивне стратегије* (попут стратегије „без коментара” и „пребацавање кривице”), којима се у потпуности одбија било каква одговорност и тиме се негативан утисак код потрошача додатно појачава, а крајњи исход је напуштање и прелазак потрошача код конкуренције. Сличан ефекат постижу и *индиферентне стратегије* (стратегије као што су „изговор“ или „компензација“), које имају за циљ умањивање степена одговорности организације што потрошачи препознају и реагују на исти начин као и код претходне групе стратегија – напуштањем и преласком код конкуренције. Најзад, код *стратегија задржавања потрошача* (као што су „корективни поступак” и „извињење”) чији је циљ прихватање одговорности и промена понашања у домену односа са потрошачима, потрошачи препознају добре намере организације и за разлику од њихове реакције на претходне две групе стратегија, остају јој лојални уз повећану опрезност и анализу њене поузданости. Намеће се закључак да комуникација путем објављивања садржаја може бити најбоље искоришћена у *стратегији задржавања потрошача*. Квалитетан, поуздан и релевантан садржај у кризним ситуацијама може да допринесе решавању дилема потрошача у вези са насталом кризом, отклони сумње и превазиђе удаљеност између потрошача и организације, стварајући основу за преференције потрошача према организацији. У прилог перспективи употребе садржаја у кризним ситуацијама, а у циљу задржавања потрошача, могу се навести резултати поменутог истраживања (Verhoeven, Tench, Zerfass & Moreno, 2013) у коме су испитаници навели *стратегију информисања* као најчешће коришћену стратегију у кризним комуникацијама (82,9%). Том стратегијом се обавештавају заинтересоване јавности о стању на терену, чињеницама и активностима које се даље планирају. Ипак, од кључног значаја је нагласити да је задатак организације и да изабере прави облик садржаја који ће омогућити интерактивну, непосредну и благовремену комуникацију у циљу учвршћивања односа са потрошачима.

Облици садржаја у кризним комуникацијама

Досадашња истраживања о креирању, објављивању и управљању садржајем углавном су обухватала појединачне облике објављеног садржаја и њихову могућност употребе у периоду кризе. Нај-

веће интересовање академске јавности било је посвећено коришћењу друштвених медија у кризним комуникацијама.

Прва истраживања на ову тему била су усмерена на употребу блогова у кризним комуникацијама. Због специфичног стила писања, учесталости кратких и сажетих објава у форми личног става, била је логична претпоставка да организације могу да користе блогове као средство ефикасне комуникације током криза. Истраживања су показала да садржај блогова утиче на перцепцију снаге (јачине, нивоа) кризе у организацијама, а односи формирану кроз блогове на перцепцију саме кризе (Sweetser & Metzgar, 2007). Испитаници који су читали искључиво организационе блогове пријавили су најнижи кризни индекс од свих испитаника, што потврђује претпоставку да блог може бити значајно комуникационо средство организације у борби са кризом. Такође, налази указују на постојање обрнуто пропорционалне везе између перцепције нивоа кризе и кредибилитета блога. Тако, они који сматрају неки блог недовољно кредибилним, имају већи кризни индекс, тачније, кризу перципирају као веома снажну (Sweetser & Metzgar, 2007). Улога блогова у кризним комуникацијама била је основа за формирање *BMCC* модела (*Blog-Mediated Crisis Communication Model*) (Jin & Liu, 2010) којим је објашњена веза између утицајних блогера (енг. *influential bloggers*), појединаца који су пратили блогове (*blog followers*), оних који их нису пратили (*non blog followers*) и канала масовне комуникације. Са порастом употребе различитих облика друштвених медија, превасходно сајтова друштвених мрежа Фејсбук и Твитер (ECAR, 2008; Lenhart, Purcell, Smith, & Zickuhr, 2010), овај модел је еволуирао у *SMCC* модел (*Social-Mediated Crisis Communication Model*) – прву емпиријску евалуацију претходног модела (Liu, Jin, Briones, & Kuch, 2012). За разлику од *BMCC* модела који се базирао пре свега на блоговима и њиховом значају у условима организационих криза, *SMCC* модел је тестиран на случају Црвеног крста у САД и указује на значај и улогу свих типова друштвених медија у процесима управљања комуникацијама пре, током и након кризних ситуација. Осим измењене терминологије (*blog followers* су замењени термином *social media followers*, *non-blog followers* термином *social media inactives*) (Liu et al., 2012) *SMCC* модел јасније показује како се одвија комуникација „од уста до уста“ између организација у кризној ситуацији, креатора садржаја на друштвеним медијима, корисника друштвених медија и појединаца који их не користе. Без обзира на честе примедбе у вези са недостатком теоријског оквира употребе друштвених медија у кризним комуникацијама (Jin, Liu, & Austin, 2011; Veil, Buehner, & Palenchar, 2011; Sung & Hwang, 2014), аутори примећују да је све више истраживања која су усмерена на идентификовање улоге друштвених медија путем који се пласира жељени садржај у кризним комуникаци-

јама различитих сектора: у туризму (Schroeder & Pennington-Gray, 2014), владином сектору (Kavanaugh et al., 2012), прехрамбеној индустрији (Freberg, 2012), политици (Makinen & Kuira, 2008), итд. Искуства из праксе показују да се употреба друштвених медија током кризних ситуација увећава. Грађани очекују да се на апеле упућене путем сајтова друштвених мрежа одговара подједнаком брзином као и на позиве упућене традиционалним каналима комуникације (Jin et al., 2011). Током кризе уочено је да активни корисници сајтова друштвених мрежа имају веће поверење у њих него у традиционалне медије (Horrigan & Morris, 2005; Procopio & Procopio, 2007; Sweetser & Metzgar, 2007). Поред тога, утврђено је да канал комуникације, облик и извор информација упућен путем неког друштвеног медија утичу на емоционалне реакције прималаца (Jin et al., 2011). У периоду после кризе сајтови друштвених мрежа пружају емотивну подршку актерима кризних ситуација (Choi & Lin, 2009; Stephens & Malone, 2009). Сумирајући наведено, очигледно је да и поред евидентне чињенице да су и друштвени медији подложни променама и да се скоро свакодневно усавршавају или нестају, овај алат може бити вишеструко користан: у фази пре кризе може да помогне у ефикасној припреми реаговања у социјално-посредованим кризама, током саме кризе може бити корисно средство у процењивању ефикасности могућих стратегија одговора, а након ње могу да укажу на будуће превентивне акције по угледу на понуђена решења у блогосфери, као и на начин на који циљне групе перцепирају кризу (Liu et al, 2012).

Дакле, аутори закључују да је употреба друштвених медија у кризним комуникацијама у порасту, те се повећава и интересовање академске јавности за ову тему. Међутим, употреба друштвених медија у кризним комуникацијама обухвата само један начин објављивања садржаја будући да је процес креирања, објављивања и управљања садржајем појмовно шири концепт. Његово полазиште је квалитетан интернет сајт на коме организација поставља релевантан и актуелан садржај који се потом може дистрибуирати и путем сајтова друштвених мрежа. Према томе, не треба занемарити да би употреба садржаја у кризним комуникацијама требало да буде усмерена на квалитетан садржај који у различитој форми може бити постављен на сајт организације – као чланак, видео-материјал, извештај, електронски билтен, итд. Када се има у виду да је једна од препорука за писање чланака на сајтовима примена принципа „обрнуте пирамиде“, којим се у првом делу чланка указује на закључна разматрања, а затим се разрађују идеје, образложења и дају додатне информације, да би се тек на крају пружио тематски оквир чланка (World Tourism Organisation, 2008), јасно је да у кризним комуникацијама овај принцип информисања на сајтовима организација треба да буде додатно наглашен. Посебан потенцијал комуникације путем креирања, објављивања и управљања

садржајем у кризним комуникацијама може се заснивати на приказивању извештаја у форми инфографика којима се постиже брзо и ефикасно информисање заинтересованих на иконичком нивоу о чему такође недостају научна истраживања (Siricharoen, 2013).

Укратко, од највећег значаја за успешну комуникацију у периоду кризе је да упућени садржај буде релевантан за циљну јавност јер квалитетан садржај превазилази баријере успешној комуникацији. Стога се претпоставља да ће неки облици комуникације путем објављивања садржаја (попут студија случаја, електронских књига или електронских „белих књига“) свој зенит доживети тек после кризе када организација буде у прилици да своје ресурсе усмери ка креирању квалитетног садржаја у тим облицима.

ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Концепт управљања садржајем заснива се на изградњи дугорочног односа са потрошачима. Употребом неког облика садржаја у кризним ситуацијама организација доследно примењује познате принципе кризних комуникација (Grunig, 1984). Поред наглашавања принципа односа, тј. ефикаснијег управљања кризом код већ успостављених добрих и дугорочних односа, комуникација са јавношћу заснована на пласирању садржаја подстиче и принцип транспарентности и јача репутацију организације. Квалитетно припремљен садржај доприноси да потрошачи перцепирају организацију као релевантан и поуздан извор информација. На тај начин, и у периодима кризе, њихово искуство је афирмативно што утиче на позитивну перцепцију организације. Без обзира на порекло одговорности, пружањем значајних информација у некој од „некомерцијалних“ форми, организација поштује принцип одговорности у кризним ситуацијама чак и када не сноси кривицу за наведени догађај или у њега није ни укључена.

Организације чији је циљ да успоставе дугорочне односе са потрошачима морају да делују и понашају се у складу са њиховим интересима. Одговорност за пословање у кризним ситуацијама је додатно повећана. Адекватним избором стратегије, попут *стратегије за потпуно искупљење организације*, *стратегије извињења или корективних поступака* и *компензације*, организације задовољавају интересе свих категорија потрошача, унапређују репутацију и снаже свој идентитет. Међутим, адекватна стратегија треба да се реализује одговарајућим оперативним тактикама. Избор канала и начина комуникације је њихов неизоставни елемент. У времену доминантне улоге потрошача, промене маркетиншке парадигме и великог протока информација, управљање кризним ситуацијама је умногоме комплексније од давања контролисаних обавештења за јавност. Добра оба-

вештеност потрошача пред организације поставља и високе захтеве у погледу начина комуницирања.

Полазећи од основних карактеристика креирања, објављивања и управљања садржајем у раду су образложени његови потенцијали у кризним ситуацијама. Иако су научна истраживања о својствима и ефектима појединачних облика садржаја све бројнија (употреба друштвених мрежа, блогова, студија случаја, итд.), теоријско конципирање ове појаве и његово сагледавање са феноменолошког аспекта још је у настајању. Из свега наведеног, а у светлу све захтевнијег односа са потрошачима, поставља се питање у којој мери досадашње стратегије кризних комуникација треба да се прилагоде новим начинима комуникације. Постаје нејасно да ли у савременој комуникацији са потрошачима долази до замене улога стратешког и оперативног нивоа. Да ли су данас начин и канал комуникације одређени стратегијом комуникације или они условљавају стратегију комуникације? Најзад, да ли је прихватљиво да се навике потрошача у регуларним условима пословања, које су сада већ видно измењене у односу на једносмерну комуникацију са потрошачима, у условима криза посматрају из угла ранијих модела комуникације? Постојећи радови о начину и интензитету употребе неког од облика садржаја у кризним ситуацијама наговештавају смер даљих академских истраживања. У највећој мери недостају истраживања о холистичким ефектима креирања, објављивања и управљања садржајем у кризним комуникацијама која би се заснивала на контрастивној анализи више различитих облика објављеног садржаја. Стога, на основу аргумената и закључака које аутори износе, овај рад, као један од пионирских радова на приказану тему у домаћој јавности, указује на неопходност изучавања описаног феномена чији су појавни облици постали императиви савремене комуникације.

ЛИТЕРАТУРА

- B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets and Trends [Research Report]*. (2012). Retrieved from <http://contentmarketinginstitute.com/2012/10/2013-b2b-content-marketing-research/>
- Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(2), 110–122.
- Verhoeven, P., Tench, R., Zeffass, A., Moreno, A. & Verčič, D. (2013). Crisis? What crisis? How European professionals handle crises and crisis communication. *Public Relations Review*, 40(1), 107–109.
- Grunig, J. (1984) *Managing Public Relations*, Orlando, FL: Harcourt Brace College Publishers
- Dovey, J. (2002). Intertextual Tie Ups: When Narratology Met Ludology. *Playing with the Future: Development and Directions in computer Gaming conference*, 5-7 April. Manchester: University of Manchester.

- ECAR. (2008). Social networking sites. Students and Information Technology, pp. 81–98. Retrieved from <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers0808/rs/ers08086.pdf>
- Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2013). *European Communication Monitor 2013. A changing landscape – Managing crises, digital communication and CEO positioning in Europe. Results of a survey in 43 countries*. Brussels: EACD/EUPRERA, Helios Media.
- Jin, Y., & Liu, B. F. (2010). The blog-mediated crisis communication model: Recommendations for responding to influential external blogs. *Journal of Public Relations Research*, 22(4), 429–455.
- Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2011). Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics' Crisis Responses. *Communication Research*, 41(1), 74–94.
- Kavanaugh, A. L., Fox, E. a., Sheetz, S. D., Yang, S., Li, L. T., Shoemaker, D. J., Xie, L. (2012). Social media use by government: From the routine to the critical. *Government Information Quarterly*, 29(4), 480–491.
- Leaning, M. (2009). *The Internet, Power and Society: Rethinking the power of Internet to change people lives*. Cambridge: Chandos Publishing.
- Lee, B. K. (2005). Hong Kong Customers Evaluation in an Airline Crash: A Path Model Analysis. *Journal of Public Relations Research*, 17(4), 363–391
- Leibtag, A. (2014). *The digital crown: winning at content on the web*. Elsevier.
- Lenhart, A., Purcell, K., Smith, A., & Zickuhr, K. (2010). Social media and mobile Internet use among teens and young adults. Retrieved from <http://www.pewinternet.org>
- Lister, M. D. (2009). *New Media: A Critical Introduction*. London: Routledge.
- Liu, B. F., Jin, Y., Briones, R., & Kuch, B. (2012). Managing turbulence in the blogosphere: Evaluating the blog-mediated crisis communication model with the American Red Cross. *Journal of Public Relations Research*, 24(4), 353–370.
- Makinen, M., & Kaira, M. W. (2008). Social Media and Post-Election Crisis in Kenya. *Information & Communication Technology – Africa*, 1(1).
- Merrin, W. (2008) *Studying Me-dia: the Problem of Method in a Post-Broadcast Age*. Retrieved from <http://mediastudies2point0.blogspot.com/>
- Nosrati, M., Karimi, R., Mohammadi, M., & Malekian, K. (2013). Internet Marketing or Modern Advertising! How? Why? *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(3), 56–63.
- Petrović, S. P. (2013). A Holistic Instrumentarium for Creative Managing the Problem Situations. *Teme*, 37(1), 97–116.
- Портер, М. (2008). Постмодерне виртуелности [Postmodern Virtuality]. У Ј. Ђорђевић (Прир.), *Зборник Студије културе* (стр. 539–567). Београд: Службени гласник.
- Procopio, C. H., & Procopio, S. T. (2007). Do you know what it means to miss New Orleans? Internet communication, geographic community, and social capital in crisis. *Journal of Applied Communication Research*, 35(1), 67–87.
- Pulizzi, J., & Barrett, N. (2010). *Get Content. Get Customers*. New York: McGraw-Hill.
- Pulizzi, J., & Handley, A. (2013). *B2B Content Marketing 2014 Benchmarks, Budgets and Trends-North America*. Retrieved from <http://contentmarketinginstitute.com/2013/10/2014-b2b-content-marketing-research/>
- Rahim, K., & Clemens, B. (2012). Organizational Goals and Performance Measurement Criteria for Content Marketing. *Journal of Communication and Computer*, 9, 896–904.

- Rakić, B. & Rakić, M. (2012). Studija slučaja – nastavna metoda za teorijska i praktična znanja u oblasti ekonomskih nauka [Case Study - Teaching Method for Theoretical and Practical Knowledge in the Field of Economic Sciences]. *Teme*, 36(1), 291–304.
- Ranković, Lj., Stefanović, I., Prokić, S. & Janičić, R. (2011). Effects of crisis communication strategies on the behavior of consumers. *Industrija*, 39(4), 307–330.
- Roux-Dufort, C. (2007). *A Passion for imperfections: Revisiting crisis management*. In C. M. Pearson, C. Roux-Dufort & J. A. Claire (Eds.), *International Handbook of Organizational Crisis Management*, (pp. 221–252). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Salmon, K. (2010). *Storytelling ili pričam ti priču* [Storytelling]. Beograd: CLIO.
- Симић, Д. (2009). *Енглеско-српски енциклопедијски речник* [English-Serbian Encyclopedic Dictionary]. Нови Сад: Прометеј.
- Schroeder, A., & Pennington-Gray, L. (2014). The Role of Social Media in International Tourist's Decision Making. *Journal of Travel Research*, (March), 1–12.
- Siricharoen, W. V. (2013). Infographics: The New Communication Tools in Digital Age. In *The International Conference on E-Technologies and Business on the Web (EBW2013)* (pp. 169–174). The Society of Digital Information and Wireless Communication.
- Stephens, K. K., & Malone, P. (2009). If the organizations won't give us information: The use of multiple new media for crisis technical translations and dialogue. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 229–239.
- Sung, M., & Hwang, J.-S. (2014). Who drives a crisis? The diffusion of an issue through social networks. *Computers in Human Behavior*, 36, 246–257.
- Sweetser, K. D., & Metzgar, E. (2007). Communicating during crisis: Use of blogs as a relationship management tool. *Public Relations Review*, 33(3), 340–342.
- Traster, J. (2012) Social Media and Content Marketing Imperative for Crisis Management. Retrieved from <http://www.kunocreative.com/blog/bid/73241/Social-Media-and-Content-Marketing-Imperative-for-Crisis-Management>
- Firat, A., & Shultz, C. (1997). From segmentation to fragmentation – Markets and marketing strategy in the postmodern era. *European Journal of Marketing*, 6(3/4), 183–207.
- Freberg, K. (2012). Intention to comply with crisis messages communicated via social media. *Public Relations Review*, 38(3), 416–421.
- Handley, A., & Chapman, C. (2011). *Content marketing*. Milano: Ulrico Hoepli Editore.
- Horrigan, J. B., & Morris, S. (2005). Data memo. Pew Internet and American Life Project. Retrieved from <http://www.pewinternet.org>
- Choi, Y., & Lin, Y.-H. (2009). Consumer responses to Mattel product recalls posted on online bulletin boards: Exploring two types of emotion. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 198–207.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding* (3rd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Cvetković, V. (2014). Pozicioniranje krize kao društvene pojave [Positioning of Crisis as a Social Phenomenon]. *Teme*, 38(1), 17–29.
- World Tourism Organisation (2008). *Handbook on E-marketing for Tourism Destinations*. Retrieved from https://pub.unwto.org/WebRoot/Store/Shops/Infoshop/48EA/148E/19AC/BB41/5091/C0A8/0164/579A/080926_handbook_e-marketing_excerpt.pdf.

CREATING, PUBLISHING AND USING CONTENT DURING CRISES

Violeta Zubanov, Bojana Radenković Šošić

Educons University, Faculty of sports and tourism, Novi Sad, Serbia

Summary

In the time of incremental changes, new forms of communication imply different approaches to the phenomenon, which is inevitable in any of its forms from the earliest civilizations to the present. The process target is successful, mutual communication with customers to gain all necessary customer-related information, record and accept them, in order to achieve long-term loyalty and cooperation between the organization and consumers.

One of the new ways of communication with customers is creating, publishing and using different forms of internet content. It is the communication based on high-quality, interesting and relevant content in a form that is most appropriate for the consumer. It could be an article, blog, guideline, photography, case study, video, webinar, etc. Owing to the targeted content, the consumer is able to solve a specific problem, to be informed or entertained. In the context of changing relationship with customers who are rather well informed, the organization has a high demands regarding communications with them. The paper discusses the motivation of its use in different strategies of crisis communication and cites existing studies on the use of individual forms of content using in crisis situations. It is argued that the crisis communication should be adopted to the new ways of communication. Therefore, the paper presents those crisis communication strategies which are predominantly compatible with features. It has been noticed that existing studies of crisis communication consider individual forms of content, while there is a lack of comprehensive research of this phenomenon in crisis period. Finally, either used in the usual business operation or in unforeseen circumstances, the current knowledge of creating, publishing and using content is based primarily on professional experiences, so this study may point to the future directions of scientific research on this concept.