STRATEŠKO UPRAVLJANJE KRIZOM-KOMUNIKACIJA TIJEKOM KRIZNE SITUACIJE

Gospodnetić, Margite

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:245734

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

STRATEŠKO UPRAVLJANJE KRIZOM-KOMUNIKACIJA TIJEKOM KRIZNE SITUACIJE

Mentor:

prof. dr. sc. Dejan Kružić

Student:

Margita Gospodnetić

Split, kolovoz 2019.

Sadržaj:

1. UVOD 4

1.1. Problem istraživanja 4

1.2. Predmet istraživanja 6

1.3. Istraživačka pitanja 6

1.4. Ciljevi istraživanja 6

1.5. Metode istraživanja 7

1.6. Doprinos istraživanja 7

1.7. Struktura i sadržaj diplomskog rada 7

2. KLJUČNI POJMOVI KRIZE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA 8

2.1. Pojam i obilježja krize 8

2.1.1. Tipologija krize 9

2.1.2. Uzroci i vrste kriza 11

2.2. Krizno upravljanje 14

2.2.1. Krizno upravljanje u širem smislu 15

2.2.2. Krizno upravljanje u užem smislu 16

2.3. Komunikacija u krizi 17

2.3.1. Teorije kriznog komuniciranja 17

2.3.2. Strateško komuniciranje 23

2.3.3. Koncepcija komuniciranja 24

2.3.4. Važnost komunikacije u prevenciji posljedica krize 24

2.4. Ugled i imidž organizacije 25

3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE KRIZOM: KOMUNIKACIJA TIJEKOM KRIZE 25

3.1. Oblik i sadržaj komunikacije tijekom krize 26

3.2. Strategija kao odgovor na krizu 27

3.3. Komunikacija sa specifičnim ciljnim skupinama i dionicima 27

3.3.1. Interna i eksterna komunikacija u krizi 28

3.4. Krizno komuniciranje sa medijima 29

3.4.1. Vrste komunikacije sa medijima 30

3.4.2. Greške u informacijskom procesu 31

3.5. Prikupljanje podataka, analiza i korektivne aktivnosti 31
4. KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU ''AGROKORA'' 33
4.1. Povijesni razvoj poduzeća 33
4.2. Ekonomska kriza i njene posljedice 34
4.3. Krizno komuniciranje u Agrokoru 35
4.3.1. Istraživačka pitanja 36
4.3.2. Rezultati istraživanja 42
5. ZAKLJUČAK 46
SAŽETAK: 48
SUMMARY 49
LITERATURA 50

1. UVOD

1.1. Problem istraživanja

Svrha ovog rada je dublje uočiti nedostatke unutar tvrtke kao uzroke krize, ali i ukazati na to kako je bitno da poduzeća u slučaju nastupanja krize imaju pripremljen komunikacijski plan, jer u suprotnome narušavaju imidž tvrtke. Ako je krizna komunikacija putem medija loša ostvaruje se negativna slika o poduzeću na javnost.

Strateški pristup kriznom komuniciranju bi bio jedan od načina kojim bi se moglo unaprijediti poslovanje, ali i smanjiti negativne posljedice na ugled i imidž poduzeća.[1]

Negativne objave medija mogu zadati poteškoće vodećim ljudima u organizaciji, stoga se treba posvetiti pozornost komunikaciji s javnošću (medijima) što ponekad može zahtijevati mnogo više vremena i pripreme.[2] Najčešća situacija je neprofesionalno izvještavanje medija koji u kriznim situacijama svoje vijesti zasnivaju na glasinama, te na taj način nesvjesno ugrožavaju imidž organizacije.[3]

Ključno je u cijelosti shvatiti obilježja krizne situacije i strategije, odnosno taktike koje bi bile nužne za stabilizaciju organizacije i učinkovitu promjenu smjera poslovanja.[4]

Poslovna kriza koja je uzrokovana nekim iznenadnim događajem najčešće se bavi problemima odnosa sa javnošću na kojima se prelama sudbina poduzeća. Postoje i poslovne krize koje nisu nastale iznenadnim događajem, a to su tzv: potencijalne krize, latentne krize i akutne krize. Najčešće su to stanja u poduzeću u kojima postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju, stanja u kojima opasnost već postoji, ali ih je teško

[1] Markotić, I., Mihaljević B., Rendulić, V. (2018): Strateško upravljanje krizom: Komunikacija tijekom kriznih situacija u poduzećima u Hrvatskoj- Studija slučaja; Dani kriznog upravljanja- 11. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2019/01/DKU-Radovi-2018-1.pdf , [09.05.2019.], str.309.

[2] Martinović, D. (2016): Krizno komuniciranje jedinica lokalne samouprave- Izvorni znanstveni rad; Dani kriznog upravljanja- 9.Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2018/10/DKU_zbornik_radova_2016.pdf , [09.05.2019.], str.440.

[3] Halilović, N., Fazlić, A., Kobajica, S. (2015): Utjecaj glasina na proces kriznog komuniciranja- Stručni rad; Dani kriznog upravljanja- 8.Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/DKU-2015-VVG.pdf , [10.05.2019.], str.931.

[4] Slatter, S.; Lovett, D. (2011): Kako svaku tvrtku izvući iz krize-Mozaik knjiga, str.63.

identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima, te kada su u poduzeću simptomi krize neposredno vidljivi.[5]

Krizna situacija predstavlja najveću opasnost za gubitak stečenog ugleda organizacije, a predstavlja negativni, neplanirani proces koji traje određeno vremensko razdoblje na kojeg je moguće samo djelomično utjecati. Utjecaj krize može dugoročno ugroziti opstanak organizacije stoga se problem ovog rada odnosi na učinkovitost komunikacije sa javnošću i strateškog upravljanja kako bi organizacija iz krize izašla što stabilnija. Kaotično okruženje u organizaciji uzrokovano krizom zahtjeva spremnost na predviđanje potencijalnih kriznih situacija, formiranja komunikacijske strategije i taktika, određivanja učinkovitih komunikacijskih alata, prilagodbe komunikacijskog plana, osposobljavanje glasnogovornika i pripreme kriznog centra.[6]

Pojam kriznog komuniciranja može predstavljati dijalog između organizacije i njene javnosti neposredno prije nastupa krizne situacije, ali i tijekom i nakon negativnog događaja. Dijalog se odnosi na kreiranje taktika i strategija kojima je osnovni cilj smanjenje štete imidža organizacije. [7]

Kod kriznih situacija posebnu ulogu imaju mediji koji predstavljaju izrazito osjetljiv komunikacijski kanal, ali osim medija važan čimbenik u proučavanju i bavljenju kriznim komuniciranjem je i brz razvoj tehnologija. Pojavom društvenih mreža i ostalih internetskih platformi došlo je do izrazito ubrzane komunikacije tijekom krize koja predstavlja nove izazove i probleme organizaciji ali i njenim upravljačima. [8]

Krizno komuniciranje predstavlja ciljano izvještavanje određenih unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba. Cilj je da primatelji poruke putem komuniciranja steknu dobar dojam o planiranom procesu preokreta poduzeća koji ima smisao. Bitno je izaći u susret individualnim potrebama primatelja informacija te im pružiti one informacije koje će im dati odgovore na

[5] Sučević, D. (2010) : Krizni menadžment-Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse-LIDER, str. 12.
[6] ELEMENTA komunikacije- Krizno komuniciranje, [Internet], raspoloživo na: http://www.elementa-komunikacije.hr/odnosi-s-javnoscu/krizno-komuniciranje , [10.05.2019.]
[7] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 29.
[8] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 15.

ključna pitanja. Ciljane grupe (primatelji informacija) se odnose na: zaposlenike, menadžment, kupce, dobavljače, medije, sindikat, financijske vlasti, širu zajednicu itd.[9]

Kada se organizacija nađe u kriznoj situaciji komunikacijsko osoblje prisiljeno je djelovati reaktivno koristeći pritom različite strategije kao što su: strategije napadačkog govora, obrambeni odgovor, zavaravajući odgovor, korektivno ponašanje itd. [10]

1.2. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja ovog rada biti će analiza s ključnim pitanjima vezanih za krizno komuniciranje i strateško upravljanje unutar tvrtke "Agrokor". Slučaj Agrokora predstavlja reprezentativni primjer hrvatske tvrtke koja je krajem 2016. i početkom 2017. godine zapala u nepremostive financijske teškoće, te se slučaj Agrokora smatra krizom najveće hrvatske kompanije. [11] Cijeli slučaj bio je popraćen svakodnevnim medijskim obavještavanjem, stoga je moguće istražiti načine komunikacije tijekom krizne situacije.

1.3. Istraživačka pitanja

Unutar ovog rada želi se dati odgovor na sljedeći niz istraživačkih pitanja:

- Kako komuniciranje u krizi utječe na reputaciju tvrtke ?
- U kojoj mjeri postojanje kriznog komunikacijskog plana i strateških pristupa komunikacije ublažavaju posljedice krize u tvrtki ?
- Kako kriza utječe na motiviranost zaposlenika ?
- Kako mediji i krizno komuniciranje utječu na javnost ?
- Koji su strateški pristupi ključni za poboljšanje kriznog komuniciranja ?

1.4. Ciljevi istraživanja

Cilj ovog rada je iznijeti teorijsku analizu koja će biti formirana putem spoznaje iz stručne i znanstvene literature (domaće i međunarodne), te koja će dati odgovore na postavljena istraživačka pitanja i hipoteze. Rezultati istraživanja će se također donositi na temelju

[9] Osmanagić- Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 2007; str.231-233.
[10] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 16.
[11] FES-Croatia-Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije- [Internet]; raspoloživo na :https://www.fes-croatia.org/fileadmin/user_upload/171109_Agrokor_WEB.pdf [13.05.2019.]

proučenih spoznaja drugih znanstvenika koji su proučavali i istraživali problematiku koja se tiče ovog istraživanja.

Uz istraživačka pitanja potrebno je testirati dvije hipoteze, od kojih prva hipoteza (H1) glasi: promatrano poduzeće u kriznim situacijama komunicira u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja, te druga hipoteza (H2) glasi: sadržaj kriznog komuniciranja u kriznim situacijama utječe na javnost.

1.5. Metode istraživanja

U izradi ovog diplomskog rada primijeniti će se sljedeće metode istraživanja: [12]

- Metoda studije slučaja- metodom studije slučaja se dubinski istražuje neka pojava, proces, institucija, osoba, grupa ili događaj. Za analizu je potrebno odabrati slučaj odnosno predmet koji je bogat informacijama i obilježjima koji se promatraju.[13]
- Induktivna metoda- metoda kojom se od općeg suda dolazi do pojedinačnih činjenica.
- Deduktivna metoda- metoda kojom se od pojedinačnih činjenica dolazi do općeg suda.
- Metoda analize- metoda kojom se složene misaone tvorevine raščlanjuju na jednostavnije dijelove.
- Metoda sinteze- metoda kojom se jednostavne misaone tvorevine spajaju u složene.
- Metoda kompilacije- metoda kojom se podrazumijeva preuzimanje tuđih rezultata, stavova, mišljenja, zaključaka, spoznaja.

1.6. Doprinos istraživanja

Na temelju prikupljenih podataka iz stručne i znanstvene literature, ali i na temelju proučenih spoznaja drugih znanstvenika koji su proučavali i istraživali problematiku koja se tiče ovog istraživanja dobiti će se odgovori na postavljena istraživačka pitanja i hipoteze. Odgovori na pitanja i detaljna analiza poduzeća putem različitih metoda približiti će problematiku ovog rada.

1.7. Struktura i sadržaj diplomskog rada

[12] Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

[13] Struna-Hrvatsko strukovno nazivlje, [Internet], raspoloživo na: http://struna.ihjj.hr/naziv/studija-slucaja/20986/ [14.05.2019.]

Diplomski rad će biti strukturiran unutar pet poglavlja. Prvo poglavlje se odnosi na uvodni dio rada koji će obuhvatiti definiranje problema i predmeta istraživanja, postavljanje istraživačkih pitanja i hipoteza. U uvodnom dijelu će se također navesti metode istraživanja, cilj i doprinos istraživanja.

Drugo i treće poglavlje odnosi se na teorijsko utvrđivanje pojmova koji su ključni za razumijevanje empirijskog dijela rada. Odnose se na upoznavanje pojmova krize, kriznog komuniciranja i upravljanja, ali i na strateško upravljanje krizom. Na temelju teorijskih saznanja moći će se izvući korisne informacije potrebne za donošenje odgovora na istraživačka pitanja i hipoteze.

U četvrtom, empirijskom dijelu rada obrađuje se problematika rada odnosno cilj istraživanja, donose se prijedlozi o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza. Cijelo istraživanje provest će se metodom studije slučaja i analizom sadržaja komunikacije. Ključnu ulogu ovdje imaju medijske objave o poduzeću na internetskim platformama u obliku raznih članaka.

U zadnjem, petom poglavlju će se iznijeti zaključak kao rezultat istraživanja problematike i osvrt na rezultat istraživanja diplomskog rada.

2. KLJUČNI POJMOVI KRIZE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA

2.1. Pojam i obilježja krize

Kriza se može definirati kao nepredvidiv događaj s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili ugled. Svaka kriza zahtijeva učinkovitu komunikaciju kako bi se šteta povezana sa događajem smanjila u što većoj mjeri.[14]

Obilježja krize uočljiva su u financijskom području i u području ostvarenja učinka organizacije. U financijskom području simptomi krize su:

- Povećanje stope zaduženosti
- Smanjenje prometa
- Smanjenje novčanog toka
- Smanjenje likvidnosti

[14] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 20-21.

- Smanjenje rentabilnosti

U području ostvarenja učinaka simptomi krize nastupaju kroz:

- Područje prodaje tj. smanjenje tržišnog udjela, kašnjenje u rokovima, smanjenje narudžbi
- Područje zaposlenika odnosno nezadovoljstvo radnika i štrajkovi, visoka stopa fluktuacije
- Područje nabave tj. porast kašnjenja isporuke, povećanje učestalosti grešaka, povećanje dana vezivanja zaliha
- Područje proizvodnje gdje se smanjuje proizvodnost, porast škarta i otpada, smanjenje stupnja iskorištenja kapaciteta
- Tehnološko područje unutar kojeg se smanjuje stupanj investiranja, istraživanja i razvoja, porast neefikasnosti poslovnog procesa[15]

2.1.1. Tipologija krize

Svaka poslovna kriza ima vlastitu povijest prožetu eksternim i internim utjecajima i njihovim uzajamnim odnosima. Krizu obilježavaju višedimenzionalni aspekti, a tipologija omogućava analizu pojedinih aspekata i njihovo produbljeno razumijevanje.

Kriteriji koji se uzimaju za razlikovanje tipologije poslovnih kriza:

- Uzrok krize: eksterno i interno uzrokovane krize
- Broj uzroka krize: unikauzalno i multikauzalno uzrokovane poslovne krize
- Trajanje krize: kratkotrajne i dugotrajne krize
- Stupanj opažanja: potencijalne, latentne i akutne krize
- Ovladivost kriznim procesom: konačno ovladive, privremeno ovladive i neovladive poslovne krize
- Vrsta posljedica: krize s pretežito destruktivnim ili pretežito konstruktivnim posljedicama
- Lokalizacija posljedica: krize s pretežito internim ili pretežito eksternim posljedicama
- Ciljevi poduzeća: strategijska kriza, kriza uspjeha, kriza likvidnosti
- Stadij krize: kriza opasna za opstanak poduzeća i kriza koja uništava poduzeće te ono više ne postoji u dosadašnjem obliku

[15] Osmanagić- Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 2007; str. 21-22.

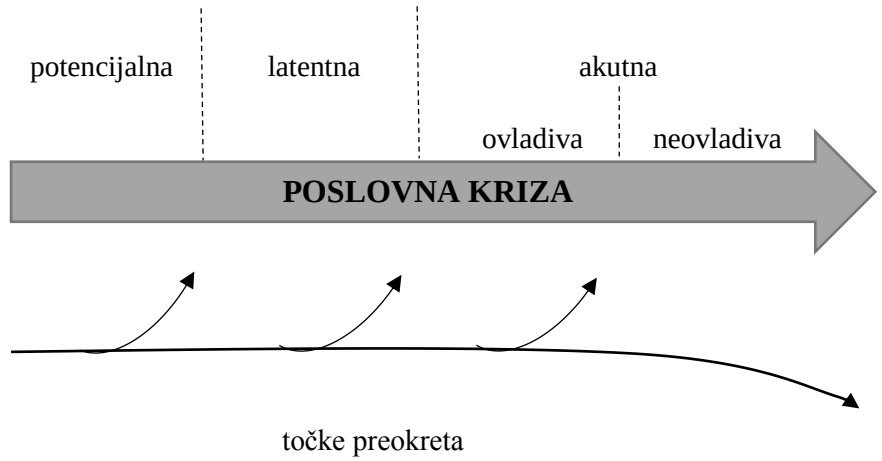
- Predvidivost krize: predvidive i nepredvidive

Uključivanje stupnja opažanja, posljedica i vremenske dimenzije u pojam krize omogućuje razlikovanje potencijalne, latentne i akutne krize.[16]

Potencijalna kriza- nije stanje krize nego stanje u kojem postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. Jednostavan primjer bi bilo poduzeće koje nema sustave financijske kontrole. Nedostatak takvog sustava omogućiti će rano prepoznavanje simptoma problema te će problemi postati vidljivi tek kada će rješavanja problema biti teže i skuplje.

Latentna kriza- stanje u kojem opasnost već postoji, ali ju je teško identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima. Primjer ovakve krize je poduzeće koje financira rast na račun povećanja duga prema dobavljačima. Uprava takvih poduzeća vrlo često nije ni svjesna činjenice da posluju na teret dobavljača.[17]

Akutna kriza- treći stadij razvoja krize u kojemu su simptomi neposredno vidljivi u poslovnim procesima i u poslovnim podacima. Akutna kriza podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za brzo djelovanje; kad su potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja pa su akutne krize znatan generator promjena.



Slika 1: Faze kriznog procesa

Izvor: Osmanagić- Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 2007; str. 19.

[16] Osmanagić- Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 2007; str.17,19.
[17] Sučević, D. (2010) : Krizni menadžment-Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse-LIDER, str.12.

Poduzeće u krizi ne mora nužno prolaziti sve navedene faze; u određenim okolnostima poduzeće može preskočiti fazu latentne krize i iz potencijalne ući u akutnu fazu, ovladivu ili neovladivu. U posljednjem slučaju govori se o poslovnoj katastrofi, osobito ako je uzrokovana vanjskim događajem.

Trenutak početka krize u jednom ili drugom smjeru naziva se točkom preokreta. Ona nije objektivan trenutak budući da ovisi o načinu gledanja, te je stoga subjektivna. Sam početak kriznog procesa se još teže utvrđuje, uzroci se nalaze u puno ranijem stadiju. Stoga je iznimno važno sprječavanje krize, što je moguće ranijim uočavanjem mogućih uzroka krize.[18]

2.1.2. Uzroci i vrste kriza

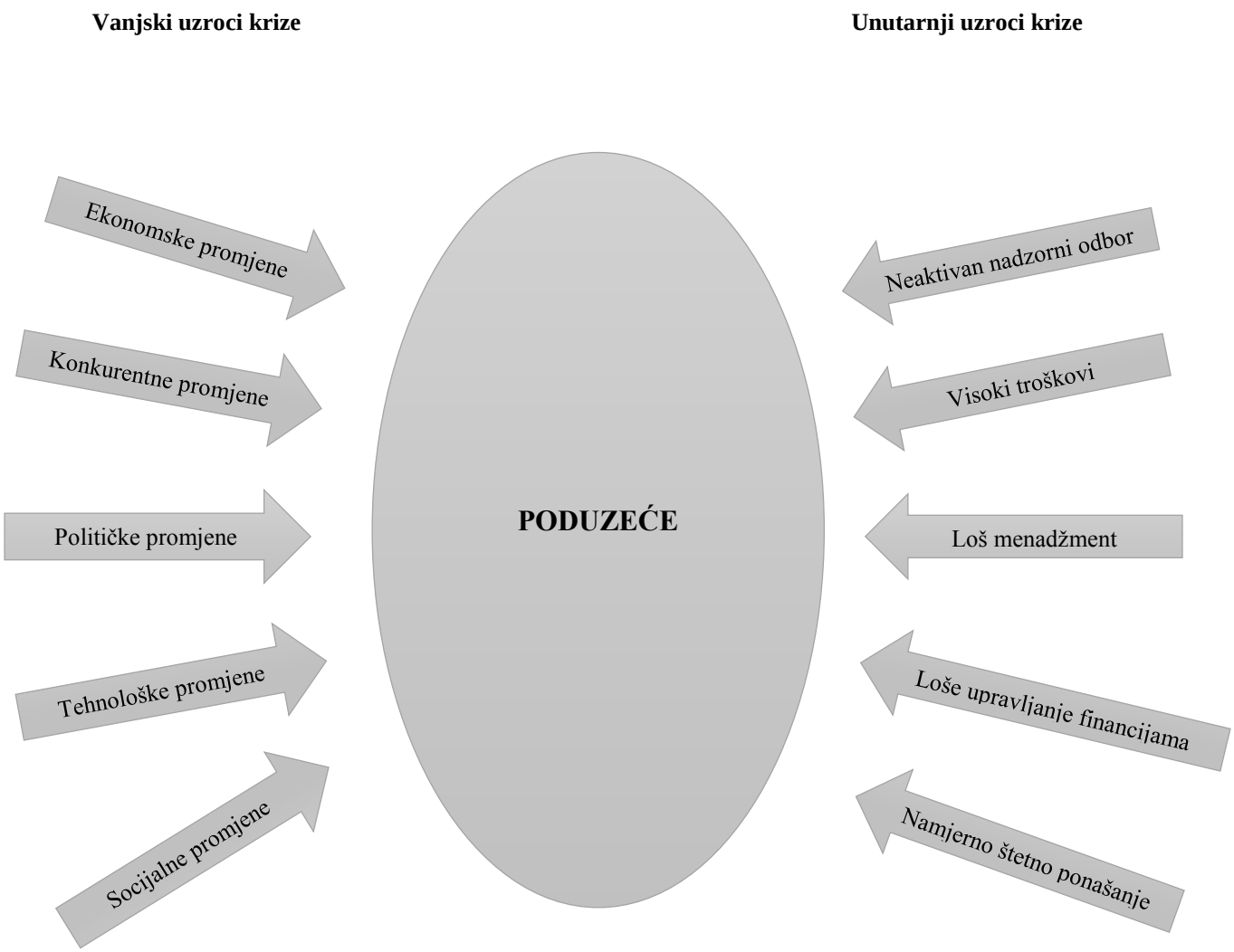
Često nije moguće u dovoljno dobroj mjeri utvrditi jesu li krizu uvjetovali vanjski ili unutarnji razlozi. Mnogi vanjski događaji se mogu predvidjeti, ali isto tako mnogi se ne mogu predvidjeti. Vrlo je važno razlikovati dvije kategorije vanjskih utjecaja.

Prva kategorija su političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati, a koje bitno ograničavaju njegove akcije. To su ograničenja o kojima ne valja puno razmišljati nego ih treba prihvatiti i pokušati poslovati unutar njih.

Drugu kategoriju čine promjene u okruženju koje su mnogo značajnije s menadžerskog stajališta. To su promjene za koje je menadžer morao znati ili ih je mogao predvidjeti, te promjene na koje je poduzeće moralo biti spremno. Sežu od normalnih poslovnih rizika do nesretne kombinacije događaja od koje nijedno poduzeće nije zaštićeno.

Unutarnji uzroci su rezultat djelovanja odnosno nedjelovanja menadžmenta. Nadzorni odbor svojim ovlastima može bitno usmjeravati, odnosno ograničavati rad menadžmenta te svojim zahtjevima bitno utjecati na produbljivanje krize. Također prema raznim istraživanjima postotak direktne ili indirektne krivnje menadžmenta uvijek iznosi oko 80 %. U unutarnje uzroke krize spada loše upravljanje financijama, visoki troškovi poslovanja od konkurencije na duži rok, namjerno štetno ponašanje kupaca, zaposlenih i uprave.[19]

[18] Osmanagić- Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 2007; str. 18,20-21.
[19] Sučević, D. (2010) : Krizni menadžment-Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse-LIDER, str.21-27.



Slika 2: Vanjski i unutarnji uzroci krize

Izvor: Sučević, D. (2010) : Krizni menadžment-Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse-LIDER, str.28.

Tipovi kriza prema Coombs-u:[20]

- Prva skupina kriza podrazumijeva postojanje elementa žrtve kao posljedice krize, a uključuje glasine, prirodne katastrofe, zlostavljanje ili namjerno izazivanje kvarova te nasilje na radnome mjestu. – **Minimalna odgovornost organizacije**

[20] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str.69-70.

- Druga skupina podrazumijeva element nesreće ili nezgode, a u nju spadaju izazovi, nesreće s tehnološkim kvarovima kao posljedice, povlačenje proizvoda zbog kvarova i goleme štete. – **Niska odgovornost organizacije**
- Treća skupina uključuje mogućnost sprječavanja krize. Tu spadaju ljudske pogreške, organizacijska nedjela bez ozljeda te neprikladno ponašanje menadžmenta. – **Visoka odgovornost organizacije**

Osim navedenih klasifikacija kriza, Coombs spominje i druge tipologije kriza koje su formulirali različiti autori.

Tablica 1: Coombs-ova kategorizacija kriza

Prirodne katastrofe	Potres, tornado, poplava, uragani ili snažne oluje
Nasilje na radnome mjestu	Zaposlenik ili bivši zaposlenik počini nasilje nad drugim zaposlenikom ili zaposlenicima u prostorima u kojima organizacija posluje.
Glasine	Netočne informacije o organizaciji ili njezinim proizvodima namjerno su puštene u opticaj da naštete organizaciji, njezinu poslovanju i ugledu.
Zlonamjernost	Vanjski pojedinac ili suparnik koristi se ekstremnim taktikama, poput sabotiranja proizvoda, otmice, terorizma ili hakiranja radi nanošenja štete organizaciji.
Izazov	Organizacija je suočena s nezadovoljnim sudionicima koji tvrde da se organizacija ponaša ili djeluje neprikladno ili štetno.
Tehničke greške	Tehnologija koju je organizacija osigurala ili se njome koristila zataji ili prouzroči težak industrijski incident ili kvar.
Tehničke greške na proizvodima	Tehnologija koju je organizacija osigurala ili se njome koristila zataji ili prouzroči teški nedostatak ili potencijalno štetan i opasan proizvod.

Ljudske pogreške	Pogreška pojedinca ili skupine pojedinaca uzrokuje nesreću koja posljedično utječe na ugled ili poslovanje organizacije.
Ljudske pogreške na proizvodima	Pogreška pojedinca ili skupine pojedinaca uzrokuje nesreću koja se odražava na proizvodima organizacije.
Organizacijsko nedjelo	Menadžment organizacije poduzima aktivnosti za koje zna da mogu dionike izložiti riziku ili pak svjesno krši zakonske propise.

Izvor: Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str.70.

2.2. Krizno upravljanje

Najčešće se krizno upravljanje poistovjećuje sa pojmom lošeg upravljanja, što ne mora biti slučaj. Naime pojam kriznog upravljanja odnosi se na sprječavanje negativnih posljedica krize kako bi se zaštitila organizacija i njezini dionici od moguće štete.[21]

Krizno upravljanje također predstavlja aktivno upravljanje kriznom situacijom. Efikasno krizno upravljanje obuhvaća i proaktivno upravljanje, odnosno upravljanje koje obuhvaća predviđanje potencijalnih kriznih situacija i planiranje akcija koje će umanjiti moguće posljedice krize. Uključivanje svih zainteresiranih dionika u komunikaciju i dijalog olakšava krizno upravljanje i evaluaciju donesenih mjera. Dvosmjerni sustav komunikacije je jedan od ključnih elementa efikasnog kriznog upravljanja.[22]

Krizno upravljanje obuhvaća:

- Postavljanje cilja
- Strategija vođenja krize
- Plan: što + kada, gdje + kako
- Stvaranje – izazivanje krize

[21] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 25.
[22] Mihaljević, B.; Mihalinčić, M.; (2011): Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , [25.06.2019.], str.223.

- Vođenje – upravljanje krizom
- Rješavanje krize (ili njeno produbljivanje)
- Ostvarivanje cilja (ili krah, gubitak)[23]

Upravljanje u kriznim situacijama zahtijeva složene operacije i suradnju raznih tijela i pojedinaca što bi omogućilo sigurnu i brzu komunikaciju, ali i razmjenu stručnih znanja. Može se zaključiti kako ljudski faktor ima presudnu ulogu za uspješno savladavanje kriznih stanja i sanaciju posljedica.[24]

2.2.1. Krizno upravljanje u širem smislu

Krizno upravljanje u širem smislu se odnosi na ukupnost aktivnosti poduzeća koje su usmjerene na krizu. Kronološkim redoslijedom to su aktivnosti: od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, sve do učenja novih načina djelovanja u prevenciji krize. Upravljanje krizom u širem smislu može se opisati pojedinim fazama koje daju odgovore na određena pitanja :

- Prevencija daje odgovor na pitanje kako se kriza može spriječiti. Odnosi se na mjere izbjegavanja krize i na mjere ovladavanja neizbježnom krizom.
- Rana spoznaja je faza koja obuhvaća rano upozorenje o nastupajućoj krizi, te daje odgovor na pitanje kako se nastupajuća kriza može prepoznati.
- Ovladavanje krizom tj. krizno upravljanje u užem smislu predstavlja fazu u kojoj se analizira polazna situacija, te se izrađuju moguće koncepcije restrukturiranja. Ovakva faza daje odgovor na pitanje kako se mogu ublažiti posljedice postojeće krize.
- Obnavljanje karakterizira uklanjanje negativnih posljedica krize te ponovno uspostavljanje zadovoljavajuće razine poslovanja. Pitanje na koje daje odgovor je kako postići minimalnu pozitivnu razinu koja je postojala prije pojave krize.
- Zadnju fazu predstavlja učenje iz krize, a odnosi se na mjere trajnog preventivnog djelovanja s ciljem smanjenja rizika pojave krize u budućnosti. Ova faza daje odgovor na pitanje kako postići korist iz prebrođene krize.[25]

[23] Bilić, I.; Zavišić, S.; Zavišić, Ž. (2011): Interna komunikacija u kriznim situacijama; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , [19.06.2019.], str.165.
[24] Tatalović, S. (2015):Dani kriznog upravljanja- 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/DKU-2015-VVG.pdf , [21.06.2019.], str.15.
[25]Osmanagić- Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 2007; str. 39,41.

2.2.2. Krizno upravljanje u užem smislu

Kao što smo već spomenuli krizno upravljanje u užem smislu predstavlja proces ovladavanja krizom unutar kojeg se odvijaju aktivnosti ublažavanja posljedica krize i trajno ograničavanje šteta nakon njezine pojave. U tom procesu potrebno je analizirati polaznu situaciju, nakon koje se izrađuju moguće koncepcije restrukturiranja, te se počinje sa aktivnostima obnavljanja.[26]

Tablica 2: Proces upravljanja krizom u užem smislu (ovladavanje krizom)

Predfaza	Osiguranje likvidnosti →			
		Preokret →		
			Ostvarivanje nove koncepcije →	
Prepoznavanje krizne situacije	Faza 1: Pojava krize	Faza 2: Početak obnavljanja	Faza 3: Obnavljanje	Faza 4: Osiguranje novog smjera
-Prepoznavanje simptoma krize -Traganje za vanjskom pomoći -Angažiranje specijalista za obnavljanje	- Imenovanje kriznog menadžera -Usklađivanje interesa i aktivnosti sudionika -Prva analiza kriznih faktora -Određivanje tima za obnavljanje	- Početak rada tima za restrukturiranje - Analiza poduzeća i tržišta (strategija, struktura, resursi) - Izrada i prezentacija koncepcije restrukturiranja - Hitne mjere	- Uvođenje promjena strukture - Provedba mjera restrukturiranja - Kontroling mjera i poboljšanje rezultata - Razvoj dugoročne koncepcije poduzeća	- Stabilizacija promjene strukture -Koncentracija na ključne kompetencije - Mobilizacija dodatnih potencijala uspjeha - Postizanje i osiguranje rentabilnosti poslovanja
	2-4 tjedna	1-2 mjeseca	3-12 mjeseci	2-3 godine →

Izvor: Prikaz autora; Osmanagić- Bedenik (2007:46)

[26] Osmanagić- Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 2007; str. 45,46.

2.3. Komunikacija u krizi

Krizno komuniciranje predstavlja dijalog između organizacije i njene javnosti neposredno prije nastupa krizne situacije, ali i tijekom i nakon negativnog događaja. Dijalog se odnosi na kreiranje taktika i strategija kojima je osnovni cilj smanjenje štete imidža organizacije.[27]

Može se reći kako je krizno komuniciranje jedna od vrsta odnosa sa javnošću jer predstavlja inicijativu čiji je cilj zaštita ugleda organizacije i održavanje njezine javne slike. Postoje različiti čimbenici koji mogu narušiti imidž organizacije kao što kriminalni napadi, vladine i medijske istrage. Organizacije nastoje imati stručnjake za komunikaciju u obliku kriznog tima kako bi prevladali teške situacije na najbolji mogući i najbrži način.[28]

Unutar poduzeća krizno komuniciranje ima ulogu smanjiti nesigurnost pružanjem povijesnih podataka i činjenica, perspektive i vizije, te potvrđivanje psihološke veze između zaposlenika i tvrtke. Komunikacija se mora spuštati do najniže razine tvrtke kako bi se izbjegao osjećaj da tim koji provodi projekt promjene smjera poslovanja nešto skriva.[29]

Učinkovito komuniciranje u krizi unutar poduzeća podiže moral zaposlenih i zaustavlja glasine koje oduzimaju energiju. Isto tako vrijedi i za komunikaciju prema van koja zaustavlja nagađanja i glasine dajući javnosti na znanje da je rukovodstvo svjesno problema, te da traže rješenja.[30]

2.3.1. Teorije kriznog komuniciranja

Različiti pristupi krizi definirani su teorijama kriznog komuniciranja. Teorije kriznog komuniciranja su: apologija, teorija obnove imidža, teorija difuzije, teorija dionika i situacijska krizna teorija.

- Apologija- (grčki: obrana; opravdanje ili samoopravdanje), obrambeni govor ili spis.[31]

Prvotno se apologija odnosila na diskurs koji je tumačio kako pojedinci reagiraju na optužbe o vlastitim prijestupima.[32] Kasnije se njeno značenje prenijelo i na organizacijski kontekst tako

[27] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 29.
[28] MSG- Management study guide, [Internet], raspoloživo na: https://www.managementstudyguide.com/crisis-communication.htm [24.06.2019.]
[29] Slatter, S.; Lovett, D. (2011): Kako svaku tvrtku izvući iz krize-Mozaik knjiga, str. 176.
[30] Luecke R. (2005.): Upravljanje kriznim situacijama- Zgombić & Partneri, str.75-76.
[31] Hrvatska enciklopedija- " Apologija ", [Internet], raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=3343 [25.06.2019.]

da se može utvrditi kako se značenje apologije odnosi na reakciju organizacije prema njezinim javnostima na optužbe da je počinila kakvo nedjelo. Takvom reakcijom organizacija nastoji obraniti svoj ugled i zaštititi imidž.[33]

- Teorija obnove imidža

Prema teoriji obnove imidža organizacija utvrđuje što šteti njezinu ugledu ili imidžu te s kojim javnostima mora komunicirati i uvjeriti ih kako bi se održala i vratila svoj pozitivan imidž.[34]

Tipologija reaktivnih strategija koje se temelje na teoriji obnove imidža prema Ronaldu Smithu se dijele na: [35]

- Preventivne aktivnosti
- Napadački odgovor
- Obrambeni odgovor
- Zavaravajući odgovor
- Javno sažaljenje
- Korektivno ponašanje
- Strateška neaktivnost

Preventivne aktivnosti uključuju samo jednu, ali vrlo konkretnu strategiju, a to je **preventivni protuodgovor**. Ova strategija počiva na premisi kako onaj tko prvi objavi svoju stranu priče uvelike određuje primarni ton priče.

Napadački odgovor uključuje strategiju napada, neprilike, šoka i prijetnje. **Strategija napada** tvrdi da su optužbe na njezin račun suparnički pokušaji usmjereni primarno ili isključivo na uništenje njezina ugleda. Ideja ove strategije je prebaciti odgovornost na kritičare organizacije, što je čini retorički snažnom jer izvrće pozicije: umjesto da prednost u komunikaciji bude na strani kritičara, ona je prebačena na optuženika. **Strategija neprilike** nastoji smanjiti utjecaj kritičara nastojeći ih posramiti ili poniziti. U odnosima s javnošću i strateškom komuniciranju **šok** namjerna agitacija i utjecaj na emocije, posebno putem korištenja elemenata iznenađenja, gađenja, gnušanja ili nekog drugog snažnog i neočekivanog

[32] Hearit, K. M. (2001): Corporate Apologia: When an Organization speaks in Defense on Itself, in:Handbook of Public Relations, Heath, R. L. (ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, London, 501.
[33] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 46.
[34] Fearn Banks, K. (2011): Crisis Communications: A Casebook Approach, Routlege, New York, 17.
[35] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 201-219.

poticaja. Posljednja strategija iz skupine napadačkog odgovora jest **prijetnja.** Ova strategija podrazumijeva prijetnju štetom koju će organizacija nanijeti svojim kritičarima koji o njoj javno iznose negativne informacije.

Obrambeni odgovor Smith definira kao formuliranje i poduzimanje manje agresivnog odgovora organizacije ili pojedinca na kritike ili optužbe. Prva strategija je **poricanje** koja predstavlja najčešći odabir za koje se organizacije odlučuju. Ovom strategijom organizacija ne prihvaća krivnju, odnosno odgovornost za nastali problem, tvrdeći kako on uopće ne postoji, nije se dogodio niti ima ikakve veze s organizacijom. Strategiju poricanja također ima i Coombs u svojoj podjeli kod situacijske krizne teorije. Druga strategija iz ove skupine je **izgovor.** Ovom strategijom organizacije nastoje umanjiti svoju odgovornost za nastalu štetu. **Opravdavanje** je posljednja strategija iz skupine obrambenih odgovora. Ovom strategijom organizacija nedvojbeno prihvaća odgovornost za određeni problem, ali pritom naglašava kako je za takvo što imala opravdan razlog.

Strategijama zavaravajućih odgovora nastoji se skrenuti pozornost s glavnog problema s kojim se organizacija suočava putem strategije strateških ustupaka, strategije aluzije, strategije razdruživanja i strategije preimenovanja. **Strateški ustupci** podrazumijevaju da organizacija nastoji obnoviti ili ponovno izgraditi odnos sa svojim dionicima ili javnošću pružajući im nešto što nedvojbeno žele. Strateški ustupci podrazumijevaju važnu, a aluzija nevažnu stvar za organizaciju. Dakle **strategijom aluzije** organizacija nastoji neutralizirati svoj nepovoljan položaj u kriznoj situaciji. Ova strategija je problematična u etičkom smislu jer organizacija pozornost sa svojih problema nastoji skrenuti nečim što uopće nije bitni za organizaciju. **Strategija razdruživanja** treća je iz skupine zavaravajućih odgovora. Provedbom ove strategije organizacija se nastoji ograditi od prijestupa ili kritike s kojom se povezuje. Koristeći se ovom strategijom organizacije najčešće prebacuju odgovornost na određene pojedince za koje potom tvrde da su djelovali na vlastitu ruku bez odobrenja organizacije. Posljednja iz ove skupine je **strategija preimenovanja** čija je glavna ideja da se problemu dodijeli novo, odnosno drugo ime, koje se čini prihvatljivo kritičarima, dionicima i javnosti organizacije. Ovom se strategijom organizacija nastoji ograditi od kritika tako da nudi prihvatljivo ime u zamjenu za negativan naziv situacije koji su joj pripisali drugi.

Strategije javnog sažaljenja podrazumijevaju aktivnosti kojima organizacija izražava empatiju i razumijevanje za nevolje, nesreće s kojima su se susreli njezini dionici ili ciljne javnosti. U ovu skupinu strategija Smith ubraja: zabrinutost, saučešće, žaljenje i ispriku. **Strategija izražavanja zabrinutosti** podrazumijeva djelovanje organizacije kojim izjavljuje

kako nije ravnodušna prema problemu, iako nipošto ne priznaje krivnju za incident ili događaj koji je izazvao problem ili krizu. **Strategijom izražavnja sućuti** organizacija izražava tugu i žalost zbog nečijeg gubitka ili nesreće, ali bez priznavanja vlastite krivnje. **Žaljenje** podrazumijeva priznavanje tuge i grižnje savjesti zbog neke situacije, uz želju da se nikad nije ni dogodila. Posljednja u skupini strategija javnog sažaljenja jest **isprika**. Osnovno obilježje ove strategije je javno prihvaćanje potpune odgovornosti i traženje oprosta od svih oštećenih zbog postupaka organizacije. Ova strategija od svih najviše ide u prilog oštećenima, a najmanje organizaciji.

Strategije korektivnog ponašanja se opisuju kao nastojanje organizacije da umanji štetu koju je svojim djelovanjem nanijela ciljnim javnostima. Smith dodatno objašnjava kako je riječ o pozitivnom odgovoru, odnosno reakciji na kritiku dionika i suparnika, a kojim organizacija pokušava popraviti štetu koja je nedvojbeno nastala greškom unutar organizacijskog sustava. **Pokretanje istražnog postupka** strategija je korektivnog ponašanja kojom organizacija obećava kako će ispitati i detaljno istražiti situaciju te po završetku istrage djelovati ako će utvrđene činjenice opravdati takvo djelovanje. **Korektivne aktivnosti** podrazumijevaju intenzivno korektivno ponašanje u nekoliko koraka: sprječavanje problema, popravak štete i/ili sprječavanje njezinog ponavljanja. **Strategija vraćanja u prijašnje stanje** podrazumijeva činjenje određenih ispravaka dajući određenu vrstu kompenzacije žrtvama ili vraćanje nečega što je dovelo do krize u prvobitno stanje koje podrazumijeva stanje bez krize ili problema. Posljednju strategiju iz ove skupine čini **strategija potpunog pokajanja**. Smith ju opisuje kao najsnažniju vrstu korektivnog ponašanja, koje podrazumijeva i promjenu stava organizacije spram problema, ali i promjenu njezinog postupanja. Ova strategija podrazumijeva potpuno prihvaćanje krivice, jasno artikuliranje tog stava te potpun zaokret u ponašanju i načinu poslovanja organizacije.

Promišljena neaktivnost predstavlja posljednju kategoriju strategija u Smithovoj tipologiji, a podrazumijeva namjerno nepoduzimanje bilo kakvih aktivnosti. **Strategija strateške tišine** podrazumijeva odluku organizacije da u nekim situacijama ne odgovara na prozivke ili kritike javnosti. . Ona ne rješava problem moguće dominacije i kritike organizacije u javnom prostoru izrečene od strane kritičara, što za vrijeme dok organizacija šuti može napraviti dugoročnu štetu. Druga strategija u skupini promišljene neaktivnosti je **strateška višeznačnost**, koncept sličan strateškoj tišini. Ova strategija podrazumijeva odbijanje organizacije da ju se ograniči na davanje samo jednog konkretnog odgovora koji joj javnost ili

kritičari nude i od nje očekuju. Također ova strategija podrazumijeva i umijeće izbjegavanja izravnog odgovora na postavljena pitanja.

- Teorija difuzije

U krizama dolazi do stvaranja sve veće potražnje za informacijama, ali i raste potreba za njihovim širenjem i plasiranjem uključenim dionicima. Ova teorija se odnosi na širenje ideja i inovacija, te se analizira kako pojedinci ili organizacije prihvaćaju nove ideje, informacije.[36]

- Teorija dionika

Dionici s kojima organizacija mora otvoriti dijalog su njene javnosti tj. najvažnija publika za organizacijske poruke. Teorija dionika omogućuje razumijevanje teorijske osnove za praksu odnosa s javnošću analizom procesa kako dionici, odnosno skupine, pojedinci, ali i druge vanjske organizacije, djeluju na primarnu organizaciju.[37]

- Situacijska krizna teorija

Ova teorija je jedna od primjenjivijih teorija u kriznom komuniciranju, a usredotočena je na percepciju javnosti i odobravanje postupanja organizacije suočene s krizom. Situacijska krizna teorija počiva na pretpostavci da se menadžeri u krizama koriste strategijama (poricanje, umanjivanje, ponovna izgradnja, pojačavanje) kao odgovorom na krizu u očuvanju ugleda organizacije. [38] Također treba naglasiti kako situacijska krizna teorija komunikacije pokušava razumjeti, objasniti i ponuditi perspektivne akcije za kriznu komunikaciju. Situacijska krizna teorija se zasniva na razumijevanju reputacijske prijetnje krize kako bi izabrala odgovarajuću strategiju kao odgovor na krizu.[39]

[36] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 50.
[37] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 51.
[38] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 52-54.
[39] Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa- Milas, Z.; Tomić, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao: Časopis za politologiju; str. 146. [Internet], raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/20151 [29.06.2019.]

Tablica 3: Strategije kao odgovor na krizu[40]

Strategije kao odgovor na krizu	
Strategije poricanja	
Napad i tužitelj	Krizni menadžer se suprostavlja osobi ili skupini, tvrdeći da nešto nije u redu s organizacijom. Organizacija prijeti da će podnijeti tužbu protiv ljudi koji tvrde sa kriza dogodila.
Poricanje	Krizni menadžer tvrdi da nema krize. Organizacija je priopćila da se kriza nije dogodila.
Ispaštanje za tuđe grijehe	Krizni menadžer krivi neku osobu ili skupinu izvan organizacije za krizu. Organizacija je za krizu okrivila dobavljača.
Strategije umanjenja	
Isprika	Krizni menadžer minimizira organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da učini štetu i/ili preuzimajući nesposobnost da kontrolira događaje koji su pokrenuli krizu. Organizacija je izjavila da ona nije htjela da se kriza dogodi i da se nesreće događaju kao dio djelovanja bilo koje organizacije.
Opravdanje	Krizni menadžer minimizira viđenu štetu uzrokovanu krizom. Organizacija je priopćila da je šteta vrlo mala.
Strategije ponovne izgradnje	
Nadoknada	Krizni menadžer nudi žrtvi novac ili druge darove. Organizacija je ponudila novac i proizvode kao nadoknadu.
Ispričavanje	Krizni menadžer pokazuje da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži oprost od subjekata. Organizacija je javno prihvatila punu odgovornost za krizu i traži od subjekata da oproste pogrešku.
Strategije pojačanja	
Potpomaganje	Izvješće subjekta o prošlom dobrom djelovanju organizacije.
Laskavost	Krizni menadžer hvali subjekte. Organizacija se zahvalila subjektima na njihovoj pomoći.

[40] Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa- Milas, Z.; Tomić, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao: Časopis za politologiju; str. 45. [Internet], raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/20151 [12.07.2019.]

Izvor: Prikaz autora; Heath, Coombs (2006.:205)

2.3.2. Strateško komuniciranje

Strateško komuniciranje predstavlja sredstvo kojim se definiraju ciljevi koje jedna organizacija želi postići u komunikaciji s javnošću. Predstavlja temelje za izradu plana aktivnosti koje će se provoditi tijekom određenog vremenskog perioda kako bi se putem medija široj javnosti pružile sve potrebne informacije i stvorila odgovarajuća prepoznatljivost u javnosti. Uspješno definirana strategija organizacije u komunikaciji s javnošću stvara pozitivnu sliku o samoj organizaciji.[41]

Organizacije moraju biti sposobne iskomunicirati pozitivne elemente krizne situacije kako bi pokazali da krizna situacija može predstavljati jedan produktivni proces, a ne samo neugodnu i negativnu pojavu. Strategije za savladavanje krizne situacije moraju uključivati razvoj sadašnjosti i budućnosti. Također zahtijevaju napuštanje svakodnevnih, rutinskih aktivnosti tj. uvođenje inovativnih aktivnosti za koje je potrebna visoka spremnost menadžmenta. [42]

Temeljne dvije strategije koje stoje organizacijama na raspolaganju su: pasivna (defanzivna) i aktivna (ofenzivna) strategija. Njihova kombinacija se nikako ne preporučuje jer može stvoriti negativne ishode za koje bi organizacija nakon krizne situacije morala uložiti mnogo napora kako bi popravila svoj ugled. Uz te dvije temeljne strategije postoje i sljedeće koje se primjenjuju u kriznim situacijama, a to su: temeljna strategija, reakcijski odaziv na promjene, dinamične reakcije na promjene, prilagođavanje na promjene, otpor, kooperacija, povlačenje, dijalog, zaštita prvog čovjeka, humor, skretanje, formuliranje, SPEM Porter-ov model.[43]

[41] Mihaljević, B.; Mihalinčić, M.; (2011): Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , [29.06.2019.], str.228.
[42] Mihaljević, B.; Mihalinčić, M.; (2011): Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , [29.06.2019.], str.228.
[43] Mihaljević, B.; Mihalinčić, M.; (2011): Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , [30.06.2019.], str.229.

2.3.3. Koncepcija komuniciranja

Koncepcija komuniciranja je jedan od bitnih činitelja uspješnog upravljanja krizom jer obuhvaća pitanja: Kada koga informirati? Tko to mora učiniti? Što želimo tražiti i od koga? Dobra koncepcija obuhvaća sve primatelje informacija, dokumentira kada i kako je tko informiran i određuje kada će tko i dalje dobivati informacije. Kada, kako, gdje, kome i tko daje informacije u području je odgovornosti menadžmenta. Komunikacija se zbiva na tri razine:

- Menadžment- Sastanci kriznog menadžmenta i uprave održavaju se tjedno ili barem dvaput mjesečno. Na takvim sastancima se upravlja procesom izlaska iz krize, donose odluke i definira koje informacije se kome šalju i na koji način.
- Menadžment i najbliži suradnici- Prošireni krug uprave s najbližim suradnicima sastaje se barem u razmacima od dva do tri mjeseca, dok voditelji pojedinih odjela samu organiziraju sastanke sa svojim suradnicima.
- Menadžment i svi zaposleni- Ovisno o veličini poduzeća, svi zaposleni će se informirati na zborovima radnika ili na neki drugi način mjesečno ili rjeđe, a takvi sastanci trebaju prenijeti poruku o stanju i napredovanju upravljanja krizom te bi trebali biti kratki, informativni i prvenstveno stvarati osjećaj zajedništva.[44]

2.3.4. Važnost komunikacije u prevenciji posljedica krize

Upravljanje procesima komunikacije ima važnu ulogu u upravljanju krizama u poslovnim organizacijama. Učinkovita komunikacija znači neprekinuti protok relevantnih informacija na svim razinama organizacije. Kroz komunikaciju organizacija postaje otvoreni sustav u interakciji s unutarnjim i vanjskim okruženjem.

Poruke moraju biti dosljedne, nedvosmislene te prilagođene interesima i potrebama dionika i odgovarajućim medijima.[45]

Za uspješnu prevenciju posljedica krize potrebno je na vrijeme osigurati funkcionalnu komunikaciju, što znači da ona ne smije nikako započeti tek u krizi. Kako bi zaštitili poljuljani ugled za vrijeme trajanja krize organizacija mora komunicirati prema načelima

[44] Osmanagić- Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 2007; str. 233-234.
[45] Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa- Čemerin, V.; Čendo Metzinger, T.; Manucci, M.; Crisis Communication in Croatian Business Organizations- Review Article, str.166. [Internet], raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=179016 [03.07.2019.]

iskrenosti, treba pravovremeno objavljivati informacije i objašnjavati ih, razgovarati s ugroženim skupinama, predstaviti rješenje problema i iskazati žaljenje. U suprotnome najčešće greške u kriznom komuniciranju su: nepripremljenost na krizu, izostanak brze i prave reakcije, izbjegavanje odgovornosti i medija, nedefinirane ključne poruke itd.[46]

2.4. Ugled i imidž organizacije

Kriza, odnosno nastanak krizne situacije predstavlja prijetnju ne samo za normalan rad svake tvrtke nego i za njen ugled koji ona ima u očima javnosti. Postoje tri moguća ishoda krize za tvrtku a to su: da tvrtka izađe iz posla; da tvrtka ostane u poslu s narušenim ugledom i oštećenim imidžom u očima javnosti, te da tvtrka nakon naporne bitke vrati ili čak unaprijedi svoju poziciju u očima javnosti. Ova posljednja varijanta je najpoželjnija za svaku tvrtku.[47]

Briga o ugledu tijekom krize predstavlja osnovni zadatak odnosa s javnošću. Komunikacijske aktivnosti tijekom krize se provode kako bi se izbjegao negativan imidž, odnosno kreirao pozitivan ugled organizacije. Jedan od najčešćih razloga zašto organizacije razvijaju odjele za odnose s javnošću upravo je strah od lošeg imidža, a jedna od najvećih pogrešaka organizacije jes čekanje krize kako bi se komunikacijske aktivnosti pojačale ili ubrzale. Istraživanja su pokazala kako organizacije koje prakticiraju dvosmjernu komunikaciju uspješnije izbjegavaju krizne situacije tj. čine ih blažima.[48]

3. STRATEŠKO UPRAVLJANJE KRIZOM: KOMUNIKACIJA TIJEKOM KRIZE

Krizne situacije pogađaju gotovo svako poduzeće neovisno o tržištu na kojem djeluje i vlastitim poslovnim uspjesima. Isto tako kriza unutar organizacije može prouzročiti ozbiljnu štetu zaposlenicima, ugledu poduzeća ili financijskim rezultatima. Već je prije navedeno kako je potrebno pripremiti plan u slučaju nastupanja krize tj. pojedinci koji upravljaju poduzećima moraju znatno prije promišljati o mogućim krizama jer štete koje nastanu mogu ugroziti poslovne rezultate i utjecati na cjelokupno poslovanje. Bitno je naglasiti kako je strateški

[46] Mirenić, A.; Stručni rad; (2015):Dani kriznog upravljanja- 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/DKU-2015-VVG.pdf , [10.07.2019.], str.948-949.

[47] Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa- Maksimović, A.; Puška, A.: Stručni rad- Odnosi s javnošću putem internetskih stranica na primjeru krizne situacije u mliječnoj industriji; str.93. [Internet], raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/134959 [10.07.2019.]

[48] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str.40.

pristup kriznom upravljanju, ali i kriznom komuniciranju od velike važnosti zato što može unaprijediti poslovanje, ali i umanjiti negativne posljedice na ugled i imidž poduzeća.[49]

3.1. Oblik i sadržaj komunikacije tijekom krize

Nastupanjem krizne situacije kod svake organizacije treba postojati potreba za primjerenom komunikacijom s medijima,javnostima na društvenim mrežama,internom javnošću, eksternim javnostima te odvjetnicima. Komunikacija kod navedenih skupina treba početi što prije.

U smislu kriznog komuniciranja potrebno je zadovoljiti tri osnovne pretpostavke,a to su: brzina, otvorenost i konzistentnost.

- Brzina- ključan element koji određuje uspješnu i kvalitetnu komunikaciju tijekom krize. Usredotočenost na brzinu reakcije može se objasniti time da se prvi dojam u javnosti oblikuje izrazito brzo. Istodobno određuje način na koji će se dalje razvijati percepcija krize u javnosti i postupanja organizacije povezana sa samom kriznom situacijom. Brzina kao element uspješne komunikacije tijekom krize može se objasniti kao posljedica izrazito brzog razvoja tehnologije koja povećava brzinu širenja informacija, što istodobno smanjuje vrijeme koje je kriznom timu potrebno za oblikovanje odgovora.
- Konzistentnost- sastavnica uspješne komunikacije koja opisuje potrebu da organizacija govori iste poruke tj. da su usklađeni. Usklađenost službenih komunikatora se može postići pomoću zajedničkih informacija. Konzistentnoj poruci je lakše vjerovati nego onoj nekonzistentnoj.
- Otvorenost- podrazumijeva dostupnost medijima, spremnost na dijeljenje informacija te iskrenost. Što je organizacija otvorenija, to više informacija njezini dionici imaju o njezinom djelovanju te im je lakše do njih doći.[50]

[49] Markotić, I., Mihaljević B., Rendulić, V. (2018): Strateško upravljanje krizom: Komunikacija tijekom kriznih situacija u poduzećima u Hrvatskoj- Studija slučaja; Dani kriznog upravljanja- 11. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2019/01/DKU-Radovi-2018-1.pdf , [12.07.2019.], str.309.
[50] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 151-159.

3.2. Strategija kao odgovor na krizu

Krizna komunikacija kao strategija se može razumjeti kroz situacijsku krizu teoriju komunikacije. Već je u prethodnom poglavlju navedeno kako se ova teorija usredotočuje na uporabu strategije kao odgovora na krizu s ciljem očuvanja reputacije odnosno ugleda organizacije.

Učinkovitost komunikacijskih strategija ovise o karakteristikama krizne situacije. Krizni menadžeri moraju ponuditi poučne i prilagodbene informacije prije poduzimanja bilo koje akcije namijenjene da se pozabave s reputacijskim problemima.[51]

U izboru strategija kao odgovor na kriznu situaciju koriste se također reaktivne strategije temeljene na teoriji obnove imidža u kojima organizacija ili pojedinci teže zadržavanju ili vraćanju pozitivnog ugleda. U poglavlju 2.3.1. objašnjenja je podjela reaktivnih strategija prema Ronaldu Smitha.

Izbor odgovarajućih strategija djelovanja najizazovniji je dio procesa strateškog komuniciranja.

3.3. Komunikacija sa specifičnim ciljnim skupinama i dionicima

U kriznim situacijama komunikacija bi trebala imati dva osnovna zadatka. Prvi zadatak bi bio uspostavljanje komunikacije sa medijima, dok se drugi odnosi na težnju da osoba koja je zadužena za komunikaciju na samom početku vrati ili zadrži povjerenje glavnih dionika. Zbog važnosti ovih zadataka potrebno je utvrditi glavne podjele publike, ali i odrediti medije koji će najbrže ostvariti najbolje rezultate.

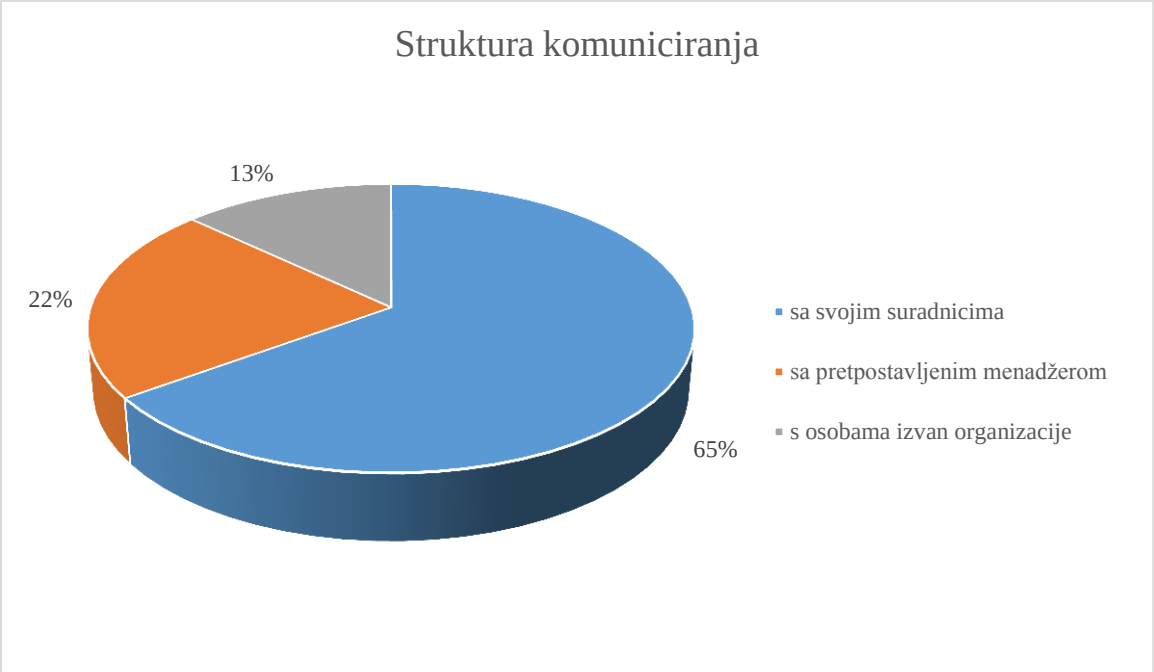
Većina autora dionike i ciljne javnosti dijeli na:

- Interne interesno utjecajne skupine- Zaposlenici organizacije i njihove obitelji, odjeli za zaštitu zdravlja organizacija, služba sigurnosti, neposredno nadređene osobe, menadžeri i korporativni menadžeri, sindikati.
- Eksterne interesno utjecajne skupine- Stanovništvo, dobavljači, kupci, distributeri, lokalna samouprava, tvornice ili pogoni, prijevoznici, pružatelji usluga, nevladine organizacije, zakonski regulatori, vlada itd.[52]

[51] Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa- Milas, Z.; Tomić, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao: Časopis za politologiju; str. 143.-144. [Internet], raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/20151 [12.07.2019.]

3.3.1. Interna i eksterna komunikacija u krizi

Komuniciranje kao dio strategije vođenja smatra se jednom od najznačajnijih vještina menadžera. Prema statistici se procjenjuje da menadžeri provedu 80 % svog radnog vremena u komunikaciji.[53]



Slika 3: Struktura komuniciranja menadžera

Izvor: Sikavica, Bahtijarević-Šiber, 2004

Interna komunikacija je sastavnica definiranih strategija i upravljanja promjenama, a predstavlja korištenje komunikacijskih alata i sadržaja radi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje na sve skupine interne javnosti. Cilj strategije interne komunikacije je da ohrabri zaposlenike da iznesu svoja mišljenja i stavove o bitnim stvarima a tiču se pitanja ugleda organizacije. Razvijanjem interne komunikacije pridonosi se boljoj interakciji i

[52] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 165-166.
[53] Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa- Garača N.; Kadlec Ž.- Komunikacija u procesu menadžmenta, str. 121. [Internet], raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113575 [15.07.2019.]

razumijevanju između menadžmenta i zaposlenika koja za posljedicu ima veću privrženost organizaciji.[54]

Komunikacija izvan organizacije tj. eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera i djelatnika organizacije s poslovnim partnerima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom. Najčešće se eksterna komunikacija manifestira putem različitih oblika marketinške komunikacije kao što su: oglašavanje, unapređivanje prodaje, odnosi s javnošću, publicitet, sponzorstvo, izravna komunikacija, osobna prodaja itd. [55]

Ispreplitanje interne i eksterne komunikacije najviše dolazi do izražaja u trenutku kriznog događaja. Poljuljano povjerenje u organizaciju pojačava utjecaj eksterne komunikacije na interno. Svaka interna, potencijalno rizična situacija postaje vanjska prijetnja i pretvara se nerijetko u krizni događaj. Krizna situacija osim na financijsku poljuljanost ima utjecaja i na smanjenje ugleda tvrtke i slabljenja pozicije u odnosu na konkurenciju.[56]

3.4. Krizno komuniciranje sa medijima

Ako krizna situacija još nije izašla u javnost i ako je izvjesno da će javnost na kraju saznati, najbolja opcija je obavještavanje medija o situaciji. Argument u prilog tome je da upravitelji kriznih situacija u organizaciji postaju primaran izvor informacija o krizi. Argument protiv izlaska u javnost je teško poduprijeti jer je jasno da će se priča prije ili kasnije pojaviti. U priručniku za odnose s medijima za menadžere je navedeno kako nije preporučljivo prikrivanje krizne situacije.

U svakoj kriznoj situaciji uvijek je bolje dati previše nego premalo informacija. Nijednom novinaru nikada ne smije nedostajati nijedna činjenica ili njezin izvor.[57]

Ukoliko se novinari oslanjaju na izvore koji ne potječu od organizacije u krizi, medijsko izvještavanje povlači sumnju javnosti u sposobnost kriznog menadžmenta za rješavanje novonastale situacije.[58]

---

[54] Bilić, I.; Zavišić, S.; Zavišić, Ž. (2011): Interna komunikacija u kriznim situacijama; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , [21.07.2019.], str.163-165.

[55] Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa- Garača N.; Kadlec Ž.- Komunikacija u procesu menadžmenta, str. 123. [Internet], raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113575 [22.07.2019.]

[56] Bilić, I.; Zavišić, S.; Zavišić, Ž. (2011): Interna komunikacija u kriznim situacijama; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , [27.07.2019.], str.166.

[57] Essex, W. (2006): Mogu li vas citirati?; Praktični priručnik za odnose s medijima za menadžere, str.152.

Mediji kao posrednici između krizom zahvaćene organizacije i javnosti, imaju ključnu ulogu u kriznim situacijama to su:

- pomažu u osposobljavanju i pripremama prije same krize
- upozoravaju na moguće opasnosti u okolini i predstavljaju značajan izvor informacija za organizaciju
- smiruju zainteresirane javnosti tako što im prosljeđuju zahtjeve ili informacije iz organizacije pogođene krizom
- uništavaju glasine
- pomažu odgovorima i
- jačaju vanjsku pomoć[59]

3.4.1. Vrste komunikacije sa medijima

Informacije o krizama distribuiraju se u javnosti putem različitih medija kao što su: printani mediji u koje spadaju novine, magazini, posteri i druge slične publikacije, potom radio, televizija, elektronski mediji ili internet. Posljednjih godina sve je više zastupljen Internet kao glavni izvor informacija, čime se popularnost korištenja televizije, radija i printanih medija smanjuje.

Upravo putem medija javnost dobiva najviše informacija, bilo da su one prikupljene od službi za odnose s javnošću ili su nastale kao proizvod istraživačkog rada novinara. Odnosi s medijima i plasiranje informacija obuhvaćaju: kontaktiranje dnevnika, elektroničkih medija, časopisa, nedjeljnih novinskih priloga, novinara - slobodnjaka i stručnih publikacija, kako bi naveli da se objave ili emitiraju vijesti ili reportaže važne za organizaciju, odgovorili na medijsko traženje informacija, verificirali novinarske priča te osigurali pristup mjerodavnim izvorima informacija.[60]

- Proaktivna komunikacija s medijima- nužna je tijekom kriznih situacija. Redovito obavještavanje medija o raspletu krize omogućit će i javnosti da bude meprestano

[58] Dr. sc. Čerina, J. (2011): Izvori informacija na primjerima nesreća s ljudskim žrtvama; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , [28.07.2019.], str.238.

[59] Mihalinčić, M.; Kalambura, S.; Jovičić, N.; pregledni rad; (2012): Krizni menadžment i upravljanje informacijama; Dani kriznog upravljanja- 5. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: http://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2012.pdf, [28.07.2019.], str.314.

[60] Dr. sc. Perinić, J. (2011): Mjesto i uloga osnosa s javnošću u krizama; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , [29.07.2019.], str.179.

obaviještena o tome što se događa, ali će i osigurati stalne poruke organizacije i informacije oblikovane u organizaciji.[61] Proaktivna komunikacija je nedvojbeno važna jer proaktivno komunikacijsko djelovanje može izgraditi i učvrstiti odnose s određenim skupinama javnosti i spriječiti krize da se doista i dogode. Ako se krize i dogode, poželjno je pridobiti naklonost javnosti i tako olakšati proces kriznog upravljanja.[62]

- Reaktivna komunikacija s medijima- "pokušaj" komunikacije putem medija onda kada je nastala kriza u organizaciji. Reaktivnu komunikaciju s medijima su mnogi autori ocijenili kao nepoželjnom, jer najčešće mediji zahtijevaju informacije u vrijeme kada je komunikacijsko osoblje nepripremljeno. U takvim situacijama preporučljivo je odgoditi komunikaciju i zamoliti predstavnike medija za razumijevanje, te im obećati da će im se uskoro netko obratiti, kada se prikupi dovoljno povjerenih informacija o kriznoj situaciji.

3.4.2. Greške u informacijskom procesu

Postoje dvije osnovne pogreške koje organizacija može napraviti kada je u pitanju komunikacija s medijima za vrijeme krize. Te greške su najčešće uzrokovane nedostatkom informacija i znanja te velikom potrebom za brzim odgovorom. Prva bi bila odbijanje komunikacije s medijima koju će dionici protumačiti kao priznanje krivice ili odgovornosti za sve ono što se događa tijekom krize. Drugu grešku predstavlja neispunjavanje obećanja o dostavi informacija medijima. Smatra se kako je povjerenje između medija i organizacije glavno obilježje uspješne komunikacije, a jedno od osnovnih elemenata tog povjerenja je ispunjavanje danih obećanja.[63]

3.5. Prikupljanje podataka, analiza i korektivne aktivnosti

[61] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 250.

[62] Markotić, I., Mihaljević B., Rendulić, V. (2018): Strateško upravljanje krizom: Komunikacija tijekom kriznih situacija u poduzećima u Hrvatskoj- Studija slučaja; Dani kriznog upravljanja- 11. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2019/01/DKU-Radovi-2018-1.pdf , [29.07.2019.], str.311.

[63] Nacionalni repozitorij disertacija i znanstvenih magistarskih radova- mr. sc. Jugo, D; doktorski rad- Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki, str. 160. [Internet], raspoloživo na: https://dr.nsk.hr/islandora/object/dsos%3A32 [29.07.2019.]

Dokumentiranje svih aktivnosti koje krizni tim i ostalo osoblje provode jedan je od važnijih koraka upravljanja kriznom situacijom. Bilježenjem svojih aktivnosti i odluka dobivaju se informacije iz kojih poslije mogu učiti i izvlačiti podatke. Također takva dokumentacija je od velike važnosti jer nakon što kriza prođe krizni tim će sagledati što je učinjeno dobro, a što loše i što se u budućnosti može popraviti.

U postupku ocjenjivanja postoje različite metode prikupljanja informacija. Neke od njih su: dokumentiranje informacija o aktivnostima i strategijama kojima se organizacija koristila prilikom obuzdavanja posljedica, utvrđivanje zašto odabrane strategije nisu dale očekivane rezultate, provedba anketnog istraživanja javnog mišljenja među dionicima eksterne javnosti kako bi se utvrdila njihova stajališta prema organizaciji, praćenje prodaje i dobiti tijekom krize i nakon nje, uspostavljanje posebnog komunikacijskog kanala prema ciljnim skupinama itd.

Uz prikupljenu dokumentaciju važno se pobrinuti za korektivnu komunikaciju s dionicima. Prvi odgovor na krizu organizacija usmjerava masovnim medijima, onaj drugi "korektivni" odgovor odnosi se na komunikaciju koja bi se trebala usredotočiti na posebne komunikacijske kanale pomoću kojih će organizacija doprijeti do određenih skupina dionika za koje je kreirala poruke prilagođene njihovim komunikacijskim potrebama. Povjerenje dionika jedno je od ključnih pitanja koje se gradi dugoročno,a moguće ga je ugroziti u nekoliko trenutaka.

Četiri ključna aspekta informacije prema Timothy Commbsu:

- Dionicima treba dati na znanje kako teče postupak oporavka organizacije od uzroka i učinaka krizne situacije
- Potrebno je objaviti uzrok krizne situacije čim ga se odredi, ako nije već bio poznat pri inicijalnom odgovoru organizacije
- Dionike je potrebno obavijestiti o provedenim aktivnostima čija je namjera sprječavanje ponovnog nastanka krize
- Potrebno je prijaviti dionicima bilo kakvu potporu koju je organizacija dobila od trećih organizacija ili pojedinaca[64]

[64] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 193-195.

4. KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU ''AGROKORA''

U ovom poglavlju proučava se slučaj krize koncerna Agrokor, najveće hrvatske trgovačke kompanije, koja se u prvoj polovici 2017. godine suočila s razornom kriznom situacijom financijske prirode, koja se zbog svojeg opsega i složenosti teže rješavala. Putem analize komunikacije na primjeru Agrokora odgovoriti će se na temeljna istraživačka pitanja, odnosno utvrditi će se da li se koristio strateški pristup kriznom komuniciranju kako bi se uspješno riješio uzrok krizne situacije.

Slučaj "Agrokor" privukao je veliku medijsku pozornost u Hrvatskoj, ali i u inozemstvu. Navike medijskih publika, ali i trendovi su potvrdili da se internet kao medij najčešće koristi. Ovaj slučaj je bio popraćen putem svih medijskih kanala, ali najviše se ističu društvene mreže i news portali kao izvori informacije.[65]

4.1. Povijesni razvoj poduzeća

Povijest razvoja Agrokora (od 2019. Fortenova grupa) započinje 1976. kada Ivica Todorić osnovao privatnu tvrtku za proizvodnju cvijeća i cvjetnih sadnica. Već tada tvrtka se značajno razvila i time zaposlila više od pedeset ljudi. Već iduće godine Agrokor postaje tržišni lider u prometu cvijećem, a poslovanje se širilo novim programima, također se bilježe porasti prometa i profita.

Od 1989. strukturirana je kao d.d., a od 1995. posluje pod sadašnjim imenom. Osnovna joj je djelatnost upravljanje društvima te proizvodnja, trgovina i distribucija poljoprivrednih i prehrambenih proizvoda. U sastavu je Koncerna više od 20 tvrtki iz Hrvatske i regije, među ostalima: Zvijezda, Ledo, Jamnica, PIK Vrbovec, Belje, Tisak, Konzum, Mercator, Agrolaguna, Sarajevski kiseljak i dr. U 2014. s 34 964 zaposlena u Hrvatskoj i 4,8 milijarda USD prihoda popeo se na 192. mjesto među 250 najvećih maloprodajnih lanaca u svijetu. Početkom 2017. zapao je u velike financijske probleme s mogućim teškim posljedicama za stabilnost gospodarstva; u travnju 2017. donesen je Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku (tzv. lex Agrokor) i imenovan izvanredni povjerenik. Nakon završetka postupka izvanredne uprave i nagodbe vjerovnika promijenjena je vlasnička struktura (najveći pojedinačni vlasnik postala je ruska

[65]Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa: Jakopović, H.; Kanajet, K. – Medijsko istraživanje: "Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji. hr i Agrokor.hr"; str:56-57. [Internet], raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/222751 [30.07.2019.]

banka Sberbank) te imenovan Upravni odbor; od 1. IV. 2019. kompanija posluje pod imenom Fortenova grupa.[66] Njenim početkom rada uspješno je implementirana nagodba vjerovna Agrokora odnosno plan financijskog i vlasničkog restrukturiranja kompanije koja se prije dvije godine našla pred stečajem zbog nemogućnosti podmirivanja obveza. Primjenom Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, nad Agrokorom je 10. travnja 2017. godine otvoren postupak izvanredne uprave. Tijekom postupka, stabilizirano je i poboljšano poslovanje svih kompanija u sustavu kao i dobavljača poslovnih partnera.[67]

4.2. Ekonomska kriza i njene posljedice

S obzirom da je već posluje kao poprilično zadužena kompanija, Agrokor sve teže nalazi investitore spremne investirati po prihvatljivim uvjetima. Zapadna financijska tržišta nisu pristala ponuditi prihvatljivu cijenu za refinanciranje kapitala, pa se Agrokor okrenuo ruskim bankama. Jedna od njih je Sberbanka kod koje se Agrokor zadužio za 600 milijuna eura kredita po nešto nižim kamatama. Na kraju je ukupna zaduženost porasla na 1,1 milijarde eura. Od druge ruske banke, VTB, posudio je dodatnih 300 milijuna eura, tako da je dug prema ruskim bankama dosegao 52 posto ukupnog duga kompanije prema bankama. Uz porast duga prema bankama, hrvatsku ekonomiju je zahvatila recesija od 2008. do 2014. godine koja je utjecala na pad prihoda kompanije. Postoji još jedan od razloga produbljivanje krize u Agrokoru, a to je ulazak Hrvatske u Europsku uniju 2013. godine čime je porasla konkurentnost ponajviše njemačkih lanaca Lidla i Kauflanda u maloprodaji koji su se širili uz znatno povoljnije financijske uvjete. Kao rješenje u obliku smanjenja zaduženosti i osiguranja svježeg kapitala menadžment Agrokora je predložio restrukturiranje, prodaju dijela biznisa i javnu ponudu dionica.

Ono što je dovelo do potpunog sloma kompanije je bila ocjena rejtinga od strane agencije Moody's koja je spustila ocjenu rejtinga Agrokora za jednu stubu, sa B2 na B3. (trenutačna sposobnost ispunjavanja obveza, rizik od neispunjavanja obveza u budućnosti. [68]) Razlog tome bila je ocjena da su u prvih devet mjeseci 2016. godine prihodi pali za 2,2 posto uz daljnji rast financijskih troškova od 3,9 posto.

[66]Hrvatska enciklopedija - "Agrokor koncern", [Internet], raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=888 [05.08.2019.]
[67] Agrokor- Izvanredna uprava; [Internet], raspoloživo na: http://nagodba.agrokor.hr/od-danas-na-trzistu-posluje-fortenova-grupa/ [06.08.2019.]
[68] HNB- "kreditni rejting" [Internet]; raspoloživo na: https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/medunarodni-odnosi/kreditni-rejting [07.08.2019.]

Unatoč djelomičnom restrukturiranju duga i povoljnim okolnostima na financijskim tržištima, financijski troškovi nastavili su rasti. Stanje zaduženosti na kraju 2016. godine na razini grupe (uključujući kredite, obveznice i financijske najmove) iznosilo je 25,5 milijardi kuna, također dug prema dobavljačima dosegnuo je 16,2 milijarde kuna koji je prema ocjeni rejting-agencije, visok je u odnosu na sektorski prosjek. S vremenom su jačali pritisci ruske banke da se ispune sve obveze jer više nisu spremni davati nove kredite. Također više se nije moglo zaduživati ni kod domaćih banaka jer su dosegnule maksimalnu zakonsku izloženost prema koncernu. Mnoge domaće kompanije kojima je Konzum bio distribucijski lanac pristale su na prikriveno financiranje tako da su same podizale kredit u bankama ili mu posuđivale vlastiti novac. Protekom vremena situacija se još više zakomplicirala, a jedino rješenje predstavljalo je restrukturiranje.[69]

Posljedice ovakvog slučaja su se najviše odražavale na ekonomiju, pa su pokazatelji industrijske proizvodnje i prometa u maloprodaji u kratkom roku bili znatno ispod očekivanja. Također na udaru su bili zaposlenici te kompanije jer je bilo upitno njihovo radno mjesto, potom ugrožena poljoprivreda i prehrambena industrija, deseci tisuća malih dobavljača Agrokora morat će razmišljati i o drugim lancima ili drugoj vrsti proizvoda, pa čak i tržištima izvan Hrvatske. Jedna od posljedica je i negativan utjecaj na gospodarski rast Hrvatske gdje će se manje proizvoditi, a više uvoziti, što znači manje zapošljavati.[70]

4.3. Krizno komuniciranje u Agrokoru

Analizom krizne situacije u Agrokoru odgovoriti će se na postavljena istraživačka pitanja. Prikupljanjem informacija iz stručne i znanstvene literature, ali i na temelju proučenih spoznaja drugih znanstvenika koji su proučavali i istraživali problematiku koja se tiče ovog

[69] Friedrich Ebert Stiftung- Bićanić, I., Ivanković, Ž., Klepo, M. – "Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije", str.5, [Internet], raspoloživo na: https://www.fes-croatia.org/news/article/slucaj-agrokor-kriza-najvece-hrvatske-kompanije/ [07.08.2019.]

[70] Poslovni dnevnik- " Pet najopasnijih posljedica krize u Agrokoru koje se tiču svih građana", [Internet], raspoloživo na: http://www.poslovni.hr/hrvatska/pet-najopasnijih-posljedica-krize-u-agrokoru-koje-se-ticu-svih-graana-333436 [08.08.2019.]

istraživanja dobiti će se odgovori na postavljena istraživačka pitanja i hipoteze. Putem tih odgovora nastojat će se približiti problematika ovog rada.

4.3.1. Istraživačka pitanja

- Kako krizno komuniciranje u krizi utječe na reputaciju tvrtke?

Već je spomenuto kako su reputacija i ugled kompanije najdragocjenija imovina svake organizacije, a znaju se graditi godinama, čak i desetljećima. Uz plan rješavanja krize, od jednake važnosti za očuvanje ugleda i uspješno saniranje štete je upravo krizno komuniciranje koje prije svega predstavlja dijalog između organizacije i njene javnosti prije, za vrijeme i nakon pojave krize s ciljem smanjenja štete koja prijeti ugledu organizacije.

Na službenim stranicama koncerna "Agrokor" pod kategorijom "povijest Agrokora" postoji svega jedna obavijest u vrijeme kada se kompanija nalazila u većim kriznim problemima. Obavijest koja se navodi za kriznu 2017.godinu objavljena je 11. travnja kada je trgovački sud u Zagrebu imenovao Antu Ramljaka za izvanrednog povjerenika Agrokora. Također za 2016. godinu postoji jedna obavijest sa naslovom " Super Konzum Radnička i Mercator Šiška uvršteni među 15 najboljih trgovina svijeta po preporuci IGD. " Dakle može se uočiti kako se kriza nije izvještavala u tolikoj mjeri putem njihovih službenih stranica, koliko putem ostalih news portala gdje se već početkom 2017. godine pišu članci s naslovima primjerice:

Primjer: 24 sata

Utorak, 14. ožujka 2017. *"Vlada održala tajni sastanak: "Pratimo situaciju u Agrokoru" ".* [71]

Srijeda, 15. ožujka 2017. *"Pad ili propast takve tvrtke mora izazvati tsunami efekt"* [72]

Četvrtak, 30. ožujka 2017. *"Dramatična bitka za Agrokor: S.O.S. za spas velikog carstva."* [73]

Primjer: Večernji list

Petak, 24. veljače 2017. *"Agencija Moody's smanjila izglede kreditnog rejtinga Agrokora u negativne"* [74]

[71] 24 sata; [Internet]; raspoloživo na: https://www.24sata.hr/news/pratimo-situaciju-u-agrokoru-o-tome-smo-odrzali-i-sastanak-515733 [16.08.2019.]
[72] 24 sata; [Internet]; raspoloživo na: https://www.24sata.hr/news/pad-ili-propast-takve-tvrtke-mora-izazvati-tsunami-efekt-515838 [16.06.2019.]
[73] 24 sata; [Internet]; raspoloživo na: https://www.24sata.hr/news/dramaticna-bitka-za-agrokor-s-o-s-za-spas-velikog-carstva-518010 [16.06.2019.]
[74] Večernji list; [Internet]; raspoloživo na: https://www.vecernji.hr/biznis/agencija-moodys-smanjila-izglede-kreditnog-rejtinga-agrokora-u-negativne-1152019 [16.06.2019.]

Četvrtak, 16.ožujka 2017. *"Vlada mora zaustaviti širenje financijske panike"* [75]

Petak, 17.ožujka 2017. *"Moody's opet Agrokoru dao negativne izglede, no upozorenja su puno jača"* [76]

S obzirom da su danas vijesti putem internetskih stranica najpopularnije, može se uočiti pasivnost izvještavanja od same kompanije u krizi, što znači da je ostavljeno više prostora ostalim *news* portalima koji informacijski prostor pune glasinama i dezinformacijama, a imaju utjecaj na ugled i reputaciju tvrtke, isto tako stvaraju mišljenja o kompaniji kod javnosti.

Agrokor se odlučio na opciju prešućivanja u vrijeme nastupa krize. Čak 95 % informacija je došlo iz drugih izvora (mediji su se okrenuli drugim sugovornicima i tražili su informacije na drugim mjestima), a samo pet posto iz kompanije. [77]

- U kojoj mjeri postojanje kriznog komunikacijskog plana i strateških pristupa komunikacije ublažavaju posljedice krize u tvrtki?

Osnovna razlika između uspješne i neuspješne organizacije je ta što se uspješna bavi krizom prije nego što je ona postala ozbiljna prijetnja. Planiranje obuhvaća procjenu rizika temeljem više različitih scenarija, poduzimanje preventivnih mjera kako bi se kriza izbjegla ili kako bi se ublažile neželjene posljedice te plan reakcije ako do krize ipak dođe. Osnovni instrumenti koji se koriste u kriznom menadžmentu u fazi prevencije su planiranje kriznih planova i timova. Krizni komunikacijski plan je potreban svugdje gdje postoji vjerojatnost za pojavu krize, također moraju biti fleksibilni, jasni, trajni, sposobni za testiranje te funkcionalni u teškim okolnostima. [78] Krizno komuniciranje uzima u obzir strateški pristup kako bi se preveniralo i umanjilo štetu. Strateški odnosi s javnošću mogu se definirati kao komunikacijska aktivnost koja podrazumijeva strateško razmišljanje, odnosno proaktivno predviđanje potencijalnih problema, suočavanje s problemom, njegovo raščlanjivanje na

[75] Večernji list; [Internet]; raspoloživo na: https://www.vecernji.hr/premium/vlada-mora-zaustaviti-sirenje-financijske-panike-1156479 [16.06.2019.]
[76] Večernji list; [Internet]; raspoloživo na: https://www.vecernji.hr/biznis/moodys-opet-agrokoru-dao-negativne-izglede-no-upozorenja-su-puno-jaca-1156904 [16.06.2019.]
[77] LIDER- "Panel na Media Festivalu: Totalni neuspjeh u kriznoj komunikaciji Agrokora ", [Internet], raspoloživo na :https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/panel-na-media-festivalu-totalni-neuspjeh-u-kriznoj-komunikaciji-agrokora/ [09.08.2019.]
[78] Čendo- Metzinger, T., Huskić, T., Jursik, J. (2014): Preventivno djelovanje u procesu upravljanja krizama: - Stručni rad; Dani kriznog upravljanja- 7. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: http://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/DKU-zbornik-radova-2014.pdf, [12.08.2019.], str.516.

dijelove, zaseban pristup svakom njegovom dijelu te potpuno razumijevanje cjelokupne poslovne strategije organizacije.[79]

Može se utvrditi da postojanje kriznog komunikacijskog plana i strateškog pristupa komunikacije uvelike ublažavaju posljedice krize u tvrtki. U našem primjeru je uočljivo izostajanje adekvatnog kriznog komunikacijskog plana i tima, ali i odabir strategije šutnje kao odgovor na krizu, koje su Agrokor dovele u još veće poteškoće.

- Kako kriza utječe na motiviranost zaposlenika?

Uspješnost organizacije ponajviše ovisi o ljudima koji u njoj rade i koji će kvalitetnom dvosmjernom komunikacijom biti motivirani u ostvarivanju zajedničkih ciljeva, Stoga je preporučljivo u kriznim situacijama u kompanijama uspostavljati internu komunikaciju. Cilj strategije interne komunikacije je da ohrabri zaposlenike da iznesu svoja mišljenja i stavove o bitnim stvarima a tiču se pitanja ugleda organizacije. Razvijanjem interne komunikacije pridonosi se boljoj interakciji i razumijevanju između menadžmenta i zaposlenika koja za posljedicu ima veću privrženost organizaciji. Ukoliko ne postoji interna komunikacija u kriznim situacijama raste nezadovoljstvo radnika i štrajkovi, ali i stopa fluktuacije. Na primjeru Agrokora se čitanjem *news* portala može uočiti kako je došlo do strahovanja zaposlenika zbog ugrožene sigurnosti i osjećaja pripadnosti. Različiti scenariji poput smanjenja plaće, stresan i naporan posao, izostanak priznanja i pohvala, nemogućnost planiranja vlastite budućnosti, više posla za manje novca utječu na smanjenje motiviranosti zaposlenika.

Primjer: " Agrokor je komunicirao šutnjom, što je najgori poznati način komuniciranja organizacije s ciljnim javnostima. Zbog toga je manje dobavljače i zaposlenike počela hvatati panika. Manji dobavljači uplašili su se da će se veliki i banke dogovoriti za neko rješenje, a da će oni izvisiti."

" Zaposlenici su počeli strahovati za radna mjesta i to se prenijelo na kupce koji su počeli uočavati kako više na policama nema pojedinih proizvoda na koje su navikli. " [80]

[79] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 36.

- Kako mediji i krizno komuniciranje utječu na javnost?

Već smo u trećem poglavlju spominjali bitnost uloge medija u kriznim situacijama. Mediji su posrednici između organizacije i njezine ciljne javnosti, stoga je bitan sadržaj koji dopire do njih, a upravo su upravitelji ti koji postaju primaran izvor informacija u krizi. U svakoj kriznoj situaciji bolje je dati previše informacija nego premalo, jer se novinari u suprotnom oslanjanju na izvore koji ne potječu od organizacije, te na taj način potiču glasine koje narušavaju ugled i imidž organizacije.

Negativne objave u medijima uzrokuju teške probleme vodećim ljudima u organizacijama, zato se u krizi treba posvetiti komunikaciji s javnošću, napose s medijima, što može zahtijevati puno više vremena i priprema nego sama kriza.[81]

Što se tiče našeg primjera, već je spomenuto kako je Agrokor na početku krize bio "bez komentara" dok su mediji svakodnevno iznosili detalje, te zajedno s javnosti stvarali intenzivan pritisak na organizaciju koja je naposljetku ipak prisiljena izaći s priopćenjem za javnost. Na taj način stječe se negativna percepcija organizacije. Možemo uočiti kako je ostvarena reaktivna komunikacija s medijima koju karakterizira pokušaj komunikacije putem medija, ali onda kada je kriza već nastala u organizaciji. Ovakvu vrstu komunikacije su mnogi autori ocijenili kao nepoželjnom, jer najčešće mediji zahtijevaju informacije u vrijeme kada je komunikacijsko osoblje bilo nepripremljeno.

- Koji strateški pristupi su ključni za poboljšanje kriznog komuniciranja?

Prema brojnim autorima strateški pristup ne samo kriznoj već i bilo kojoj komunikacijskoj aktivnosti organizacije može osjetno unaprijediti njezino poslovanje, ali može umanjiti negativne posljedice ugleda i imidža organizacije. Za primjer Agrokora uočena je reaktivna strategija strateške neaktivnosti koja se prema Ronaldu Smithu dijeli na stratešku tišinu i stratešku višeznačnost.

---

[80] INDEX.HR- " Agrokorova šutnja i Todorićevo skrivanje mogli bi ući u udžbenike", [Internet], raspoloživo na: https://www.index.hr/vijesti/clanak/agrokorova-sutnja-i-todoricevo-nepojavljivanje-mogli-bi-uci-u-udzbenike-kao-primjer-kako-ne-treba-raditi/961273.aspx [13.08.2019.]

[81] Martinović, D., Martinović, P. (2018): Krizno komuniciranje i plan postupanja centra za socijalni rad za vrijeme prirodnih i drugih nesreća: - Studija slučaja; Dani kriznog upravljanja- 11. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, [Internet]; raspoloživo na: http://dku.hr/wp-content/uploads/2019/01/DKU-Radovi-2018-1.pdf [13.08.2019.], str.290.

Reaktivne strategije komuniciranja moguće je definirati kao mjere koje organizacija poduzima kako bi odgovorila na utjecaje i prilike iz svojeg okruženja.[82]

[82] Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str. 201.

Tablica 4: Tipologija reaktivnih strategija odnosa s javnošću (Smith, 2012.)

Reaktivna strategija 1: Preventivne aktivnosti	Reaktivna strategija 5: Javno sažaljenje
Preventivni protuodgovor	Zabrinutost
	Saučešće
	Žaljenje
	Isprika
Reaktivna strategija 2: Napadački odgovor	**Reaktivna strategija 6: Korektivno ponašanje**
Napad	Pokretanje istražnog postupka
Neprilika	Korektivne aktivnosti
Šok	Povrat u prijašnje stanje
Prijetnja	Potpuno pokajanje
Reaktivna strategija 3: Obrambeni odgovor	**Reaktivna strategija 7: Strateška neaktivnost**
Poricanje	Strateška tišina
Izgovor	Strateška višeznačnost
Opravdanje	
Reaktivna strategija 4: Zavaravajući odgovor	
Strateški ustupci	
Aluzija	
Razdruživanje	
Preimenovanje	

Izvor: Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str.203.

Korištenje navedenih strategija podrazumijeva implementaciju i korištenje čitavog niza komunikacijskih alata kojima je moguće unaprijediti informiranost svih uključenih i zainteresiranih ciljnih skupina. Aktivnosti poput imenovanja kriznog glasnogovornika organizacije, uspostavljanje informacijskih centara, adaptacija komunikacijskih planova ili priprema unaprijed očekivanih pitanja i odgovora od strane zainteresiranih javnosti samo su

neke kojima je osnovni cilj umiriti sve one na koje se kriza odnosi, ali istodobno unaprijediti vlastiti i kredibilitet organizacije u očima onih koji očekuju informacije.[83]

Strateška tišina koja je označavala početnu reakciju promatrane organizacije prema ciljnoj javnosti samo je još više zakomplicirala situaciju u Agrokoru. Tek nešto kasnije, kada su se već ispisale stotine članaka na temu krize u organizaciji počeli su se upotrebljavati alati kriznog komuniciranja kao što su iznošenje brojki povezanih s krizom, sazivanje konferencije za medije, preimenovanje i komunikacijska ujednačenost.[84]

4.3.2. Rezultati istraživanja

Uz istraživačka pitanja potrebno je s empirijskog stajališta odgovoriti na pitanje da li promatrano poduzeće u kriznim situacijama komunicira u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja, te da li sadržaj kriznog komuniciranja u kriznim situacijama utječe na javnost.

Komunicira li promatrano poduzeće u kriznim situacijama u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja?

Tablica 5: Obilježja promatrane krize

Poduzeće	Izvor krize	Odgovornost poduzeća	Potrebna strategija	Korištena strategija	Adekvatna reakcija
Agrokor	Unutarnji	Visoka	Preventivni protuodgovor	Strateška tišina Poricanje	Ne

Izvor: prikaz autora

Izvor krize i odgovornost poduzeća su prema Coombs-ovoj kategorizaciji krize prepoznati kao unutarnji izvori (loše upravljanje financijama, loš menadžment) gdje organizacija ima visoku odgovornost. Kao kriterije teorijskih postavljenih pravila u ovom radu se koristi

[83] Nacionalni repozitorij disertacija i znanstvenih magistarskih radova- mr. sc. Jugo, D; doktorski rad- Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki, str. 4-5. [Internet], raspoloživo na: https://dr.nsk.hr/islandora/object/dsos%3A32 [14.08.2019.]

[84] Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa: Jakopović, H.; Kanajet, K. – Medijsko istraživanje: "Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji. hr i Agrokor.hr"; str:78. [Internet], raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/222751 [14.08.2019]

Smithova kategorizacija reaktivnih strategija koje su objašnjene u teoriji obnove imidža u poglavlju 2.3.1.

Potrebna i korištena strategija određene su putem Smithove tipologije reaktivnih strategija odnosa s javnošću. Prikupljenim informacijama iz stručne i znanstvene literature, ali i na temelju proučenih spoznaja drugih znanstvenika koji su proučavali i istraživali problematiku koja se tiče ovog istraživanja može se zaključiti kako se koristila strategija strateške tišine i strategija poricanja. Može se uspostaviti kako organizacija nije komunicirala u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja jer se za takvu vrstu krize unutar koje organizacija ima veliku odgovornost trebala koristiti preventivna aktivnost obrambenog protuodgovora kojom bi se znatno umanjila ozbiljnost optužbi na račun organizacije. Zbog korištenja neadekvatne strategije kriza u Agrokoru se dodatno produbljivala i negativno utjecala na imidž i ugled organizacije. Pojam preventivnog protuodgovora počiva na premisi kako onaj tko prvi objavi svoju stranu priče uvelike određuje primarni ton priče što u ovom slučaju nije primjenjeno. Za vrijeme krize u Agrokoru najbrži vijesnici o situaciji su bili news portali što dokazuje sljedeća činjenica:

Filtriranjem medijskih sadržaja na portalu Večernji list sa ključnom riječi "Agrokor" od dana 24. veljače 2017. (*Agencija Moody's smanjila izglede kreditnog rejtinga Agrokora u negativne)* do dana 11. travnja 2017. godine (kada je objavljena prva vijest za vrijeme krize na službenoj stranici "Agrokora") pronađeno je 344 članaka na temu krizne situacije u Agrokoru.

Filtriranjem medijskih sadržaja na nwes portalu "24 sata" sa ključnom riječi "Agrokor" od dana 24. veljače 2017. do dana 11. travnja 2017. godine (kada je objavljena prva vijest za vrijeme krize na službenoj stranici "Agrokora") pronađeno je 259 članaka na temu krizne situacije u Agrokoru.

Putem službene stranice "Agrokora" objavljeno je svega 13 članaka u razdoblju od 24. veljače 2017. do 11. travnja 2017. godine kada je objavljen članak sa naslovom: "Ante Ramljak izvanredni povjerenik Agrokora."

Utječe li sadržaj kriznog komuniciranja u kriznoj situaciji na javnost?

S vremenom, nakon što je situacija u Agrokoru postala sve složenija, aktivno se počinju upotrebljavati alati kriznog komuniciranja, kao što su sazivanje konferencije za medije, preimenovanje, komunikacijska ujednačenost te iznošenje brojki povezanih krizom. Sukladno

s tim možemo uočiti kako se odvijaju promjene glede kriznog komuniciranja. Sadržaj kriznog komuniciranja Agrokora putem službene stranice koncentrira se na izbor određenih riječi koje bi u javnosti pojačale dojam kontrole i stabilizacije. Za primjer imamo sljedeće članke:

- 05. travnja, 2017. "Glavni cilj je stabilnost poslovanja" gdje je glasnogovornica tima za restrukturiranje Agrokora Ivona Janjić rekla: *"Glavni direktor za restrukturiranje i njegov tim od ranog jutra intenzivno rade, posao je vrlo kompleksan i zadataka je puno. Cilj je u što kraćem roku uspostaviti* ***stabilnost poslovanja****, i sada je potreban doprinos svih da se Agrokor spasi. Glavni direktor za restrukturiranje će sa svojim timom, čiji su članovi predstavljeni jučer, direktno nadgledati i provoditi sve financijske i pravne poslove tijekom cjelokupnog procesa* ***restrukturiranja.*** *U ovome trenutku uprave kompanija nastavljaju upravljati svojim tvrtkama u okviru dnevnog poslovanja. Danas se nastavlja s čitavim nizom aktivnosti, među kojima je komunikacija sa svim uključenim stranama, prioritetno zaposlenicima i dobavljačima. Kao što ste mogli vidjeti, glavni direktor za restrukturiranje je izravan,* ***vrlo otvoren za komunikaciju****, ali i realističan te usmjeren na konkretne rezultate. I dalje ćemo vas redovito informirati kada dođe do daljnjeg napretka u procesu."*[85]

- 05. travnja, 2017. "Poruka glavnog direktora za restrukturiranje zaposlenicima Agrokora" (Antonio Alvarez III) *Dragi i cijenjeni zaposlenici Agrokor koncerna, obraćam vam se kao glavni direktor za* ***restrukturiranje.*** *Nakon što me tvrtka imenovala, zajedno s timom iskusnih stručnjaka, preuzeli smo odgovornost za* ***stabilizaciju financija*** *i* ***strateškog restrukturiranja*** *Agrokor koncerna. Od trenutka preuzimanja ove vrlo odgovorne pozicije započeli smo provedbu svih ključnih procesa koji imaju za cilj osigurati* ***stabilnost tvrtke****. Ujedno činimo sve što možemo kako bi očuvali radna mjesta što mi je najvažnija zadaća. Na poslovima* ***restrukturiranja*** *već intenzivno radimo, a od velike je važnosti da se tijekom ovih procesa nastavi s normalnim poslovanjem, u čemu nam je najviše potrebna upravo vaša podrška. Mi smo ovdje da vam pomognemo, jer preuzimanjem svih poslova vezanih uz* ***restrukturiranje*** *vama omogućujemo da se posvetite vaše redovnom poslu i da ga obavljate najbolje što možete."*[86]

- 11. travnja, 2017. "Poruka Ante Ramljaka zaposlenicima" *S jučerašnjim danom kao izvanredni povjerenik zamijenio sam dosadašnju Upravu Agrokor koncerna i od trenutka imenovanja svi su moji napori usmjereni prije svega na* ***stabilizaciju i normalizaciju poslovanja*** *svih*

[85] Agrokor-Mediji; [Internet]; raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/glavni-cilj-je-stabilnost-poslovanja/ [15.08.2019.]
[86] Agrokor-Mediji; [Internet]; raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/poruka-glavnog-direktora-za-restrukturiranje-agrokora-zaposlenicima/ [15.08.2019.]

Agrokorovih kompanija, na svim tržištima. Činjenica je da smo s najvećim problemima trenutačno suočeni u Hrvatskoj, dok je naše poslovanje u Sloveniji, Bosni i Hercegovini i Srbiji uredno. Situaciju u Hrvatskoj sada ubrzano rješavamo, a prvi prioritet koji nam je bio ***osiguravanje sredstava*** *potrebnih za likvidnost za* ***isplatu plaća*** *svim zaposlenicima Agrokora je ostvaren i plaće onima koji ih još nisu dobili biti će isplaćene do petka. U ovome trenutku radimo na* ***osiguravanju likvidnosti*** *za* ***isplatu dijela duga*** *prema dobavljačima i uspostavljanju redovitog plaćanja sve novoisporučene robe i usluga, u skladu s ugovornim obvezama ... Jedan od mojih ključnih prioriteta je* ***očuvanje radnih mjesta*** *kao i* ***zaštita vaših prava i interesa.*** *Ono što nam Zakon o postupku izvanredne uprave omogućuje je da u sljedećih 12, do maksimalno 15 mjeseci, radimo na postavljanju svih kompanija u sustavu Agrokora na financijski zdrave i dugoročno održive temelje ..."*[87]

U ovom primjeru se vidi da organizacija pomno bira određene riječi u svojim obraćanjima javnosti s obzirom na posljedice koje se postižu. Citiranjem članaka vidimo komunikacijsku usklađenost glasnogovornice tima za restrukturiranje i glavnog direktora u obraćanjima zaposlenicima. Vidljivo je kako šalju poruku o stabilnosti nastojeći na taj način ublažiti posljedice narušavanja ugleda organizacije uzrokovanih raznovrsnim medijskim objavama koje su temeljene na nerelevantnim informacijama. Upravo sadržaj te komunikacije, odnosno poruke koje organizacija odašilje, mora zadovoljiti potrebe svih uključenih dionika i javnosti te im istodobno pružiti toni kontekst svih poruka. Može se potvrditi teza da sadržaj kriznog komuniciranja u kriznoj situaciji utječe na javnost.

[87] Agrokor-Mediji; [Internet]; raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/poruka-ante-ramljaka-zaposlenicima/ [15.08.2019.]

5. ZAKLJUČAK

Pojam krize označava nepredvidivu situaciju koja sa sobom nosi negativne ishode. U poslovanju poduzeća kriza predstavlja sve ono što može naštetiti njenim zaposlenicima, ugledu i financijskim rezultatima. Kako bi se učinkovito upravljalo krizom potrebno je uspostaviti kvalitetno krizno komuniciranje.

Krizno komuniciranje se može objasniti kao dijalog između organizacije i njene ciljne javnosti (interne i eksterne) putem kojeg se formiraju taktike i strategije koje za cilj imaju smanjenje štete ugleda organizacije. Upravljanje krizom zahtijeva uključenost dionika organizacije na svim razinama, učinkovitu internu i eksternu komunikaciju, sposobnost upravljanja informacija i brzo donošenje odluka.

Kao sredstvo kojim se definiraju ciljevi koje jedna organizacija želi postići u komunikaciji s javnošću koristi se strateško komuniciranje. Predstavlja temelje za izradu plana aktivnosti koje će se provoditi tijekom određenog vremenskog perioda kako bi se putem medija široj javnosti pružile sve potrebne informacije i stvorila odgovarajuća prepoznatljivost u javnosti. Uspješno definirana strategija organizacije u komunikaciji s javnošću stvara pozitivnu sliku o samoj organizaciji.

Osnovni cilj ovog rada je da se putem metode studije slučaja i metode analize sadržaja komunikacije daju odgovori na dva pitanja, a to su: komunicira li promatrano poduzeće u kriznim situacijama u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja i utječe li sadržaj kriznog komuniciranja u kriznoj situaciji na javnost. Rezultati su također doneseni na temelju proučenih spoznaja drugih znanstvenika koji su proučavali i istraživali problematiku koja se tiče ovog istraživanja. Za primjer je uzet slučaj krize koncerna "Agrokor" (najveća hrvatska trgovačka kompanija) koja se u prvoj polovici 2017. godine suočila s razornom kriznom situacijom financijske prirode, koja se zbog svojeg opsega i složenosti teže rješavala. Zbog visoke medijske popraćenosti (najviše putem news portala na internetskim platformama) ovog slučaja omogućena je analiza kriznog komuniciranja i njezinog utjecaja na javnost.

Ono što je dovelo do potpunog sloma kompanije je bila ocjena rejtinga od strane agencije Moody's koja je spustila ocjenu rejtinga Agrokora za jednu stubu, sa B2 na B3 tj. ocijenili su da postoji sve veći rizik od neispunjavanja obveza u budućnosti. Unatoč djelomičnom

restrukturiranju duga i povoljnim okolnostima na financijskim tržištima, financijski troškovi su i dalje nastavili rasti.

Naravno da je cijela situacija s obzirom da se radi o najvećoj hrvatskoj kompaniji ostvarila dramatičnu notu zbog neadekvatne komunikacije putem medija.

Kao kriterije teorijski postavljenih pravila kriznog komuniciranja koristi se Ronald Smithova kategorizacija reaktivnih strategija, gdje se na temelju proučenih sadržaja komunikacije odabranog poduzeća i metodom studije slučaja dodjeljuje određena vrsta strategije kao prepoznata u tom primjeru. Na temelju izvještavanja Agrokora putem službene stranice u vrijeme krize može se uočiti pasivnost izvještavanja, stoga nije teško zaključiti kako se koristila strategija strateške tišine i poricanja koje u ovom slučaju nisu predstavljale najbolji odabir komunikacije. Zbog korištenja neadekvatne strategije komuniciranja može se uspostaviti kako organizacija nije komunicirala u skladu s teorijskim pravilima kriznog komuniciranja te se zbog toga između ostalog situacija dodatno produbljivala i negativno utjecala na imidž i ugled organizacije. Adekvatna strategija za ovakvu kriznu situaciju unutar koje organizacija ima visoku odgovornost i utjecaj na javnost bi bila preventivni protu-odgovor kojim se znatno smanjuje ozbiljnost optužbi na račun organizacije.

Nakon strateške šutnje situacija je s vremenom postala sve složenija. Na službenim stranicama Agrokor se napokon oglašava i obraća svojim zaposlenicima. Time je uočeno kako se počinju koristiti alati kriznog komuniciranja između ostalog i sazivanje konferencije za medije. Čitanjem članaka na njihovoj stranici može se uočiti učestalo korištenje određenih riječi kao što su "stabilizacija" , "restrukturiranje" s ciljem pojačavanja dojma kontrole i stabilnosti kod javnosti. Dakle svjesnim korištenjem tih termina organizacija želi povratiti onaj imidž kojeg je imala prije nego što je nastupila kriza. Svakako sadržaj komunikacije bilo da je objavljen putem medija čiji izvor informacija ne dopire iz same organizacije (najčešće loše vijesti) ili putem službene stranice organizacije (pomno odabrane informacije) utječe na javnost.

SAŽETAK:

Cilj ovog rada bio je iznošenje teorijske analize kao odgovor na postavljena pitanja a to su: komunicira li promatrano poduzeće u kriznim situacijama u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja i utječe li sadržaj kriznog komuniciranja u kriznoj situaciji na javnost. Istraživanje je provedeno putem metode studije slučaja i metode analize sadržaja komunikacije na primjeru krizne situacije koja je zadesila Agrokor.

Zbog korištenja neadekvatne strategije komuniciranja (strateške tišine) s javnošću za vrijeme krizne situacije organizaciji je narušen ugled i imidž, stoga se može uspostaviti kako organizacija nije komunicirala u skladu s teorijskim pravilima kriznog komuniciranja.

Postoji pretpostavka da sadržaj kriznog komuniciranja u kriznoj situaciji utječe na javnost. Na primjeru Agrokora prilikom njihovog obraćanja ciljnim javnostima putem službene stranice uočeno je svjesno odabiranje određenih riječi kao što su "stabilizacija" "restrukturiranje" kako bi se pojačao dojam kontrole i stabilizacije. Svjesnim korištenjem tih termina organizacija želi ostvariti pozitivnu sliku koju je imala prije nego što je nastupila kriza.

Ključne riječi: krizno komuniciranje; strateško komuniciranje; ciljna javnost

SUMMARY

The goal of this work was to show theoretical analysis as an answer to questions like: Does it observed “company” communicates during crisis in a way with theoretical rules of the “crisis communication” and does the “content of crisis communication” affects on public?The research was spent via “case study method” and “content analysis method” of communication on a example of company AGROKOR (and their crisis situation).

They used inadequate strategical communication (strategical silence) to confront public during crisis in the company, and their reputation was disrupted. Because of that, we can see that the organization didn’t communicate by the rules.

There is an assumption that that same “content of crisis communication” is affecting on public. The Agrokor company used words such as “stabilization” and “reconstruction”, so they can boost the impression of control and stabilization. By conscious use of those terms, “the organization” wants to achieve a positive image that they had before crisis.

Keywords: crisis communication; strategic communication; target audience

LITERATURA

KNJIGE I ČLANCI:

1. Bilić, I.; Zavišić, S.; Zavišić, Ž. (2011): Interna komunikacija u kriznim situacijama; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str. 865.
2. Čemerin, V.; Čendo Metzinger, T.; Manucci, M.; Crisis Communication in Croatian Business Organizations- Review Article; Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
3. Čendo- Metzinger, T., Huskić, T., Jursik, J. (2014): Preventivno djelovanje u procesu upravljanja krizama: - Stručni rad; Dani kriznog upravljanja- 7. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str. 1465.
4. Čerina, J. (2011): Izvori informacija na primjerima nesreća s ljudskim žrtvama; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str. 865.
5. Essex, W. (2006): Mogu li vas citirati?; Praktični priručnik za odnose s medijima za menadžere, str. 188.
6. Fearn Banks, K. (2011): Crisis Communications: A Casebook Approach, Routlege, New York, str.400.
7. Garača N.; Kadlec Ž.- Komunikacija u procesu menadžmenta; Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
8. Halilović, N., Fazlić, A., Kobajica, S. (2015): Utjecaj glasina na proces kriznog komuniciranja- Stručni rad; Dani kriznog upravljanja- 8.Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str.1112.
9. Hearit, K. M. (2001): Corporate Apologia: When an Organization speaks in Defense on Itself, in:Handbook of Public Relations, Heath, R. L. (ed.), Sage Publications, Thousand Oaks, London, str. 768.
10. Jakopović, H.; Kanajet, K. – Medijsko istraživanje: "Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji. hr i Agrokor.hr" ; Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
11. Jugo, D. (2017): Menadžment kriznog komuniciranja, Udžbenici sveučilišta, Sveučilište u Dubrovniku, Školska knjiga, Zagreb, 2017; str.263.

12. Jugo, D; doktorski rad- Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki; Nacionalni repozitorij disertacija i znanstvenih magistarskih radova; Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu
13. Luecke R. (2005.): Upravljanje kriznim situacijama- Zgombić & Partneri; str. 207.
14. Maksimović, A.; Puška, A.: Stručni rad- Odnosi s javnošću putem internetskih stranica na primjeru krizne situacije u mliječnoj industriji; Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
15. Markotić, I., Mihaljević B., Rendulić, V. (2018): Strateško upravljanje krizom: Komunikacija tijekom kriznih situacija u poduzećima u Hrvatskoj- Studija slučaja; Dani kriznog upravljanja- 11. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str.508.
16. Martinović, D. (2016): Krizno komuniciranje jedinica lokalne samouprave- Izvorni znanstveni rad; Dani kriznog upravljanja- 9.Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str.878.
17. Martinović, D., Martinović, P. (2018): Krizno komuniciranje i plan postupanja centra za socijalni rad za vrijeme prirodnih i drugih nesreća: - Studija slučaja; Dani kriznog upravljanja- 11. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str. 508.
18. Mihalinčić, M.; Kalambura, S.; Jovičić, N.; pregledni rad; (2012): Krizni menadžment i upravljanje informacijama; Dani kriznog upravljanja- 5. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str. 417.
19. Mihaljević, B.; Mihalinčić, M.; (2011): Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str. 865.
20. Milas, Z.; Tomić, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao: Časopis za politologiju; Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa
21. Mirenić, A.; Stručni rad; (2015):Dani kriznog upravljanja- 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str. 1112.
22. Osmanagić- Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa-Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 2007, str.253.
23. Perinić, J. (2011): Mjesto i uloga osnosa s javnošću u krizama; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str. 865.

24. Slatter, S.; Lovett, D. (2011): Kako svaku tvrtku izvući iz krize-Mozaik knjiga, str.310.
25. Sučević, D. (2010) : Krizni menadžment-Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak s primjerima iz prakse-LIDER, str.212.
26. Tatalović, S. (2015):Dani kriznog upravljanja- 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, str. 1112.
27. Zelenika, R. (2000): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Sveučilište u Rijeci, Rijeka.

IZVORI S INTERNETA:

1. 24 sata; *"Vlada održala tajni sastanak: "Pratimo situaciju u Agrokoru" "*, raspoloživo na: https://www.24sata.hr/news/pratimo-situaciju-u-agrokoru-o-tome-smo-odrzali-i-sastanak-515733 , pristupljeno 16. kolovoza 2019.
2. 24 sata; *"Pad ili propast takve tvrtke mora izazvati tsunami efekt"*, raspoloživo na: https://www.24sata.hr/news/pad-ili-propast-takve-tvrtke-mora-izazvati-tsunami-efekt-515838 , pristupljeno 16. kolovoza 2019.
3. 24 sata; *"Dramatična bitka za Agrokor: S.O.S. za spas velikog carstva."* , raspoloživo na: https://www.24sata.hr/news/dramaticna-bitka-za-agrokor-s-o-s-za-spas-velikog-carstva-518010 , pristupljeno 16. kolovoza 2019.
4. Agrokor- Izvanredna uprava; raspoloživo na: http://nagodba.agrokor.hr/od-danas-na-trzistu-posluje-fortenova-grupa/ , pristupljeno 6. kolovoza 2019.
5. Agrokor- Mediji; raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/glavni-cilj-je-stabilnost-poslovanja/ , pristupljeno 15. kolovoza 2019.
6. Agrokor- Mediji; raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/poruka-glavnog-direktora-za-restrukturiranje-agrokora-zaposlenicima/ ,pristupljeno 15. kolovoza 2019.
7. Agrokor- Mediji; raspoloživo na: http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/poruka-ante-ramljaka-zaposlenicima/ pristupljeno 15. kolovoza 2019
8. Bilić, I.; Zavišić, S.; Zavišić, Ž. (2011): Interna komunikacija u kriznim situacijama; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, raspoloživo na: https://dku.hr/wp-

content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , pristupljeno 10. lipnja 2019., 21. srpnja 2019., 27. srpnja 2019.

9. Čemerin, V.; Čendo Metzinger, T.; Manucci, M.; Crisis Communication in Croatian Business Organizations- Review Article; Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa;raspoloživona:https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=179016 , pristupljeno 03. srpnja 2019.
10. Čendo- Metzinger, T., Huskić, T., Jursik, J. (2014): Preventivno djelovanje u procesu upravljanja krizama: - Stručni rad; Dani kriznog upravljanja- 7. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, raspoloživo na: http://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/DKU-zbornik-radova-2014.pdf, pristupljeno 12. kolovoza 2019.
11. Čerina, J. (2011): Izvori informacija na primjerima nesreća s ljudskim žrtvama; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf, pristupljeno 28. srpnja 2019.
12. ELEMENTA komunikacije- www.elementa-komunikacije.hr - Krizno komuniciranje- Dostupno na: http://www.elementa-komunikacije.hr/odnosi-s-javnoscu/krizno-komuniciranje , pristupljno 10. svibnja 2019.
13. Friedrich Ebert Stiftung- Bićanić, I., Ivanković, Ž., Klepo, M. – "Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije" , raspoloživo na: https://www.fes-croatia.org/news/article/slucaj-agrokor-kriza-najvece-hrvatske-kompanije/,pristupljeno 7. kolovoza 2019.
14. FES- Croatia- www.fes-croatia.org - Slučaj Agrokor: Kriza najveće hrvatske kompanije- Dostupno na: https://www.fes-croatia.org/fileadmin/user_upload/171109_Agrokor_WEB.pdf , pristupljeno 13. svibnja 2019.
15. Garača N.; Kadlec Ž.- Komunikacija u procesu menadžmenta; Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa; raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=113575,pristupljeno 15. i 22. srpnja 2019.
16. Halilović, N., Fazlić, A., Kobajica, S. (2015): Utjecaj glasina na proces kriznog komuniciranja- Stručni rad; Dani kriznog upravljanja- 8.Međunarodna znanstveno-

stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/DKU-2015-VVG.pdf , pristupljeno 10. svinja 2019.

17. HNB- "kreditni rejting", raspoloživo na: https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/medunarodni-odnosi/kreditni-rejting , pristupljeno 7. kolovoza 2019.
18. Hrvatska enciklopedija - "Agrokor koncern", raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=888 , pristupljeno 5. kolovoza 2019.
19. Hrvatska enciklopedija- " Apologija ", raspoloživo na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=3343 ,pristupljeno 26. lipnja 2019.
20. INDEX.HR- " Agrokorova šutnja i Todorićevo skrivanje mogli bi ući u udžbenike", raspoloživo na: https://www.index.hr/vijesti/clanak/agrokorova-sutnja-i-todoricevo-nepojavljivanje-mogli-bi-uci-u-udzbenike-kao-primjer-kako-ne-treba-raditi/961273.aspx , pristupljeno 13. kolovoza 2019.
21. Jakopović, H.; Kanajet, K. – Medijsko istraživanje: "Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji. hr i Agrokor.hr" Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa, rapoloživo na: https://hrcak.srce.hr/222751 , pristupljeno 30. srpnja i 14. kolovoza 2019.
22. Jugo, D; doktorski rad- Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki; Nacionalni repozitorij disertacija i znanstvenih magistarskih radova; Nacionalna i sveučilišna knjižnica u Zagrebu raspoloživo na: https://dr.nsk.hr/islandora/object/dsos%3A32, pristupljeno 29. srpnja i 14. kolovoza 2019.
23. LIDER- "Panel na Media Festivalu: Totalni neuspjeh u kriznoj komunikaciji Agrokora ",raspoloživo na :https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/panel-na-media-festivalu-totalni-neuspjeh-u-kriznoj-komunikaciji-agrokora/,pristupljeno 9.kolovoza 2019.
24. Maksimović, A.; Puška, A.: Stručni rad- Odnosi s javnošću putem internetskih stranica na primjeru krizne situacije u mliječnoj industriji; Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa, raspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/134959 , pristupljeno 10. srpnja 2019.
25. Markotić, I., Mihaljević B., Rendulić, V. (2018): Strateško upravljanje krizom: Komunikacija tijekom kriznih situacija u poduzećima u Hrvatskoj- Studija slučaja; Dani kriznog upravljanja- 11. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija,

Veleučilište Velika Gorica, raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2019/01/DKU-Radovi-2018-1.pdf , pristupljeno 9. svibnja 2019.

26. Martinović, D. (2016): Krizno komuniciranje jedinica lokalne samouprave- Izvorni znanstveni rad; Dani kriznog upravljanja- 9.Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2018/10/DKU_zbornik_radova_2016.pdf , pristupljeno 9. svibnja 2019.
27. Martinović, D., Martinović, P. (2018): Krizno komuniciranje i plan postupanja centra za socijalni rad za vrijeme prirodnih i drugih nesreća: - Studija slučaja; Dani kriznog upravljanja- 11. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, raspoloživo na: http://dku.hr/wp-content/uploads/2019/01/DKU-Radovi-2018-1.pdf , pristupljeno 13. kolovoza 2019.
28. Mihalinčić, M.; Kalambura, S.; Jovičić, N.; pregledni rad; (2012): Krizni menadžment i upravljanje informacijama; Dani kriznog upravljanja- 5. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, raspoloživo na: http://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2012.pdf, pristupljeno 28. srpnja 2019.
29. Mihaljević, B.; Mihalinčić, M.; (2011): Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, raspoloživo na: : https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , 25., 29. i 30. lipnja 2019.
30. Milas, Z.; Tomić, Z.: Strategija kao odgovor na krizu, Politička misao: Časopis za politologiju; Hrčak Portal Hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa; rspoloživo na: https://hrcak.srce.hr/20151 , pristpljeno 29. lipnja i 12. srpnja 2019.
31. Mirenić, A.; Stručni rad; (2015):Dani kriznog upravljanja- 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/DKU-2015-VVG.pdf , pristupljeno 10. srpnja 2019.
32. MSG- Management study guide, raspoloživo na: https://www.managementstudyguide.com/crisis-communication.htm , pristupljeno 24. lipnja 2019.
33. Perinić, J. (2011): Mjesto i uloga osnosa s javnošću u krizama; Dani kriznog upravljanja- 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, raspoloživo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/zbornik2011.pdf , pristupljeno 29. srpnja 2019.

34. Poslovni dnevnik- " Pet najopasnijih posljedica krize u Agrokoru koje se tiču svih građana", raspoloživo na: http://www.poslovni.hr/hrvatska/pet-najopasnijih-posljedica-krize-u-agrokoru-koje-se-ticu-svih-graana-333436 , pristupljeno 8. kolovoza 2019.
35. Struna- http://struna.ihjj.hr/ - Hrvatsko strukovno nazivlje, Dostupno na: http://struna.ihjj.hr/naziv/studija-slucaja/20986/ ,pristupljeno 14. svibnja 2019.
36. Tatalović, S. (2015):Dani kriznog upravljanja- 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija, Veleučilište Velika Gorica, raspoložvo na: https://dku.hr/wp-content/uploads/2016/09/DKU-2015-VVG.pdf , pristupljeno 21. lipnja 2019.
37. Večernji list; *"Agencija Moody's smanjila izglede kreditnog rejtinga Agrokora u negativne",* raspoloživo na: https://www.vecernji.hr/biznis/agencija-moodys-smanjila-izglede-kreditnog-rejtinga-agrokora-u-negativne-1152019 , pristupljeno 16. kolovoza 2019.
38. Večernji list; *"Vlada mora zaustaviti širenje financijske panike",* raspoloživo na: https://www.vecernji.hr/premium/vlada-mora-zaustaviti-sirenje-financijske-panike-1156479 , pristupljeno 16. kolovoza 2019.
39. Večernji list; *"Moody's opet Agrokoru dao negativne izglede, no upozorenja su puno jača",* raspoloživo na: https://www.vecernji.hr/biznis/moodys-opet-agrokoru-dao-negativne-izglede-no-upozorenja-su-puno-jaca-1156904 , pristupljeno 16. kolovoza 2019.

POPIS TABLICA

Tablica 1: Coombs-ova kategorizacija kriza

Tablica 2: Proces upravljanja krizom u užem smislu (ovladavanje krizom)

Tablica 3: Strategije kao odgovor na krizu

Tablica 4: Tipologija reaktivnih strategija odnosa s javnošću

Tablica 5: Obilježja promatrane krize

POPIS SLIKA

Slika 1: Faze kriznog procesa

Slika 2: Vanjski i unutarnji uzroci krize

Slika 3: Struktura komuniciranja menadžera