

# KRIZNO KOMUNICIRANJE I ANALIZA KRIZNIH SITUACIJA U PODUZEĆIMA U HRVATSKOJ

---

**Azinović, Ana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*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://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:959027>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-09**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**

**EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**KRIZNO KOMUNICIRANJE I ANALIZA  
KRIZNIH SITUACIJA U PODUZEĆIMA U  
HRVATSKOJ**

**Mentor:**

**Doc. dr. sc. Ivana Bilić**

**Student:**

**Ana Azinović**

**Split, srpanj 2016.**

## SADRŽAJ:

1. UVOD .....	4
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	4
1.2. Ciljevi istraživanja .....	5
1.3. Metode istraživanja .....	6
1.4. Doprinos istraživanja .....	7
1.5. Struktura diplomskog rada .....	7
2. TEMELJNE ODREDNICE KRIZE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA .....	9
2.1. Pojam krize .....	9
2.1.1. Izvori krize .....	11
2.1.2. Uzroci krize .....	12
2.1.3. Posljedice krize .....	16
2.2. Faze krize .....	18
2.2.1. Simptomi krize .....	19
2.3. Krizni menadžment .....	20
2.4. Krizno komuniciranje .....	23
2.4.1. Faze kriznog komuniciranja .....	24
2.4.2. Interna komunikacija .....	29
2.4.3. Eksterna komunikacija .....	31
3. ANALIZA KRIZNIH SITUACIJA U PODUZEĆIMA U HRVATSKOJ .....	34
3.1. Karlovačka pivovara: Smrt Zdravka Martinovića .....	34
3.1.1. Utjecaj medijskih objava o krizi na javnost .....	36
3.1.2. Utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje .....	37
3.2. Pliva: Smrt radnika .....	38
3.2.1. Utjecaj medijskih objava o krizi na javnost .....	39
3.2.2. Utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje .....	40
3.3. Vindija: Ptičja gripa .....	41
3.3.1. Utjecaj medijskih objava o krizi na javnost .....	42
3.3.2. Utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje .....	43
3.4. Hrvatski Telekom: Rizična operacija na telefonskom sustavu .....	44
3.4.1. Utjecaj medijskih objava o krizi na javnost .....	45
3.4.2. Utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje .....	46

3.5. Hrvatske Željeznice: Iskliznuće nagibnog vlaka u Rudinama.....	47
3.5.1. Utjecaj medijskih objava o krizi na javnost.....	48
3.5.2. Utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje.....	49
3.6. Značajke promatranih kriza .....	50
4. ZAKLJUČAK .....	55
LITERATURA.....	58
POPIS TABLICA.....	66
POPIS SLIKA .....	66
SAŽETAK.....	67
SUMMARY .....	68

# 1. UVOD

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

Sva poduzeća nastoje pronaći najbolji način poslovanja kako bi postigla što veću dobit te opće zadovoljstvo svih svojih zaposlenika. Činjenica je kako svako poduzeće, bez obzira na dobro poslovanje na duži period, strateški odabrano vodstvo te visokokvalitetan i osposobljen kadar, doživi barem jednom, a često i više puta, neku kriznu situaciju. Pod tim terminom Sučević (2010:12) podrazumijeva situaciju u koju poduzeće dođe iznenada, čak i bez svoje krivnje. Drugo značenje istog termina je stanje kod iznenadnih katastrofa kao što su požari, potresi ili ostale najčešće elementarne nepogode koje uništavaju resurse poduzeća te ugrožavaju njegov opstanak.

Poslovni proces čiji je cilj ovladavanje krizom naziva se kriznim menadžmentom. On obuhvaća niz aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize.

Jedan od najvažnijih aspekata kriznog menadžmenta jest krizno komuniciranje. U kriznoj situaciji, stručnjaci za odnose s javnošću štite i brane organizaciju, kao i svakog uključenog pojedinca, od napada na njihov poslovni ugled. Šteta nastala zbog nepostojećeg plana kriznog komuniciranja podrazumijeva gubitak prihoda poduzeća, povećanje troškova i gubitak reputacije istoga. Organizacija mora reagirati brzo, predviđajući događaje i reakcije, ako želi sačuvati ugled tvrtke te posredno osobni ugled svakog djelatnika, pa i njihovih obitelji.

Loše krizno komuniciranje potpomaže krizi da svoj stupanj i širinu problema zadržava ili povećava dok dobro krizno komuniciranje prenosi u javnost realniju sliku stanja na način koji se manje odražava na samo poduzeće kao i na samu javnost. Bitno je ukazati da ukoliko poduzeća nisu pripremljena na kriznu situaciju, a naročito ako nemaju pripremljen plan komunikacije, vrlo se lako može uništiti godinama stvarani ugled poduzeća kao i povjerenje u segmentaciji ciljnih javnosti. Problem ovog istraživanja polazi od činjenica koliko je važno krizno komuniciranje, potkrjepljujući to primjerima svjetski poznatih poduzeća. Kao primjer dobrog kriznog komuniciranja navodi se *Johnson&Johnson*, koji je postavio standard u skandalu s kapsulama *Tylenol* 1982. Suprotno tome, poduzeće *Exxon*, koje je bilo odgovorno

za veliku ekološku katastrofu 1989. u SAD-u, pokazalo je nepripremljenost na krizu te je čest primjer lošeg kriznog komuniciranja. Upravo time se želi i pokazati važnost kriznog komuniciranja, što zapravo i jest problem istraživanja.

U ovome radu analizirat će se pet kriznih situacija poduzeća u Hrvatskoj, kako slijedi:

- **Karlovačka pivovara:** Smrt umirovljenika Z. Martinovića kao posljedica trovanja ugljičnim dioksidom nepropisno ispuštenim iz proizvodnog pogona, u veljači 2007.
- **Pliva:** Eksplozija plina u proizvodnom pogonu koja je rezultirala smrću radnika S. Burnića, u ožujku 2012.
- **Vindija:** Pojava ptičje gripe u Hrvatskoj u jesen 2005., te drastičan pad prodaje mesa peradi kao posljedica iste.
- **Hrvatski Telekom:** Rizična operacija na telefonskom sustavu u studenom 2010., koja je rezultirala padom mobilne mreže u trajanju od dva dana.
- **Hrvatske Željeznice:** Iskliznuće nagibnog vlaka u Rudinama kod Kaštela u srpnju 2009., uz šest poginulih i 55 ozlijeđenih.

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Osnovni cilj ovoga istraživanja jest uvidjeti važnost kriznog komuniciranja u kriznim situacijama spomenutih poduzeća u Hrvatskoj. U skladu s rezultatima analiza promatranih slučajeva, pokušat će se utvrditi je li poduzeću i njegovim zaposlenicima važno krizno komuniciranje te kako je loše krizno komuniciranje utjecalo na javnost. Nadalje, jesu li navedena poduzeća u Hrvatskoj imala spremne planove krizne komunikacije, kako je krizno komuniciranje djelovalo na rješavanje kriznih situacija te na koji način se krizna komunikacija odrazila u javnost putem medija. Teorijska analiza bit će poduprta spoznajama kako iz domaće, tako i iz međunarodne znanstvene i stručne literature, odnosno spoznajama znanstvenika i drugih autora koji su u svojim znanstvenim knjigama i člancima istraživali problematiku koja čini predmet ovog istraživanja.

U empirijskome dijelu rada testirat će se dvije hipoteze. Prva hipoteza (**H1**) glasi da su **promatrana poduzeća u kriznim situacijama komunicirala u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja**. Coombs (2007) klasificira krize prema težini, zavisno od toga kolika je odgovornost poduzeća te koliku reputacijsku prijetnju krizni

događaj donosi poduzeću. Za svaki stupanj težine krize, Coombs definira odgovarajuću strategiju krizne komunikacije, koja bi trebala minimizirati reputacijsku prijetnju poduzeću. Analizom sadržaja komunikacije, utemeljenom na medijskim objavama i člancima, iščitat će se reakcija promatranih poduzeća na krizni događaj („kako je zapravo bilo“), te će se usporedbom s teorijskim kriterijima („kako bi trebalo biti“) ocijeniti adekvatnost reakcije poduzeća na krizne događaje s kojima su se suočavala. Druga hipoteza (**H2**) glasi da **sadržaj kriznog komuniciranja poduzeća u kriznim situacijama istih utječe na javnost**. Utjecaj sadržaja spomenutih medijskih objava na javnost može se procijeniti pomoću broja medijskih objava o kriznom događaju, imajući u vidu pretpostavku da mediji objavljuju ono za što je javnost zainteresirana. Ukoliko poduzeće na krizni događaj ne reagira adekvatno, pogotovo ako se radi i o zataškivanju ili iznošenju neistinitih informacija, za očekivati je da će to izazivati kontroverze, o kojima će se zatim više pisati. Stoga će se razmatrati utjecaj odgovornosti poduzeća za krizni događaj i njegovu reakciju na njega, sa brojem medijskih objava na portalima i vijestima, nastojeći time dokazati da poduzeće može dobrom komunikacijom umanjiti negativnu pozornost javnosti, a time i zaštititi svoju reputaciju.

### 1.3. Metode istraživanja

Metode na temelju kojih će se prikupiti podaci i provesti istraživanje su **metoda studije slučaja** i **metoda analize sadržaja komunikacije**. Ove dvije metode bit će usko povezane, budući da će njihovi temelji biti medijske objave te objave na internetskim stranicama poduzeća (analiza sadržaja) u odnosu na vrijednosti dotičnih poduzeća (slučajeva), njihovu viziju i misiju u periodima prije, za vrijeme i poslije krize. Prije same analize dokumentacije provest će se prikupljanje podataka iz internih i eksternih izvora. Nakon što se prikupi dokumentacija, pristupit će se obradi koja se provodi u dva temeljna koraka: prvi će biti iznalaženje potrebnih podataka koje se provodi čitanjem pojedinog dokumenta i notiranjem, a drugi je korak sređivanje tako dobivenih podataka.

Zatim će se **komparativnom metodom** usporediti krizno komuniciranje hrvatskih poduzeća u promatranim situacijama sa teorijskim principima i naputcima koji su trebali biti uvaženi, u skladu s pravilima struke i spoznajama stečenim znanstvenim istraživanjima.

Ostale opće i posebne znanstvene metode, odabrane prema predmetu, svrsi i ciljevima istraživanja, uključuju, prema klasifikaciji Zelenike (2000), **metodu analize i sinteze, induktivnu i deduktivnu metodu, metodu deskripcije i statističku metodu.**

#### **1.4. Doprinos istraživanja**

Doprinos ovoga istraživanja proizlazi iz analize relativno recentnih kriznih situacija koje su se dogodile spomenutim poduzećima u Hrvatskoj: Karlovačkoj pivovari, Plivi, Vindiji, Hrvatskom Telekomu i Hrvatskim Željeznicama, kojom će se pokušati dati odgovore na pitanja kako spomenuta poduzeća komuniciraju u kriznoj situaciji te kako njihova nastojanja da prenesu poruku hrvatskoj javnosti na nju utječu.

Za uzorak su odabrana vodeća hrvatska poduzeća: naime, od pet odabranih, jedino Karlovačka pivovara nije tržišni lider, već drugo poduzeće na tržištu. Osim toga, odabrane su krizne situacije koje su bile javne jer se ovim radom želi ukazati na važnost kriznog komuniciranja vodećih hrvatskih poduzeća, služeći se spoznajama iz međunarodnih izvora. Usporedit će se stupnjevi krize, krizno komuniciranje poduzeća nakon kriznih situacija, te način kriznog komuniciranja prema javnosti, a zatim će se u konačnici promotriti kako je to utjecalo na poslovanje dotičnih poduzeća. Nastojat će se otkriti je li i u Hrvatskoj, koja je još uvijek relativno mlado tržišno gospodarstvo, krizna komunikacija ima onoliko velik utjecaj na percepciju javnosti koliki ima i u razvijenim zemljama, te naposljetku, koliko promjene u organizacijskoj reputaciji kao rezultat krize utječu na njezino poslovanje. Ukoliko bitno utječu, to će predstavljati važnu poruku poduzećima na hrvatskom tržištu kako je krizna komunikacija područje koje se u poslovanju ne bi smjelo zanemarivati.

#### **1.5. Struktura diplomskog rada**

Ovaj rad sastojat će se od četiri poglavlja.

U prvom, uvodnom poglavlju, definiraju se problem i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, metode istraživanja, doprinos istraživanja i sama struktura rada.



U drugom poglavlju, koje predstavlja teorijski dio rada, obradit će se pojam krize odnosno krizne situacije, njezini izvori, uzroci, posljedice, etape te će se navesti neke osnove kriznog menadžmenta. Zatim će se detaljnije definirati pojam kriznog komuniciranja i djelovanje prema fazama krize, pri čemu će se spomenuti i neke od strategija popravka organizacijske reputacije. Na kraju će se ukratko objasniti važnost interne i eksterne komunikacije. U trećem poglavlju, koje predstavlja empirijski dio rada, prikazat će se rezultati istraživanja studija slučaja za svaku kriznu situaciju u spomenutim poduzećima. Pokušat će se objasniti kako je krizno komuniciranje putem medijskih objava utjecalo na javnost, a posljedično i na poslovanje poduzeća.

Na kraju rada nalazi se zaključak, a zatim i popis korištene literature, popis tablica i slika te sažetak rada na hrvatskom i engleskom jeziku.

## 2. TEMELJNE ODREDNICE KRIZE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA

### 2.1. Pojam krize

**Kriza** (grč. *krisis*) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Filipović ur. 1989:182). U staroj Grčkoj riječ „kriza“ je označavala „odluku.“ U samoj biti krize jest da treba odlučiti, a još nije odlučeno. U suvremeno doba kriza označava prije svega razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, također i izlaz, rješenje konflikta, pojašnjenje (Krummenacher 1981, prema Osmanagić Bedenik 2010:103).

U poslovnom smislu, kriza je značajan poslovni poremećaj koji stimulira opsežnu medijsku pozornost (Schwartz ur. 2006:12). Nastalo temeljito proučavanje javnosti utjecat će na normalno poslovanje poduzeća, a može imati i politički, pravni, financijski i vladin utjecaj na poslovanje poduzeća (Verčič et al. 2004:132).



**Slika 1: Dimenzije krize prema Wieneru i Kahnu**

Izvor: Osmanagić Bedenik (2010:104)

**Karakteristike** krizne situacije su faktor iznenađenja, nedostatak informacija, brzi razvoj događaja, pomno proučavanje reakcija poduzeća od strane okruženja (Argenti 2009:259), faktori kaosa i kratkoročnog fokusiranja (Schwartz ur. 2006:37-38). Uzevši u

obzir i dimenzije krize, koje navode Wiener i Kahn (**Slika 1**), za krizu bi se najkraće moglo reći kako je to situacija koja:

- predstavlja **točku preokreta** nekog razvoja ili naglu promjenu jedne ili više temeljnih varijabli => upitno ostvarenje osnovnih normi i ciljeva => upitan **opstanak sustava**
- predstavlja proces odlučivanja pod **vremenskim pritiskom**
- odražava postojanje **problema upravljanja**.

Što se tiče ciljeva poduzeća, primarni, odnosno **egzistencijalni ciljevi** su oni čije neispunjenje vodi sankcioniranju sustava kao cjeline. To su (Osmanagić Bedenik 2010:13):

1. **princip likvidnosti** tj. financijske stabilnosti – odnosi se na očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku, i predstavlja bitan operativni cilj poslovanja
2. **postizanje minimalne dobiti**, u posebnim situacijama pokriće troškova, odnosno izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka
3. **stvaranje i očuvanje potencijala uspjeha**, što predstavlja strategijski cilj poslovanja poduzeća.

Neostvarivanje prvog cilja rezultira nelikvidnošću, koja ne podrazumijeva samo kratkotrajni problem plaćanja, već i problem financijske nestabilnosti. Kriza likvidnosti je oblik operativne krize. Neostvarivanje drugog cilja, tj. kriza uspjeha, vodi smanjenju vlastitog kapitala, a konačno i do prezaduživanja, koje je čest uzrok upravo nelikvidnosti. Kriza uspjeha također predstavlja oblik operativne krize. Neostvarivanje spomenutih dvaju ciljeva može potaknuti postupak insolventnosti i stečaja.

Nedostatak potencijala uspjeha, s druge strane, rezultira gubitkom konkurentске sposobnosti i/ili tržišta, što implicira gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima. Nedostatak potencijala uspjeha, odgovarajućih znanja, proizvoda, tržišta, usluga, kupaca itd. naziva se i strategijskom krizom. Izgradnja potencijala uspjeha nužna je za dugoročno ostvarivanje dobiti i očuvanje likvidnosti, drugim riječima strateške su aktivnosti temelj operativnih aktivnosti.

### 2.1.1. Izvori krize

Kad se govori o izvorima poslovne krize, osnovno pitanje koje se nameće jest ono o izvorima konkurentskih prednosti: da li je za uspjeh poduzeća primarna okolina, ili unutarnji čimbenici uspjeha? Prema **strukturalističkom pristupu**, struktura industrije predstavlja ključni faktor uspjeha, dok prema **resursnom pristupu**, za uspjeh poduzeća ključni su njegovi jedinstveni resursi. Empirijska istraživanja, provedena u Hrvatskoj i u svijetu (Osmanagić Bedenik 2010:23), podupiru resursnu teoriju i impliciraju da uspješnost poslovanja najviše ovisi o unutarnjim sposobnostima, te posjedovanju i razvoju ključnih znanja u poduzeću. Isto zasigurno vrijedi i za poslovni neuspjeh.

Izvori poslovne krize mogu se podijeliti na vanjske i unutarnje. **Vanjski izvori** proizlaze iz nepovoljnog razvoja okoline koji se negativno odražava na poslovanje. Na njega se ne može utjecati, niti ga spriječiti, već je potrebno razviti instrumente koji će pravodobno upozoriti menadžment poduzeća na eventualnu krizu grane ili krizu gospodarstva. **Unutarnji izvori**, takozvane „kućne krize“, s druge strane, proizlaze iz samog poduzeća i njegovog načina poslovanja. S obzirom da menadžment u tom području ima najveću odgovornost, slijedi da se njega smatra najodgovornijim za unutarnju poslovnu krizu.

„**Kućne krize**“ ujedno su i najčešći i najopasniji izvor krize poduzeća: prema različitim istraživanjima, menadžment je osnovni uzrok propasti poduzeća u 60% do 80% primjera (Osmanagić Bedenik 2010:25). Osnovna greška menadžmenta, točnije top-menadžmenta, jest u tome što ne promatra poduzeće kao promjenjiv organizam u promjenjivoj okolini, što rezultira slabijim prilagođavanjem poduzeća i, konačno, krizom. Menadžeri ovoga tipa najviše se bave operativnim upravljanjem i kratkoročnom dobiti, zanemarujući nadolazeće promjene i izazove.

U slučaju da opasnosti dolaze iz uže okoline poduzeća, radi se o **krizi grane**. Krizu grane najčešće uzrokuju:

- promijenjene potrebe kupaca => nove **tržišne mogućnosti**
- promjena **bazne tehnologije** poradi inovacija
- **supstitucija** proizvoda.

Krizu grane obilježavaju stagnacija, zastarijevanje ili pomlađivanje specifičnih tržišta. Takve su promjene načelno trajan fenomen, iako postoje primjeri završetka krize grane i

njezinog ponovnog oživljavanja, poput europskog tržišta motorkotača 1970-ih godina (Osmanagić Bedenik 2010:26).

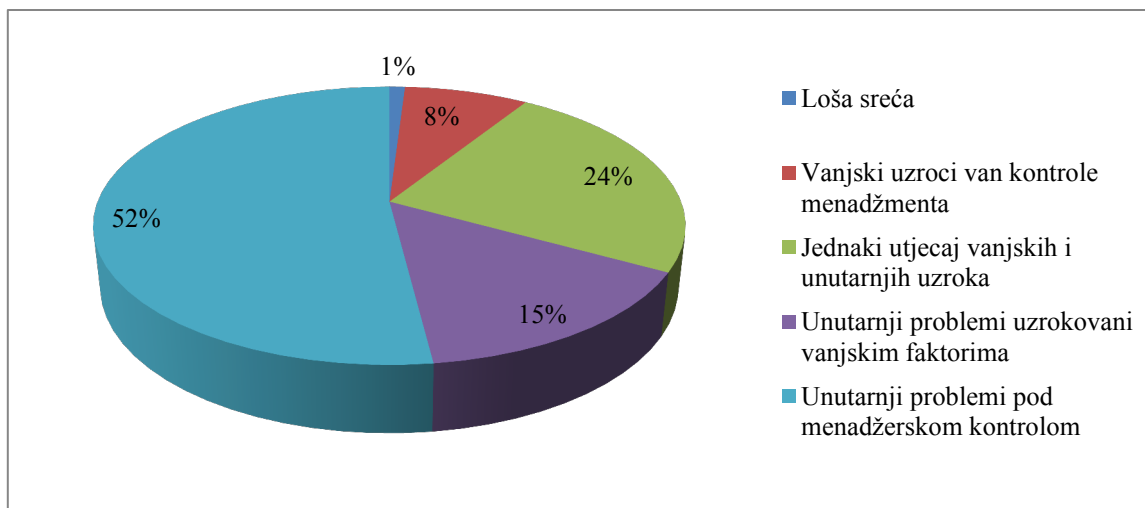
**Kriza gospodarstva** predstavlja kratkoročno i srednjoročno pogoršanje ukupnoga gospodarskog razvoja. Takvo pogoršanje tj. recesija ograničenoga je, no nepoznatog trajanja, kao i nepoznate dubine. Recesija utječe na čitavo gospodarstvo, no ne u podjednakoj mjeri: dapače, konjunktorno uvjetovana promjena želja kupaca može čak i pozitivno utjecati na razvoj nekih grana. Istovremeno, na razini poduzeća, ključna je sposobnost menadžmenta u prilagođavanju promjenama.

### 2.1.2. Uzroci krize

Institut za krizni menadžment (eng. *Institute for Crisis Management*, u daljnjem tekstu: ICM) navodi četiri osnovna uzroka krize: **prirodne sile**, **mehanički problemi**, **ljudske pogreške** i **menadžerske odluke** (Schwartz ur. 2006:12). Lerbinger (u Cutlip 2003:389) dodaje i **tehnološke** krize, krize uzrokovane **sukobom ili zlonamjernošću**, krize uzrokovane **lošim poslovanjem uprave**, **poslovne** i **ekonomske krize**. Sličnu klasifikaciju radi i Coombs (2007) – o tome više u potpoglavlju 2.4.1.

Ovisno o tome jesu li krizu uvjetovali vanjski ili unutarnji razlozi, uzroke krize dijelimo na **vanjske i unutarnje** (Sučević 2010:15). Pritom ove dvije skupine uzroka često nije moguće u dovoljnoj mjeri razlučiti: naime, postojeći menadžment uvijek može ukazati na specifičan događaj na kojeg nije bilo moguće utjecati, dok s druge strane, promatrači izvan poduzeća mogu dokazati da je menadžment trebao biti spreman na taj događaj, odnosno da je mogao na njega bolje reagirati.

Vanjski uzroci krize opet se mogu podijeliti u dvije kategorije. Prvu predstavljaju političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati, već ih mora prihvatiti i pokušati poslovati unutar njih. Drugu kategoriju čine promjene u okruženju za koje je menadžer morao znati ili ih je mogao predvidjeti te promjene na koje je poduzeće moralo biti spremno. Takve promjene sežu od normalnih poslovnih rizika pa sve do nesretnog spleta okolnosti, ishoda koji može zadesiti svako poduzeće, no ipak je vrlo rijetko isključivi krivac propasti zrelog poduzeća (**Slika 2**).



**Slika 2: Osnovni razlog za nazadovanje poduzeća**

Izvor: Sučević (2010:15)

**Ekonomске promjene**, tj. promjene u ekonomskom okruženju, često uzrokuju propast poduzeća koja su do tada bila pojam uspješnosti. Tzv. „dobra vremena,“ koja karakteriziraju rast tržišta i potražnje, prikrivaju mnoge slabosti, dok se u vremenima suženja tržišta sve slabosti otkrivaju. Neke od nepovoljnih ekonomskih promjena mogu biti opći pad potražnje, nepovoljna promjena tečaja valuta stranih partnera, međunarodna monetarna kriza, porast kamatnih stopa, pad kreditnih plasmana i sl. Altman (prema Sučeviću 2010:16) je konstruirao regresijski model koji dovodi u vezu broj propasti (eng. *failure rate*) i promjene u BDP-u, promjene vrijednosti tržišta dionica, te promjene u količini novca. Premda navedeno dokazuje da se poduzeće ne može promatrati izdvojeno od okoline u kojoj posluje, druga istraživanja (prema Sučeviću 2010:16) pokazala su da je glavni razlog krize rijetko ekonomske prirode. Nedavno istraživanje provedeno na 4700 tvrtki prije, tijekom i nakon globalnih recesija (Gulati *et al.* 2010), pokazalo je kako je 9% poduzeća bolje poslovalo nakon recesije nego prije nje. Također, još više poduzeća osiguralo si je tijekom recesije bolji položaj u odnosu na konkurenciju, što su postigli fokusiranjem na prevenciju, agresivnom promocijom, ili smanjenjem izravnih troškova investirajući u tržište i budućnost. Iz navedenoga može se zaključiti kako dobar menadžment može ublažiti pa čak i iskoristiti loše ekonomske uvjete.

**Konkurentne promjene** stalno se i u različitim oblicima javljaju u poslovanju poduzeća, npr. pojava proizvoda po nižim cijenama, spajanje konkurenata, novi proizvodi ili konkurenti i sl. Menadžment takve promjene mora pažljivo pratiti, ocjenjivati njihov značaj i

poduzimati potrebne akcije, inače riskira gubitak svojih konkurentnih prednosti pa i nastavak poslovanja.

**Političke promjene** određuju poslovanje poduzeća na svim razinama, od lokalne do međunarodne, te mogu uzrokovati promjene u konkurentnoj poziciji nekih poduzeća. Problem s takvim promjenama jest što političari rijetko uzimaju u obzir trošak primjene novih zakona i propisa (u vidu potrebe za dodatnim obrazovanjem i radom), a često ih i donose naglo te čekaju do posljednjeg trenutka s objavom pravilnika koji propisuju praktične načine za provođenje zakona.

**Socijalne promjene**, za razliku od političkih, ne događaju se naglo, već tijekom godina. To olakšava njihovo predviđanje, no s druge strane, menadžment ih zbog njihove sporosti može zanemariti. Neke od socijalnih promjena su starosna distribucija, spolna emancipacija, promjene u stilu života, u odnosu prema ekologiji, prehrani itd. Socijalne promjene mogu imati osobito velik utjecaj na određene industrije, poput zabavne ili modne.

**Tehnološke promjene** odvijaju se iz godine u godinu sve brže: uvode se novi materijali, procesi i proizvodne tehnike, potpomognute brzim razvojem informatike i telekomunikacija. Istovremeno se razvijaju i tehnike upravljanja te je težište poslovanja prebačeno na odnos s kupcima, a odatle i na odnos prema zaposlenima, što je povećalo očekivanja kupaca i zaposlenika od poduzeća. Usprkos uvriježenom mišljenju da je napredak tehnologije jedna od glavnih opasnosti za poslovanje, istraživanja pokazuju da one rijetko izravno uzrokuju propast poduzeća. Neusvajanje novih tehnologija može promijeniti, ograničiti ili smanjiti poduzeće, ali u pravilu ne i uništiti.

**Nadzorni odbor** može svojim ovlastima bitno usmjeravati, odnosno ograničiti rad menadžmenta te svojim zahtjevima utjecati na produblјivanje krize. U kriznoj situaciji, nadzorni odbor ima dvije važne zadaće: biranje menadžmenta te stalna kontrola poslovnih informacija kako bi se uočili prvi znakovi problema. Zbog toga je nužno da članovi nadzornog odbora budu nezavisni, te stručni i iskusni u djelatnosti kojom se poduzeće bavi, kao i da posvećuju dovoljno vremena poslovanju poduzeća koje nadziru.

**Menadžment** je, prema različitim istraživanjima (Sučević 2010:21-22), izravan ili neizravan uzrok poslovne krize u otprilike 80% slučajeva. Razlozi tome su brojni:

- Prema Peterovu načelu (prema Sučeviću 2010:22), u svakoj hijerarhijskoj organizaciji zaposlenici napreduju sve dok ne dosegnu onu poziciju za koju nisu sposobni. Naime,

svatko napreduje dok svoj posao obavlja dobro, a kad dođe na poziciju koju nije sposoban obnašati, već je stekao status dugogodišnjeg zaposlenika s brojnim stečenim pravima te ga više nije jednostavno ukloniti s funkcije koju loše obavlja.

- Uzrok brojnih problema u poduzeću – visoki troškovi proizvodnje, nedovoljna kvaliteta, nezadovoljstvo kupaca – su ljudi. Najbolji radnici u svojem području, koji zatim postaju menadžeri, uglavnom ne posjeduju umijeće rada s ljudima.
- Menadžer koji je napredovao s područja za koje je specijaliziran imat će uzak pogled na probleme: primjerice, bivši rukovoditelj prodaje vidjet će samo probleme prodaje i neće dovoljno cijeliti probleme financija, proizvodnje, razvoja itd., što otežava suočavanje s nepoznatim problemima.
- Također, loš menadžer preferira poznate poslove nauštrb učenja i rješavanja nepoznatih ili složenih problema.

**Loše upravljanje financijama** još je jedan od unutarnjih uzroka krize. Često se pojavljuje u poduzećima sa neizbalansiranom upravom, gdje ne postoji „financijaš,“ ne oslanja se mnogo na upravljanje financijama i kontroling jer je poduzeće izraslo na svojim proizvodima ili prodaji. Poduzeće bi moralo imati dobar sustav kontrole koji uključuje predviđanje novčanog tijeka, jasne i ispravne postavke obračuna cijene koštanja, planiranje i budžetiranje te praćenje ključnih indikatora poslovanja.

**Visoki troškovi poslovanja** u odnosu na konkurenciju uzrokuju relativno slabije poslovne rezultate, što zatim smanjuje dostupnost sredstava potrebnih za razvoj i rast. Iako relativno visoki troškovi ponekad imaju objektivne razloge, primjerice ako konkurent koristi ekonomiju obujma ili efekt krivulje iskustva, neefikasni procesi kao rezultat lošeg upravljanja češći su uzrok relativno visokih troškova.

**Namjerno štetno ponašanje** također je važan unutarnji uzrok poslovne krize. Javlja se u nekoliko oblika:

- Štetno ponašanje **kupaca** – izbjegavanje podmirivanja obveza prema poduzeću, ili širenje istinitih ili lažnih tvrdnji o njegovom poslovanju, što može biti potaknuto i od konkurencije. Tench i Yeomans (2009:436) ističu kako su glasine neizbježne u organizacijama s više od deset zaposlenih, kako su često zanimljivije od činjenica, te kako će tišinu, tj. vakuum koji stvara nedostatak komunikacije, uvijek popuniti glasine i nagađanja.



- Štetno ponašanje **zaposlenih** – zaposlenici poznaju internu organizaciju poduzeća i mogu iskoristiti nedovoljno dobar sustav internih kontrola za svoju korist ili za nanošenje štete poduzeću kroz namjerno slabu kvalitetu rada. Najbolji primjer ovakve situacije jest trgovac izvedenicama Nick Leeson, koji je neodobrenim i špekulativnim trgovanjem odveo svog poslodavca, *Barings Bank*, u propast (The Guardian, <http://bit.ly/1OsfK5Y>, preuzeto 13.05.2016.).
- Štetno ponašanje **uprave** – zloupotreba ovlasti radi stjecanja vlastite koristi ili radi iskrivljavanja stanja u poduzeću. Primjera je mnogo, no jedan od poznatijih je „Enron“ skandal, gdje je nekolicina direktora kompanije skrivala njezine dugove iz službenih izvještaja. Po otkriću zavjere došlo je do povlačenja investitora i kreditora, što je rezultiralo bankrotom kompanije i gubitkom 74 milijarde USD dioničarima (BBC News, <http://bbc.in/1R1kCP5>; *Accounting Degree*, <http://bit.ly/1bznQcI>, sve preuzeto 13.05.2016.).

### 2.1.3. Posljedice krize

**Posljedice krize** definiraju se kao oslobodenje iz zapletene situacije. Krizu se, prema Kuhnu, može promatrati kao pripremu puta za ostvarenje neke novine, budući da nam pokazuje gdje i kada je potrebno poduzeti duboke promjene (Osmanagić Bedenik 2010:14-15). Krize rezultiraju novom orijentacijom, odlučujućom promjenom, izvođenjem zaključaka i posljedica, što vodi promjeni dosadašnjeg ponašanja sve do preispitivanja dosadašnjih ciljeva. Iz navedenoga slijedi da se posljedice krize mogu podijeliti na destruktivne i konstruktivne.

U kronološkom slijedu, poduzeće se najprije susreće s **destruktivnim posljedicama** (Osmanagić Bedenik 2010:14-15):

- Vlasnici:
  - smanjuje im se stopa ukamaćivanja vlastitoga kapitala
  - mogu izgubiti dio ili cjelinu uloženoga kapitala, u slučaju velikih gubitaka
  - mogu izgubiti radno mjesto i primanja, ukoliko su zaposleni u poduzeću
- Zaposlenici:

- potpuno nova orijentacija može utjecati na koristi koje očekuju, poput primanja, osiguranja egzistencije, napredovanja itd.
- Poslovni partneri:
  - Dobavljačima poslovna kriza znači zastoj u plaćanju, što za male i srednje dobavljače velikih kupaca može značiti i vlastitu poslovnu krizu (tzv. domino efekt)
  - Konkurenti mogu profitirati od krize poduzeća, no ukoliko kriza zahvati cijelu granu te se povuku investitori, i oni mogu osjetiti negativne posljedice
- Regionalne i državne institucije mogu osjetiti krizu poduzeća u vidu smanjenja plaćanja poreza i socijalnih davanja, porasta nezaposlenosti, podmirenja državnih jamstava i sl.

Ukoliko se kriza shvati i kao šansa te se uzme u obzir i njezin optimističan aspekt, onda se govori o **konstruktivnim posljedicama** krize:

- Poboljšanje organizacijskih struktura i radnih procesa, informacijskih procesa, stila vođenja i načina surađivanja. Za vlasnike i zaposlene to podrazumijeva pojačan angažman, zapostavljanje osobnih interesa, koncentraciju na bitne izazove, spremnosti bržeg preispitivanja itd.
- Povećana sposobnost odvajanja od postojećih neprikladnih navika – jače okretanje budućnosti i slabljenje orijentacije na prošlost.
- Bolji odnosi s vlasnicima tuđeg kapitala, intenzivnija suradnja s dobavljačima i kupcima, jačanje konkurentskih prednosti.
- Veća porezna, socijalna i druga davanja državi te niža nezaposlenost.

Kriza bi se trebala shvaćati kao dio poslovnog procesa koji unatoč odgovornosti i pažnji nije moguće isključiti – u tom se slučaju otvara prostor za konstruktivna rješenja. S druge strane, shvaćanje krize kao neuspjeha i nedostatka vjere u vlastite sposobnosti rezultira negiranjem i zataškavanjem krize te zanemarivanjem njezinih simptoma, što naposljetku otežava iznalaženje konstruktivnih rješenja iste. Na isti je način potrebno uvažiti i krizni menadžment kao sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem.

## 2.2. Faze krize

Poslovna kriza najčešće se dijeli na tri faze, odnosno stupnja (Osmanagić Bedenik 2010:106-108; Sučević 2010:12):

**Potencijalna kriza** nije stanje krize – ona predstavlja kvazi normalno stanje, no zbog određenih slabosti u poslovanju postoji mogućnost njezine pojave u slučaju da dođe do nepovoljnog razvoja događaja. Primjer takve situacije bio bi nedostatak sustava financijske kontrole u poduzeću: bez takvog sustava rano prepoznavanje simptoma problema neće biti moguće, stoga će problemi postati vidljivi tek kada njihovo rješavanje postane teže i skuplje. Menadžment mora pažljivim planiranjem i misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica smanjiti moguće rizike. Time se, međutim, neće izbjeći pogrešan razvoj, no mogu se pravovremeno uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika.

**Latentna kriza** je stanje u kojem opasnost već postoji, no teško ju je identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima, već su potrebni određeni indikatori ranog upozorenja. Latentnu krizu karakterizira velik vremenski horizont djelovanja: osim uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti, ima dovoljno prostora i za razmatranje šansi i rizika daljnjeg razvoja (SWOT analiza). Spoznaja krize u latentnoj fazi stvara mogućnost njezina uspješnog ovladavanja, zbog brojnih opcija djelovanja i mogućnosti pravodobnog uvođenja mjera: naime, slabi signali kriza opasnih po poduzeće javljaju se godinu i pol do dvije godine prije pojave vidljivih simptoma. Ipak, menadžment takve rane signale često ignorira i fokusira se na budući poslovni razvoj („sindrom selektivnog opažanja“), što opet vodi u negativnu samopojačavajuću dinamiku koja može dovesti i do stečaja.

**Akutna kriza** je stadij u kojemu su simptomi neposredno vidljivi kako u poslovnim procesima, tako i u poslovnim podacima. U akutnoj krizi vremenski horizont je malen, a pritisak za brzo djelovanje velik. Zbog nužnosti brzih i ispravnih odluka, uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja, akutne krize predstavljaju znatan generator promjena, točnije strukturalnih promjena te promjena u ponašanju. Akutna kriza može biti ovladiva ili neovladiva, kada kao rezultat dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća više nema potencijala izlaska iz krize. Ostvarivanje primarnih ciljeva poduzeća, koji su bitni za njegovo preživljavanje, više nije moguće, stoga su konačni ishodi sanacija ili likvidacija.

U međunarodnoj literaturi naći će se i podjela tipične poslovne krize na pet faza (prema Wooten i James 2008:4-5): U prvoj fazi, menadžment prati **rane znakove upozorenja** kako bi predvidio nastupanje krize. Druga faza je faza **prevencije i pripreme**, dok se treća faza odnosi na razdoblje kada je kriza već nastupila i uključuje nastojanja **zadržavanja krize** te sprječavanja njezinog širenja na ostale dijelove organizacije ili njezinu okolinu. U četvrtoj fazi, **fazi oporavka**, menadžment implementira kratkoročne i dugoročne planove čiji je cilj nastavak poslovanja. Konačno, u posljednjoj fazi, menadžment potiče **učenje** i ispituje kritičke lekcije iz krize.

### 2.2.1. Simptomi krize

Postoje određeni simptomi koji mogu u ranom stadiju signalizirati krizu, a da nisu uzroci njezina nastanka. Oni su vidljivi u financijskom području i u području ostvarenja učinaka.

**Simptomi krize** u financijskom području su smanjenje prometa, rentabilnosti, novčanog toka i likvidnosti, a povećanje stupnja zaduženosti. U području ostvarenja učinaka simptomi krize promatraju se po područjima (Osmanagić Bedenik 2007:21-22):

- **prodaja** – smanjenje tržišnog udjela i narudžbi, kašnjenje u rokovima itd.
- **zaposlenici** – nezadovoljstvo, štrajkovi, visoka stopa fluktuacije
- **nabava** – povećanje dana vezivanja zaliha, rast učestalosti grešaka, kašnjenja isporuka i sl.
- **proizvodnja** – smanjenje proizvodnosti i stupnja iskorištenja kapaciteta, porast škarta i otpada, veće opterećenje fiksnih troškova
- **tehnologija** – smanjenje stupnja investiranja, istraživanja, razvoja, efikasnosti poslovnog procesa

Bez obzira na evidentnost navedenih simptoma, prema istraživanju KfW-a (2013, <http://bit.ly/23N19Jf>, preuzeto 13.05.2016.), kod čak 68% malih i srednjih poduzeća zahvaćenih krizom prošlo je više od godine dana nakon pojave prvih simptoma krize prije traženja pomoći od specijaliziranih savjetnika. Kao mogući uzroci tog fenomena navode se neznanje, psihološke zapreke poput straha od promjena ili nedostatka razumijevanja, te preopterećenost menadžmenta svakodnevnim poslovanjem.

### 2.3. Krizni menadžment

**Krizni menadžment** definira se kao „niz faktora konstruiranih u svrhu suzbijanja kriznih događaja te umanjena stvarno nastalih šteta“ (Coombs 2007b, prema Coombs i Holladay 2010:20). Također, krizni menadžment „nastoji spriječiti ili umanjiti negativne ishode krize i na taj način zaštititi organizaciju, dionike i/ili industriju od šteta“ (Coombs 1999, prema Coombs i Holladay 2010:20).

Proces kriznog menadžmenta u širem smislu obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Također, uspješan plan upravljanja krizom povezan je i s drugim organizacijskim programima, poput hitnih intervencija, oporavka od katastrofa, upravljanja rizicima, komunikacija, kontinuiteta poslovanja itd. (SHRM, <http://bit.ly/1zfloyF>, preuzeto 13.05.2016.) Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:

1. **Anticipativno upravljanje krizom.** Uključuje sustave ranog upozorenja, analizu potencijala, upravljanje rizicima te politiku fleksibilnosti.
2. **Identifikaciju krize.** „Je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage?“
3. **Reaktivno upravljanje krizom.** Odnosi se na osiguranje temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize te ga obilježavaju jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili dobiti te korištenje instrumenata identifikacije krize.

U svakom slučaju, cilj kriznog menadžmenta je jasan: zaštititi ljudski kapital, čuvati dionike organizacije i osigurati ključne poslovne procese u kratkom i dugom roku (Lockwood 2005:9). Pored toga, ukoliko poduzeće uspije razviti bolji sustav predusretanja i ovladavanja krizom od svoje konkurencije, krizni menadžment može postati konkurentna prednost poduzeća.

Nadalje, valja istaknuti važnost kriznog kontrolinga u svakoj fazi upravljanja krizom: naime, pri anticipativnom upravljanju krizni kontroling osigurava korištenje instrumenata preventivnog i proaktivnog djelovanja; pri identifikaciji krize kontroling pruža podršku u korištenju instrumenata identifikacije krize; konačno, pri reaktivnom upravljanju kontroling je odgovoran za transparentnost situacije, stratejskih i operativnih posljedica te alternativne prijedloge nastavka poslovanja.

Sučević (2010:55-56), nadovezujući se na istraživanja Hofera, Bibeaulta, Faulhabera i Landwehra, Hoffmana, Milesa te Slattera i Lovetta, konstruirao je **model procesa izlaska iz krize** koji se sastoji od sedam faza, kako je prikazano na **Slici 3**.

1. **Priznavanje problema** prvi je preduvjet spremnosti uprave, nadzornog odbora, zaposlenih i drugih investiranju novca i energije u podršku procesu izlaska iz krize. Za uspješno suočavanje s realnošću postoje tri glavne tehnike: **usporedna mjerenja, analiza industrijskih trendova te dijagnoza unutrašnjih snaga i slabosti**. U prvom slučaju radi se o usporedbi određenih pokazatelja (npr. zadovoljstva kupaca, uspješnosti i sl.) s konkurencijom, kako bi se izbjeglo izdvojeno promatranje poduzeća. Druga tehnika uzima u obzir i industrijske trendove koji mogu relativizirati sadašnje tržišne pozicije. Konačno, treća tehnika služi da bi se utvrdile organizacijske slabosti i orijentirale ljude prema glavnim područjima na kojima je potrebno postići napredak.
2. **Definiranje menadžmenta**. Dva su argumenta protiv zadržavanja postojećeg menadžmenta pri procesu izlaska iz krize. Prvo, postojeći menadžment je i doveo poduzeće u krizu, i drugo, postojeći menadžment može biti ograničen emocijama, zbog čega se neće moći odvažiti na nužne mjere poput otpuštanja radnika, zatvaranje odjela, proizvodnih linija itd. Ipak, istraživanje (Bibeault 1998, prema Sučeviću 2010:63-64) je pokazalo da kada su krizu uzrokovali vanjski faktori, poduzeća su u 90% slučajeva ostajala sa starim menadžmentom. S druge strane, kada su krizu uzrokovali unutarnji faktori, poduzeća su mijenjala menadžment, također u 90% slučajeva.
3. **Preuzimanje kontrole**. Smatra se da je prvih 90 do 120 dana ključno da novoizabrani krizni menadžment preuzme kontrolu nad poduzećem. Iz tog početnog perioda tolerancije, kad će suprotstavljanje unutar poduzeća biti manje, potrebno je izvući maksimum poduzimajući mjere koje bi izazvale najveći otpor. Drastične mjere bit će očekivane, no one moraju biti bazirane na pažljivom planiranju, a ne na naglim odlukama.
4. **Evalvacija poduzeća** provodi se u tri koraka. Prvo se vrši preliminarna analiza održivosti, gdje se promatra postojanje ključnih faktora uspjeha, tj. ima li poduzeće uopće šanse za nastavak poslovanja. Zatim se vrši detaljna analiza održivosti, gdje se principima segmentacije utvrđuju vrijednosti raspoloživih financijskih i ljudskih

resursa, te tržišne pozicije. Konačno, na osnovi integriranih rezultata analize određuju se daljnje akcije.

5. **Rješavanje hitnih problema.** U ovoj fazi najveći je prioritet osiguranje likvidnosti. Ukoliko poduzeće raspolaže s dovoljno likvidne imovine, tada se „faza hitnosti“ može preskočiti. U suprotnom, faza hitnosti uglavnom znači smanjenje poslovanja i koncentriranje na one segmente koji mogu postizati dobru bruto maržu i konkurentno poslovati na tržištu, čime se obično oslobađa imovina koja nije nužna za poslovanje i mora se pretvoriti u novac. U svakom slučaju, kod svake akcije potrebno je balansirati između kratkoročnog preživljavanja i dugoročnog stabilnog poslovanja.
6. **Stabilizacija.** Faza hitnosti završava onda kada u planiranom novčanom tijeku za sljedećih godinu dana više nema perioda u kojima je novac u crvenom, drugim riječima da su s vjerovnicima dogovoreni podnošljivi uvjeti, da je osigurano financiranje, da je napravljen kvalitetan plan poslovanja, da je radni kapital pod kontrolom te da su najbolniji rezovi napravljeni. Fokus sljedeće faze je na profitabilnosti – novčani tijek pada u drugi plan, a počinje se razmišljati i o rastu prodaje.
7. **Povratak rastu.** Faza stabilizacije završava onda kada poduzeće ostvaruje stabilnu dobit iz mjeseca u mjesec. Poduzeće se sada može posvetiti dugoročnom razvoju i pozicioniranju, što se obično čini preusmjeravanjem imovine na područja s brzim rastom, investiranjem u povećanje produktivnosti i kapaciteta, naglaskom na marketing radi ostvarenja rasta prodaje, osposobljavanjem financijskih mogućnosti za praćenje rasta, razvojem ljudskih resursa i sl.

Coombs (2007b, prema Coombs i Holladay 2010:20) krizni menadžment dijeli na tri osnovne faze: **pretkriznu** (prevencija, priprema), **kriznu** (suočavanje sa samim kriznim događajem), te **postkriznu** (učenje). Ova jednostavna podjela koristit će se u nastavku rada.

## 2.4. Krizno komuniciranje

**Krizno komuniciranje**, najjednostavnije rečeno, predstavlja inicijativu čiji je cilj zaštita reputacije organizacije te održavanje njezina javnog ugleda (MSG, <http://bit.ly/1TdmXLf>, preuzeto 12.05.2016.). U širem smislu, može se definirati kao prikupljanje, obrađivanje i plasiranje informacija potrebnih za suočavanje s kriznom situacijom. U pretkriznoj fazi, krizna komunikacija tiče se prikupljanja informacija o rizicima, donošenja odluka o upravljanju eventualnim krizama, te obučavanja ljudi – članova kriznog stožera, glasnogovornika i drugih – koji će biti uključeni u proces kriznog menadžmenta. U kriznoj fazi prikupljaju se i obrađuju informacije potrebne kriznom stožeru radi donošenja odluka, te se odgovarajuće krizne poruke plasiraju prema vani. U postkriznoj fazi vrši se raščlamba provedenog kriznog menadžmenta, pojedincima se komuniciraju potrebne promjene, te se po potrebi plasiraju dodatne poruke (Coombs i Holladay 2010:20).

Podignute tužbe protiv organizacije, negativna pokrivenost u medijima, pritisak nevladinih udruga, bojkoti kupaca, narušeno povjerenje javnosti i slični događaji mogu ugroziti njezinu reputaciju (Goodman 2006). Burke (1998) navodi kako je osnovna uloga korporativnih komunikacija razvijati, održavati i jačati korporativnu reputaciju, argumentirajući kako poboljšanje reputacije stvara prednost i reducira troškove. Argenti (2009:41) također navodi kako se potencijalni gubitak reputacije, uzrokovan slabim ili negativnim odgovorom vanjske okoline prema poduzeću, može umanjiti povezivanjem korporativne strategije s korporativnim komunikacijama. Iz navedenih razloga nužno je da komunikacijski profesionalci budu uključeni u krizno planiranje i krizni menadžment (Argenti 2009:61). Također, prema Argentiju (2009:167), razvijanje internih korporativnih komunikacija predstavlja bolje rješenje od angažiranja vanjskih agencija.

Premda se organizacija služi kriznim komuniciranjem sa javnošću i dionicima kada neočekivan događaj ugrozi njezinu reputaciju, mogu ga koristiti i poduzeća i vladina tijela kako bi informirala zaposlenike odnosno javnost o potencijalnoj opasnosti, poput primjerice nadolazeće oluje s mogućim katastrofalnim posljedicama (Business Dictionary, <http://bit.ly/23LclWL>, preuzeto 12.05.2016.). U svakom slučaju, u kriznoj situaciji potrebno je komunicirati istinito, iskreno, otvoreno, pravovremeno, dobrovoljno, usmjereno prema svim dionicima, te izvedeno u primjerenom kontekstu (Hearit 2006:64).



#### 2.4.1. Faze kriznog komuniciranja

Faze kriznog komuniciranja promatrat će se kroz okvir triju osnovnih faza kriznog menadžmenta općenito: pretkrizne faze, faze odgovora na krizu te postkrizne faze (Coombs 2007), kako slijedi:

U **pretkriznoj fazi**, prevencija uključuje nastojanja da se reduciraju poznati rizici koji mogu dovesti do krize, što je dio programa upravljanja rizicima organizacije. Prevencija uključuje izradu plana kriznog menadžmenta, odabir i obuku tima za krizni menadžment te provođenje vježbi radi testiranja kriznog plana odnosno tima. Plan kriznog menadžmenta (eng. CMP, *crisis management plan*) uključuje najvažnije kontakt podatke, podsjetnike za uobičajeno postupanje u kriznoj situaciji te formulare pomoću kojih se dokumentiraju odgovori na krizu, što bi trebalo skratiti vrijeme reakcije na krizu. Tim za krizni menadžment trebao bi uključivati stručnjake za pravo, sigurnost, operativu, financije, ljudske resurse i odnose s javnošću te bi trebao barem na godišnjoj bazi vježbati donošenje odluka u kriznoj situaciji. Konačno, ključno je da tim za krizni menadžment bude obučen za komunikaciju s medijima tijekom krize, tzv. glasnogovornički trening. Neki od osnovnih principa kriznog komuniciranja su (Coombs 2007):

- **Preuzeti kontrolu i komunicirati.** Izbjegavati šutnju ili frazu „bez komentara.“ Kada organizacija ne komunicira, mediji se okreću drugim izvorima, a javnost može posumnjati da organizacija nešto skriva.
- **Jasno prezentirati informacije**, izbjegavajući žargon ili stručne pojmove. Javnost može uslijed nedostatka jasnoće pomisliti da organizacija namjerno nastoji zbuniti kako bi nešto prikrila.
- **Samouvjerenost nastupati pred medijima.** Glasnogovornik mora ostvariti kontakt očima te izbjegavati govorne disfluencije i geste koje odaju nervozu.
- **Upoznavati sve potencijalne glasnogovornike s najažurnijim informacijama o krizi** te ključnim porukama koje organizacija pokušava poslati.
- **Upoznati i zaposlenike s krizom i kriznim djelovanjem.** Osim što će zaposlenicima koristiti što znaju kako će krizna situacija utjecati na njihov rad u organizaciji, oni mogu predstavljati i dodatni informacijski kanal prema javnosti.
- **Pokazati zabrinutost** zbog nastalog problema, njegovih posljedica i ljudi koji su njime pogođeni ili će to biti u budućnosti. Ovdje pritom valja napomenuti da pokazivanje zabrinutosti ovisi o tome koliku je ulogu organizacija imala u

nastanku krize, te u kolikoj su mjeri ljudi ili njihova imovina oštećeni. Premda pokazivanje zabrinutosti može ostaviti dojam rutinskog, automatskog postupanja, njegovo odsustvo može naštetiti organizaciji.

- **Pružiti podršku žrtvama krize.** Organizacija može u određenim slučajevima učiniti i više od pukog pokazivanja zabrinutosti te ponuditi žrtvama i njihovim obiteljima psihološko savjetovanje povodom stresa ili traume. Dobar primjer je angažiranje timova psihologa za savjetovanje žrtava zrakoplovne nesreće.

Krizni menadžment si također može olakšati djelovanje jednom kad kriza nastupi pripremom **predložaka za poruke namijenjene javnosti**, primjerice izjava top-menadžmenta, konferencija za medije i sl. U predlošcima se ostavljaju praznine na mjestima koje će se popuniti informacijama relevantnima za određenu kriznu situaciju kada ona nastane. Nadalje, organizacija može **izraditi** posebnu **web stranicu** ili posvetiti dio svoje web stranice krizi. Ova tehnika može biti osobito korisna ako se radi o poduzeću koje proizvodi potrošačka dobra te dođe do povlačenja određenih proizvoda. Na taj način potrošači mogu provjeriti je li proizvod kojeg su oni kupili obuhvaćen povlačenjem te kako će teći sam postupak povlačenja. Naravno, organizacija se može odlučiti namjerno ne objavljivati informacije o krizi na svojoj web stranici, ukoliko smatra da kriza nije dovoljno velika da se bespotrebno uznemiruju dionici i klijenti.

U **fazi odgovora na krizu**, kriza je već nastupila i potrebno je djelovati **brzo, točno i konzistentno**. Brzina djelovanja je važna jer javnost želi znati što se dogodilo, a mediji će nastojati popuniti informacijski vakuum iz kojih god izvora je to moguće. Jasno je da ukoliko se organizacija ne izjasni na vrijeme o novonastaloj krizi, mediji će se okrenuti drugim izvorima, od kojih neki mogu imati netočne informacije ili loše namjere prema organizaciji. Ovdje do izražaja dolazi odnos organizacije s medijima: ukoliko je održavan dugoročan, partnerski odnos organizacije i medija, oni će biti skloniji provjeriti vjerodostojnost informacija prije nego što ih objave (Argenti 2009:162).

Brzina djelovanja posebno je važna i u slučajevima kada postoji opasnost po javnu sigurnost ili zdravlje: primjerice, ako je u opticaju zdravstveno neispravna hrana ili su u okoliš ispuštene kakve štetne kemikalije. Tada bi zakašnjele ili nepouz dane informacije mogle samo pojačati nastalu štetu. Nadalje, točnost je u svakom slučaju važna u odnosima s javnošću jer se pogreške i netočne informacije tumače kao znak nekonzistentnosti i nestručnosti. Konzistentnost je najbolje postići stalnom razmjenom informacija među članovima kriznog

tima: naime, praktički je nemoguće da tijekom cijelog vremena trajanja krize samo jedna osoba komunicira s javnošću. Istovremeno treba imati na umu da korporativno komuniciranje nije uputno prepuštati slučaju ili referentima niže razine i njihovoj procjeni važnosti situacije (Argenti 2009:162).

Za vrijeme ili nakon krize, organizacija će htjeti **popraviti reputaciju** koju je kriza ugrozila. Coombs (2007) je sažeo strategije iz različitih izvora u jedinstvenu listu od devet strategija:

1. **Napasti optužitelja.** Krizni menadžer konfrontira osobu ili skupinu koja tvrdi da nešto nije u redu s organizacijom.
2. **Poricanje.** Krizni menadžer tvrdi da krize nema.
3. **„Žrtveni jarac.“** Krizni menadžer za krizu okrivljava neku osobu ili skupinu izvan organizacije.
4. **Izgovori.** Krizni menadžer umanjuje odgovornost organizacije tako što poriče zlu namjeru ili tvrdi da nije bilo moguće kontrolirati uzročnike krize.
  - a. **Provokacija.** Kriza je bila rezultat tuđih poteza.
  - b. **Osporivost.** Nedostatak informacija o događajima koji su rezultirali krizom.
  - c. **Neočekivanost.** Nedostatak kontrole nad događajima koji su rezultirali krizom.
  - d. Organizacija je imala **dobre namjere.**
5. **Opravađavanje.** Krizni menadžer umanjuje percipiranu štetu od krize.
6. **Podsjećanje.** Krizni menadžer podsjeća dionike na sva prošla dobra djela organizacije.
7. **Dodvoravanje.** Krizni menadžer hvali dionike i njihove poteze.
8. **Kompenziranje.** Krizni menadžer nudi novac ili poklone žrtvama krize.
9. **Isprike.** Krizni menadžer navodi da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži od dionika oprost. Prema Hearitu (2006:69), etična isprika trebala bi sadržavati eksplicitno priznanje pogreške, potpuno priznanje odgovornosti, kajanje, identificiranje s oštećenim dionicima, zatražen oprostaj, nastojanje postizanja pomirbe s dionicima, otvoreno iznošenje informacija vezanih za krizni događaj, objašnjenje te ponudu provođenja prikladnih korektivnih aktivnosti te prikladnih kompenzacija.

Ne zahtijevaju sve krize popravak reputacije: često je informiranje i pokazivanje zabrinutosti dovoljno da se zaštiti reputacija organizacije. S druge strane, postoje situacije kada je potreban intenzivan popravak reputacije, koji se prelijeva i u postkriznu fazu.

Pitanjima kada je potrebno popravljati reputaciju, i na koji način, bavi se **atribucijska teorija** (eng. *attribution theory*).

**Atribucijska teorija** (Coombs 2007, Coombs i Holladay 2010:24) drži da si ljudi nastoje objasniti zašto se nešto događa, pogotovo ako događaj nastupi naglo i negativan je. U pravilu, ljudi pripisuju odgovornost situaciji ili osobi koja se nalazi u toj situaciji. Pripisivanje (atribucija) stvara emocije i utječe na odnos ljudi prema onima koji su uključeni u događaj. Krize nastupaju naglo i negativne su, stoga ljudi nekome pripisuju odgovornost za nju, a to može biti organizacija u krizi ili sam događaj. Ukoliko ljudi krive organizaciju, zabilježene su tri negativne reakcije: povećana šteta po reputaciju organizacije, smanjena namjera kupovine te povećana vjerojatnost negativne usmene predaje.

Krizni menadžeri stoga ocjenjuju reputacijsku prijetnju krize u dva koraka. Prvi korak jest odrediti osnovni tip krize: pritom se ponajviše razmatra kako mediji i dionici definiraju krizu. Tipovi kriza mogu biti (Coombs 2007):

- **Krize u kojima je organizacija žrtva: Minimalna odgovornost**
  - *Prirodne katastrofe*: tornada, potresi i sl.
  - *Glasine*: netočne i štetne informacije o organizaciji
  - *Nasilje na radnom mjestu*: napad bivšeg ili trenutnog zaposlenika na kolege
  - *Manipuliranje proizvodom / Zlonamjernost*: vanjski činitelj prouzrokuje štetu organizaciji
- **Krize uslijed nesretnog slučaja: Niska odgovornost**
  - *Propitivanje*: dionik tvrdi da organizacija posluje na neodgovarajući način
  - *Tehnička pogreška*: kvar na opremi ili tehnologiji uzrokuje industrijsku nesreću
  - *Kvar na proizvodu uslijed tehničke pogreške*, moguća štetnost proizvoda
- **Krize koje su se mogle spriječiti: Visoka odgovornost**
  - *Pogreška s ljudskim faktorom*: industrijska nesreća uzrokovana ljudskom pogreškom
  - *Kvar na proizvodu uslijed ljudske pogreške*, moguća štetnost proizvoda
  - *Organizacijsko nedjelo*: potez menadžmenta koji dovodi u rizik dionike i/ili krši zakon.

Drugi korak predstavlja evaluacija otegotnih okolnosti vezanih za povijest krize i prethodnu reputaciju. Ako se organizacija u prošlosti suočavala sa sličnim krizama ili ima negativnu reputaciju, to pojačava trenutnu prijetnju reputaciji. Otegotne okolnosti stvaraju percepciju veće odgovornosti organizacije. **Tablica 1.** prikazuje najbolju praksu popravka

reputacije, zavisno od intenziteta krize i eventualnih otegotnih okolnosti, prema rezultatima istraživanja izvedenih iz atribucijske teorije.

Odgovornost	Otegotna okolnost	Informacije + „brižan odgovor“	Izgovori + opravdavanje	Kompenziranje + isprika
<b>Minimalna</b>	NE	X		
	DA	X	X	
<b>Niska</b>	NE	X	X	
	DA	X		X
<b>Visoka</b>		X		X

**Tablica 1: Najbolje prakse popravka organizacijske reputacije**

Izvor: Coombs (2007); Prikaz autora.

Kao što Tablica 1. prikazuje, svim žrtvama ili potencijalnim žrtvama krize potrebno je pružiti relevantne **informacije** (uključujući informacije o povlačenju proizvoda ukoliko se radi o takvom tipu krize) te podršku u obliku korektivnih akcija i savjetovanja povodom traume, tzv. „**brižan odgovor**.“ U slučaju krize s minimalnom odgovornošću organizacije uz prisutnost otegotne okolnosti, ili s niskom odgovornošću, a bez otegotne okolnosti, potrebno je upotrijebiti i strategiju **izgovora** i/ili **opravdanja**. Ako pak postoji otegotna okolnost u krizi s niskom odgovornošću, ili se radi o krizi s visokom odgovornošću, potrebno je upotrijebiti i strategiju **kompenziranja** i/ili **isprike**. Pored svega navedenog, strategija kompenziranja koristi se svaki put kada su žrtve krize ozbiljno oštećene. Nadalje, strategije **podsjećanja** i **dodvoravanja** mogu se pridodati svakoj osnovnoj strategiji, a strategije **poricanja** i **napadanja optužitelja** idealne su za krize uzrokovane glasinama ili propitivanjem.

Nakon svega, u **postkriznoj fazi**, organizacija se vraća uobičajenom poslovanju. Kriza više nije u neposrednom središtu pažnje menadžmenta, ali još uvijek zahtijeva nešto pozornosti. Kao što je već spomenuto, proces popravka reputacije može se nastaviti i u ovoj fazi, budući da krizni menadžeri često za vrijeme krize daju određena obećanja koja kasnije moraju ispuniti. To obično uključuje pružanje dodatnih informacija, novosti o procesu oporavka, korektivnim akcijama i/ili istragama o krizi. Konačno, krizni menadžment mora

evaluirati sam sebe: što funkcionira, a gdje je potrebno poboljšanje. Organizacija bi trebala stalno iznalaziti načine prevencije, pripreme i odgovora na krizu.

#### 2.4.2. Interna komunikacija

**Interna komunikacija** je proces razmjene informacija među ljudima na različitim razinama ili internim sudionicima u organizaciji (Businesscom, <http://bit.ly/1Xlnpu2>, pristupljeno 16.04.2016.). Smatra se ključnom u poticanju participacije zaposlenika te je nezaobilazna odlika uspješnih projektnih timova. Međutim, istraživanja pokazuju da su u mnogim organizacijama i zaposlenici i menadžeri nezadovoljni mehanizmom interne komunikacije (Tench i Yeomans 2009:373). Ubrzane promjene uvjeta poslovanja u turbulentnom ekonomskom okruženju dovela su do radikalnih promjena u poslovnim strategijama. Navedene promjene rezultirale su preopterećenjem procesa interne komunikacije i nezadovoljstvom zaposlenika, koji se često tuže da ih zbunjuju kontradiktorne poruke, da se moraju nositi s previše informacija, da im je teško odrediti prioritete pri organizaciji svojih aktivnosti, te da vodstvo nije zadovoljavajuće.

Iz svega navedenog slijedi da postoji potreba uvođenja komunikacijskog okvira kojeg obilježavaju sljedeće značajke (Camilleri 2001):

- omogućuje menadžmentu da formulira i priopćava **jasne i konzistentne poruke** svim zaposlenicima;
- demonstrira vodstvo održavanjem **sastanaka licem u lice i timskih brifinga** sa zaposlenicima;
- **smislen je i dvosmjernan** proces;
- zaposlenici imaju priliku pružiti **povratnu informaciju** koja se uzima u obzir.

Prema Tenchu i Yeomans (2009:374), šest je glavnih kanala za internu komunikaciju:

1. **Oglasne ploče** su tradicionalan, lokalni medij koji se nalazi u prostorijama koje frekventiraju zaposlenici. Fleksibilan je što se tiče ažurnosti, no smjer komunikacije je uvijek prema dolje.

2. **Kućni žurnal** ili **časopis** masovniji je, redovit te sadrži ljudski interes i socijalne elemente. Iako ga također karakterizira komunikacija prema dolje, može angažirati zaposlenike i fokusirati se na „ljudske“ priče.
3. **E-zine** ili, ukoliko je kraći, **e-newsletter**, je ustvari elektronička verzija kućnog žurnala koja se distribuira putem intraneta ili e-maila. Postoji mogućnost povratnih informacija putem *hyperlink*-ova na kontakte.
4. **Intranet** je komunikacijski medij za internu upotrebu. Može služiti u različite svrhe: od odlagališta korporativnih dokumenata do interaktivnog komunikacijskog medija. Pri upotrebi intraneta zaposlenici sami biraju stvari o kojima žele nešto doznati.
5. **Konferencije menadžmenta** su medij licem u lice koji može poprimiti različite oblike: od konferencija na kojima se izvršni direktor obraća zaposlenicima do participativnih, interaktivnih radionica na kojima sudjeluju zaposlenici.
6. **Skupine za briefing** također su medij licem u lice te služe pružanju najnovijih informacija od strane menadžmenta iz različitih razina organizacije. Dvosmjerni su medij te se mogu koristiti za dobivanje odgovora i povratnih informacija od zaposlenika.

Potrebno je imati na umu da su organizacije u suštini skupine pojedinaca koje pripadaju određenim odjelima, službama ili projektnim timovima. Bez holističkog pristupa, te skupine razvit će svoje zasebne kulture. Iz tog razloga efektivna strategija interne komunikacije stvorit će poveznicu među različitim skupinama i omogućiti promicanje jedinstvenog dijapazona stavova, vjerovanja, vrijednosti i razumijevanja organizacijskih ciljeva.

U kontekstu krizne komunikacije, interna komunikacija odvija se među članovima kriznog stožera. Prema Anthonissenu (2008:29), u kriznom stožeru svakako bi trebali biti: barem dva glasnogovornika (glavni i zamjenik), CEO ili vlasnik (koji donosi odluke), vodeći komunikacijski stručnjak u organizaciji te čitav PR agencijski tim, uključujući glavnu kontakt osobu, najčešće *account manager*-a. Jednom kad kriza nastupi, tijekom komunikacije trebao bi biti kako slijedi (Anthonissen 2008:36):

- a. Kriza je identificirana i o njoj je obaviještena ključna kontakt osoba.
- b. Kontakt osoba okuplja krizni stožer.

- c. Dok krizni stožer zasjeda, kontakt osoba obavještava PR tim, u slučaju da je to u ovoj fazi potrebno.
- d. Krizni stožer iznosi akcijski plan kontakt osobi.
- e. Kontakt osoba brifira PR tim i glasnogovornike.

Dalje sva komunikacija teče od i do ključne kontakt osobe, koja koristi PR tim i glasnogovornike kao kanal prema medijima, a time i prema dionicima.

### 2.4.3. Eksterna komunikacija

**Eksterna komunikacija** je razmjena informacija i poruka između organizacije i drugih organizacija, skupina ili pojedinaca izvan njezine formalne strukture (Businesscom, <http://bit.ly/1Xlnpu2>, preuzeto 16.04.2016.). Pritom je moguće koristiti različite komunikacijske kanale: **telefon, teleks i faks, poštanska i telegrafska služba, lokalni kuriri, razgovor licem u lice, masovna komunikacija** (novine, radio, televizija i sl.), **Internet, e-pošta** itd.

Eksterna komunikacija podupire postizanje organizacijskih ciljeva u dva smjera (Camilleri 2001):

- Osiguravanjem toka informacija **od dionika do organizacije**, što omogućuje organizaciji da definiira svoje ciljeve te indikatore operativnih i menadžerskih performansi. Također, informacije od dionika mogu utjecati na organizacijske politike, posebice kod projekata s utjecajem na okoliš, primjerice građevinskih.
- Osiguravanjem toka informacija **od organizacije do dionika**, čime se promoviraju projekti i pojačava kredibilitet organizacije. Također, ovaj smjer je važan kad organizacija želi demonstrirati svoju posvećenost dobrobiti građana, posebice glede pitanja okoliša.

Dakle, eksterna komunikacija trebala bi biti interaktivna i dvosmjerna, slično kao i interna. Osim toga, trebala bi biti osjetljiva na zahtjeve organizacije i dionika, objektivna, jasna i dostupna onima kojima je namijenjena, a sadržaj i forma poruka trebale bi jačati međusobnu suradnju.



Uporaba odgovarajućih komunikacijskih kanala te strategije eksterne komunikacije ovise o tome s kojim se vanjskim dionikom komunicira. Vanjski dionici mogu se podijeliti na pet skupina (Camilleri 2001):

1. **Klijenti.** Projektni menadžer mora održavati redovit kontakt s klijentom tijekom izvođenja projekta, čime se osigurava da konačna verzija projekta odgovara klijentovim očekivanjima. Prije toga, nužno je da se u ugovoru jasno i nedvosmisleno definiraju parametri projekta, te da se kreira formalna procedura izmjene projekta, kako bi se u slučaju eventualnih promjena informirale sve strane.
2. **Investitori i dioničari** imaju pravo na ažurne informacije o stanju organizacije u smislu vizije, budućeg potencijala, financija i konkurentnosti. Međutim, investitore i dioničare organizacije čine osobe različitih profila i različitih vrijednosti, primjerice neki se mogu protiviti poduzimanju vojnih projekata ili projekata koji mogu uzrokovati kontroverze po pitanju okoliša. Stoga menadžment mora oslušivati različita mišljenja i pokušavati pronaći „srednji“ put koji će zadovoljiti sve strane.
3. **Dobavljači i izvođači radova** mogu se istovremeno smatrati i vanjskim i unutarnjim dionicima, budući da čine važan dio projektnog tima te moraju poštivati organizacijsku proizvodnu praksu i standarde kvalitete, iako nisu njezin dio. Također, izvođači moraju stalno informirati organizaciju o učincima izvršenja zadataka. Odabir odgovarajućih dobavljača i izvođača radova ovdje je od ključne važnosti: organizacija će htjeti izbjeći situacije poput bankrota dobavljača ili izvođača, pravnih sporova oko upitnih isporuka i sl.
4. **Sindikati zaposlenika** također su specifična skupina dionika jer se smatraju vanjskima, a predstavljaju zaposlenike, koji su unutarnji dionici. Cilj eksterne komunikacije na ovoj razini jest izbjeći industrijske sporove koji mogu nastati iz raznih razloga, od promjena u radnim praksama do sigurnosti na radu. U svakom slučaju, menadžment bi trebao internom komunikacijskom strategijom riješiti pritužbe zaposlenika prije nego što one eskaliraju na razinu sindikata, jer industrijski sporovi, pretvarajući suradnju menadžmenta i zaposlenika u sukob, uništavaju timsku harmoniju u organizaciji. Odnos menadžmenta i zaposlenika trebao bi se temeljiti na iskrenosti, integritetu i povjerenju, a to se postiže informiranjem zaposlenika o svim novostima, dobrima ili lošima.

5. **Društvo općenito.** Većina projekata nema kontroverzne konotacije, te javnost nije pretjerano zainteresirana ni zabrinuta. Međutim, neki projekti jesu kontroverzni, što lako može dovesti do komplikacija, jer zabrinutost može postati emocionalna, a emocionalna pitanja često se pretvaraju u gnjevne i možebitno nasilne prosvjede. Primjerice, nitko ne želi pogon za gospodarenje otpadom u svojem okruženju, čak ni ako projekt ima ekološke ciljeve. U ovakvoj situaciji prosvjedi će se vjerojatno događati, osim ako ljudi u projektu vide priliku ili ako im se brige razriješe. Prilike se mogu javiti u obliku stalnog zaposlenja u realizaciji ili operativnoj fazi projekta, a razrješenje briga javnosti moguće je postići strogim poštivanjem ekoloških regulativa te iskrenim i točnim informiranjem o projektu.

### 3. ANALIZA KRIZNIH SITUACIJA U PODUZEĆIMA U HRVATSKOJ

#### 3.1. Karlovačka pivovara: Smrt Zdravka Martinovića

Kronologija događaja bila je kako slijedi:

U subotu, **24. veljače 2007.** objavljeno je kako se, večer ranije, 64-godišnji Zdravko Martinović onesvijestio prilikom šetnje sa psom pokraj potoka tridesetak metara od Karlovačke pivovare. Dotičnoga su pronašli susjedi, a u potoku su zatekli beživotno tijelo njegovoga psa. Na području je primijećen smrad amonijaka, što je potvrdila i Opća bolnica Karlovac. Mještani su naveli kako su i ranije upozoravali na smrad iz tvornice kao i na leševe uginulih životinja pokraj potoka, no reakcija navodno nije bilo. Na mjesto događaja izašli su članovi županijskog eko stožera, Zavoda za javno zdravstvo te inspektorica zaštite okoliša. U subotu ujutro g. Martinović bio je u komi, u životno ugroženom stanju uslijed zatajenja više organa, a sumnjalo se na trovanje amonijakom (Nova TV, 2007a).

Sutradan je Karlovačka pivovara kategorički odbacila bilo kakvu povezanost nesreće s amonijakom. Prema priopćenju Ane Kljaić iz Odjela korporativnih komunikacija Pivovare, isključene su realne mogućnosti ispuštanja amonijaka iz njihovih postrojenja. Nadalje, navodi se kako je njihov stručni eksterni i interni tehnički tim proveo detaljna ispitivanja koja su potvrdila da iz Pivovare nije ispušten amonijak u bilo kojem obliku. 26. veljače, međutim, još je sedmero ljudi iz istog područja zatražilo medicinsku pomoć u Općoj bolnici Karlovac zbog glavobolje, mučnine i drugih simptoma te im je u krvi pronađen amonijak. Karlovačka inspektorica zaštite okoliša, Jadranka Grbinić, izjavila je kako je 15 dana ranije došlo do curenja amonijaka, najvjerojatnije u kanalizaciju, prilikom njegovog premještanja iz jednog postrojenja u drugo (Nova TV, 2007b; Index.hr, 2007a, <http://bit.ly/2933Xl0>). Ipak, dan kasnije, ravnatelj Hrvatskog zavoda za toksikologiju dr. Franjo Plavšić, izjavio je kako ni amonijak ni fosfin nisu uzroci trovanja g. Martinovića i njegovog psa, te kako bi uzrok mogla biti plinovita tvar koja vrlo brzo djeluje. Iako je i kod g. Martinovića pronađena velika koncentracija amonijaka u krvi, dr. Plavšić istaknuo je kako se amonijak ne može apsorbirati u organizam, već to može biti posljedica oštećenja jetre. Potraga za uzrokom incidenta prepuštena je policijskom laboratoriju (Index.hr, 2007b, <http://bit.ly/292SGNf>).

1. ožujka u Karlovačkoj pivovari provedena je opsežna istraga u kojoj je sudjelovalo 50-ak sanitarnih, vodopravnih, ekoloških i policijskih inspektora. Inspektore i policiju

alarmirao je Centar 112 zbog dojava građana koji su primijetili da je potok pokraj kojega se onesvijestio g. Martinović poprimio tamnosmeđu boju. Iako se utvrdilo kako je uzrok zatamnjenja potoka ispiranje kanala za oborinske vode, glavni državni odvjetnik, Mladen Bajić, istaknuo je kako su učinjeni značajni propusti u prijavljivanju incidenata i osiguravanju tragova za potrebe vještačenja (Index.hr, 2007c, <http://bit.ly/293M7KZ>).

2. ožujka potvrđeno je kako je ugljični dioksid, osim u dimnjak, istjecao i kroz kanalizaciju sve do spornoga potoka. U blizini Pivovare postavljena je stoga mjerna jedinica za kvalitetu zraka, dok je Eko stožer Karlovačke županije zaprijetio poduzimanjem svih raspoloživih mjera da se tvornica zatvori, ukoliko se u naredna četiri dana ne dovede u red. Iz Pivovare su sve to tek šturo komentirali (Nova TV, 2007c).

7. ožujka petero zaposlenika Karlovačke pivovare uhićeno je i kazneno prijavljeno zbog dovođenja u opasnost života i imovine općeopasnim sredstvom ili radnjom, a kazneno je prijavljena i Pivovara kao pravna osoba (Dalje.com, 2007, <http://bit.ly/29ptpOC>). Osumnjičeni djelatnici pušteni su na slobodu nakon ispitivanja, a gradonačelnik Karlovca, Miro Škrgatić, posjetio je obitelj Martinović i uručio im deset tisuća kuna pomoći za moguće izvanredne troškove (Dnevnik.hr, 2007, <http://bit.ly/2933T4H>). G. Martinović preminuo je 19. ožujka u karlovačkoj Općoj bolnici.

U optužnici se navodi kako je krajem studenoga 2006. tehnički direktor Pivovare naložio trajno ispuštanje CO<sub>2</sub> kroz ventil za odvodnju nečistog CO<sub>2</sub>, dok je glavni inženjer organizirao ispuštanje u kanal za odvodnju otpadnih voda. Rukovoditeljica zaštite okoliša, rukovoditeljica proizvodnje te njezin zamjenik osumnjičeni su da su dozvolili nastavak proizvodnje na taj način.

2010. godine donesena je nepravomoćna presuda protiv petero okrivljenih: osuđeni su svaki na dvije i pol do tri godine zatvora, a Pivovari je naloženo da kao odštetu uplati u državni proračun 3 milijuna kuna (Večernji list, 2010, <http://bit.ly/2933T4H>). Vrhovni sud je u srpnju 2012. potvrdio osuđujuću presudu zagrebačkog Županijskog suda. Potvrđeno je i kako je do smrti g. Martinovića došlo zbog hipoksičnog gušenja ugljičnim dioksidom (Večernji list, 2012a, <http://bit.ly/2934HGy>).

### 3.1.1. Utjecaj medijskih objava o krizi na javnost

Prema Coombsovoj (2007) klasifikaciji, nepropisno ispuštanje CO<sub>2</sub> iz Karlovačke pivovare moglo bi se svrstati pod **organizacijsko nedjelo**, najteži oblik krize s **visokom odgovornošću**. Ono što takve krize čini osobito teškima jest što se mogu spriječiti, odnosno što se radi o potezu menadžmenta koji dovodi u opasnost dionike i/ili krši zakon.

Slučaj Pivovara izazvao je nepovjerenje javnosti zbog nekolicine propusta počinjenih kako od strane samog rukovodstva Pivovare, tako i od strane nadležnih institucija. Prvo, Hitna pomoć, koja je među prvima stigla na mjesto događaja, nije obavijestila policiju, iako se, kao što je već navedeno, osjećao smrad plinovite tvari te je mogla postojati opasnost po zdravlje građana (Nova TV, 2007e). Također, zbog odgođene reakcije policije uzorci vode kasno su uzeti. Uslijedio je vikend i Pivovara nije radila te inspektori nisu mogli obići pogon. Tek pet dana nakon incidenta, uslijed reakcije medija i nevladinih udruga, pokrenuta je istraga.

Analize su pokazale da trovanje nije izazvao amonijak, kako se isprva mislilo, već ugljični dioksid. Doduše, sumještani g. Martinovića na taj su zaključak reagirali sa skepsom, budući da je CO<sub>2</sub> plin bez okusa i mirisa (Nova TV, 2007c). Ta se skepsa na kraju pokazala opravdanom, jer je Europska komisija kasnije utvrdila da Karlovačka pivovara nije pročišćavala otpadne vode prije ispuštanja, a otkrilo se i kako su analize otpadnih voda koje je karlovački Zavod za javno zdravstvo, prema narudžbi Pivovare, proveo u prethodnih nešto više od godinu dana, pokazivale preko 60% više štetnih tvari nego što je to zakonom dopušteno. Karlovački ZZJZ o negativnim rezultatima nije obavijestio ni policiju ni Hrvatske vode, koje su Pivovari bile osigurale vodopravne dozvole. Prema riječima ravnatelja, rezultati ovakvih nalaza namijenjeni su striktno njihovom naručitelju (Nova TV, 2007g). Inspekcija Ministarstva poljoprivrede kao posljedicu toga je laboratoriju karlovačkog ZZJZ oduzela licencu, a svu dokumentaciju prosljedila Državnom odvjetništvu (Nova TV, 2007h).

U svakom slučaju, iz Pivovare su cijelo vrijeme poricali ispuštanje amonijaka te su priznali ispuštanje CO<sub>2</sub> tek šest dana nakon incidenta, kad je već svima bilo jasno da je Pivovara odgovorna za trovanje. Istovremeno, nikakve riječi suosjećanja ni isprike nisu upućene iz Pivovare, a čak je i gradonačelnik Karlovca tek dva tjedna nakon incidenta posjetio obitelj Martinović i pružio im podršku.

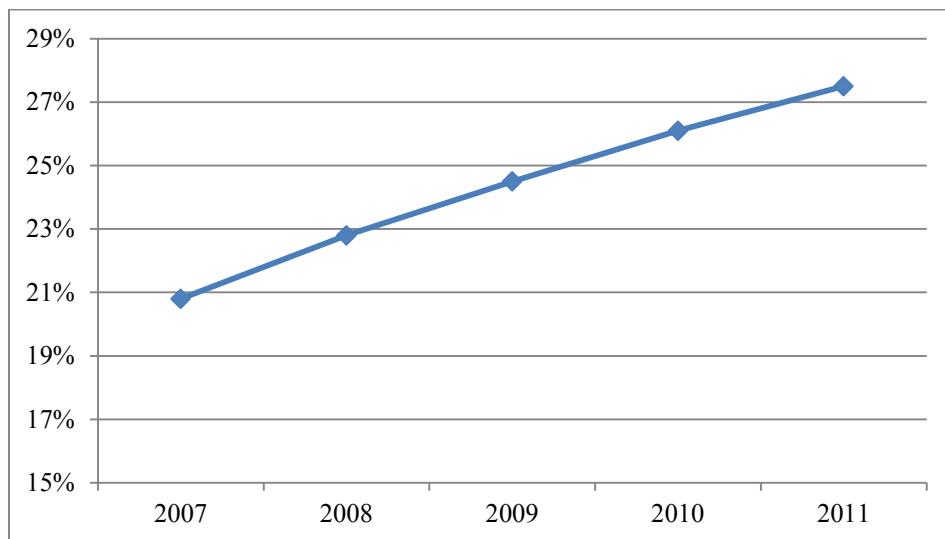
Stručnjak za odnose s javnošću, Krešimir Macan, tada zaposlenik *Madison Consulting-a*, izdvojio je četiri kardinalne pogreške kriznog menadžmenta Karlovačke

pivovare: **priznali su kad je sve već bilo dokazano, nije pokazana suosjećajnost, nisu bili dostupni na mjestu događaja** – što je stvorilo dojam kao da nikoga u Pivovari nije bilo briga što se događa, čak i ako to možda i nije bila istina – te su **potcijenjene ciljne skupine** – susjedi, ekološki aktivisti i tako dalje (Lider, 2007, <http://bit.ly/2967uhV>).

### 3.1.2. Utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje

U vrijeme kada se incident dogodio, Karlovačka pivovara, u vlasništvu grupe *Heineken*, zauzimala je drugo mjesto na tržištu piva, sa oko 21 posto udjela. Tržišni lider bila je Zagrebačka pivovara, u vlasništvu belgijsko-brazilskog konzorcija *Inbev*, sa 41,4 posto udjela, dok je danski *Carlsberg* zauzimao treće mjesto s 15,2 posto i tendencijom porasta (Poduzetnički portal, 2008, <http://bit.ly/2934L9k>).

Iako se procjenjivalo da je Karlovačka pivovara izgubila dio svog tržišnog udjela zbog spornog incidenta s ispuštanjem plina, podaci o tržišnim udjelima koje je objavljivala sama Pivovara u svojim godišnjim izvješćima o održivosti, pokazuju da je Pivovara ostvarivala konstantan rast svog tržišnog udjela u razdoblju od 2007. do 2011. godine (**Slika 3**).



**Slika 3.: Tržišni udio Karlovačke pivovare, 2007.-11.**

Izvor: Godišnja izvješća o održivosti Karlovačke pivovare, dostupna na:  
[http://www.karlovačka.com/hr/#društvena\\_odgovornost/godišnja\\_izvjesca](http://www.karlovačka.com/hr/#društvena_odgovornost/godišnja_izvjesca); [24.04.2016.]  
<http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/biznis/clanak/id/17577/vjerovali-ili-ne-hrvati-piju-manje-piva>  
[24.04.2016.]

Uzmu li se u obzir navedeni podaci kao i činjenica da je Karlovačka pivovara 2008. godine započela novi investicijski ciklus ulaganja u proizvodnju (Lider, 2008, <http://bit.ly/292PDEz>), može se zaključiti kako incident s ispuštanjem plina nije značajno utjecao na poslovanje Pivovare.

### **3.2. Pliva: Smrt radnika**

U petak, **16. ožujka 2012.** oko 15 sati odjeknula je eksplozija u Plivinu pogonu za proizvodnju lijekova u Zagrebu. Iz Plive su se obratili javnosti dva sata kasnije, te su priopćili kako je požar koji je nastao eksplozijom stavljen pod kontrolu ubrzo nakon što su njihove vatrogasne postrojbe izašle na teren. Tada, međutim, još nisu znali reći koliko je radnika ozlijeđeno ni što je mogući uzrok požara.

Mediji su ubrzo objavili kako su u požaru ozlijeđena devetorica radnika, dvojica teško, a ponajviše 29-godišnji Saša Burnić, koji se prvi našao usred vatre. Na Odjel za opekline Traumatološke bolnice prevezen je s više od 90 posto tijela prekrivenog opeklinama trećeg i četvrtog stupnja te u životno ugroženom stanju. Stanje drugog radnika stabilizirano je. Prvim očevitom je utvrđeno kako je uzrok požara bila eksplozija stroja za proizvodnju lijekova *plivadon* (Nova TV, 2012a, 2012b).

Dan nakon eksplozije, Traumatološku bolnicu je posjetio predsjednik Uprave Plive, Matko Bolanča. Pritom je iskazao suosjećanje te usput istakao kako su pozvani stručnjaci iz Njemačke i Izraela kako bi utvrdili točan uzrok eksplozije, te da se ne razmišlja o zatvaranju ili premještanju pogona u manje naseljeni dio Zagreba. U međuvremenu, glasnogovornica Plive, Tamara Šulentić, izjavila je kako će proizvodnja biti zaustavljena do okončanja istrage, u koju će biti uključene hrvatske stručne službe kao i inozemni eksperti. Također, navela je da iako su Plivina postrojenja među najsuvremenijima te zadovoljavaju najbolje standarde sigurnosti i zdravlja, dogodio se iznenađan nesretni slučaj (Večernji list, 2012b, <http://bit.ly/293N1Hr>).

Unatoč brznoj reakciji svih liječničkih timova, pokazalo se da su nastale ozljede g. Burnića bile preteške, te je dotični 19. ožujka preminuo. Istoga dana, iz Plive je izdano priopćenje u kojem je izražena sućut članovima obitelji stradaloga. Također je istaknuto kako su sve nadležne službe Plive reagirale u najkraćem mogućem roku, kao i da su postrojenja

redovito održavana kako bi osigurala sigurnost i zdravlje zaposlenika, no nažalost je došlo do nesretnog događaja (Pliva, 2012a, <http://bit.ly/293N5H0>).

Nakon 19. ožujka više nije bilo medijskih napisa vezanih za eksploziju. Nekoliko dana nakon nesreće, pogon je nastavio s radom, pošto se utvrdilo kako ne postoji opasnost za sigurnost i zdravlje zaposlenika. 23. ožujka održan je posljednji ispraćaj poginulog g. Burnića, kojem je prisustvovao i član Uprave Plive, Miran Denac, koji je i dao prigodnu izjavu prilikom oproštaja. Izraz sućuti uputio je i predsjednik i glavni izvršni direktor *Teve*, matične kompanije Plive, Shlomo Yanai (Pliva 2012:3).

Pliva je 5. travnja na svojim internetskim stranicama objavila preliminarne rezultate istrage, prema kojima je „nesretni događaj uzrokovan posebnom, iznimno rijetkom pojavom forme statičkog elektriciteta koja se dogodila usprkos korištenju tehnoloških rješenja standardnih za farmaceutsku industriju.“ Bez obzira na to, odlučeno je da će se instalirati dodatna tehničko tehnološka rješenja koja će verificirati kompetentne institucije te će tek nakon toga proizvodnja u zahvaćenom dijelu pogona biti nastavljena (Pliva, 2012b, <http://bit.ly/299rhxV>).

### 3.2.1. Utjecaj medijskih objava o krizi na javnost

Prema Coombsovoj (2007) klasifikaciji, nesreća u Plivi mogla bi se svrstati u krizu uslijed nesretnog slučaja s **niskom odgovornošću**, podvrsta **tehnička pogreška**. Otegotne okolnosti nema, budući da, prema navodima medija, ovakve nesreće u Plivi nije bilo u posljednjih trideset godina.

Iz citiranih napisa i priopćenja razvidno je da je Pliva upotrijebila strategiju informiranja te „brižnog odgovora,“ što se svakako preporučuje u bilo kakvoj kriznoj situaciji. Prvo priopćenje za javnost izdano je već dva sata nakon nesreće, premda sve okolnosti još nisu bile razjašnjene. Glasnogovornica je bila u redovitom kontaktu s medijima, a i predsjednik Uprave posjetio je bolnicu u kojoj je teško ozlijeđeni radnik bio smješten, kako bi izrazio žaljenje zbog situacije. Novo priopćenje izdano je kad je radnik preminuo, a i jedan od članova Uprave prisustvovao je njegovom posljednjem ispraćaju. Sućut je izrazio i predsjednik te glavni izvršni direktor *Teva* grupe.



U izjavama i priopćenjima za javnost može se primijetiti opravdavanje, kao i izgovori: iz Plive su redovito podsjećali kako su im proizvodni standardi na najvišoj razini, kako su odgovorni poduzeli sve što su mogli itd. Ipak, do nesreće je došlo, a navodi kako će se uvoditi nova rješenja u proizvodnom pogonu sugeriraju kako isti, usprkos uvjeravanju u suprotno, nije bio na optimalnoj razini. U prilog toj sumnji govori i činjenica da konačni rezultati istrage nikada nisu objavljeni, a iznenađuje i što mediji nakon 19. ožujka više nisu izvještavali o ovome slučaju.

Bez obzira na to, odgovor Plive na krizu uzrokovanu eksplozijom u njezinome pogonu može se ocijeniti adekvatnim. Strategije popravka organizacijske reputacije odgovarale su razmjeru krize, što potvrđuje i činjenica da se o njoj nije još dugo vremena govorilo.

### 3.2.2. Utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje

U priopćenju izdanom u lipnju 2012., iz Plive su se pohvalili kako su vodeća kompanija na hrvatskom farmaceutskom tržištu, za oko 30 posto veći od prvog sljedećeg konkurenta. Također, naveli su kako su u prethodne dvije godine pokrenute investicije u proširenje i dodatnu modernizaciju proizvodnih procesa te kako je broj novozaposlenih u prethodnih šest mjeseci porastao za više od sto, uz planove daljnjeg rasta (Pliva, 2012c, <http://bit.ly/292PJvN>).

U 2012. godini prihodi Plive porasli su za 20% u odnosu na prethodnu godinu, na 3,3 milijarde kuna, a istovremeno je Pliva bila najprofitabilnija kompanija u hrvatskoj farmaceutskoj industriji na razini neto dobiti s maržom od preko 20% (SEEbiz, 2013, <http://bit.ly/2956OrP>). Na kraju godine zaposlenicima su isplaćene i božićnice te darovi za djecu (24sata, 2012, <http://bit.ly/296IHZE>).

Izvješće o održivom razvoju Plive za 2012.-13. godinu navodi kako je 2012. godine OSHA stopa – stopa broja ozljeda s izgubljenim radnim vremenom na 200.000 ostvarenih sati – porasla za 0,52, čemu je eksplozija u pogonu 16. ožujka zasigurno doprinijela, iako se eksplicitno ne spominje. OSHA stopa se, međutim, sljedeće godine smanjila na najniži iznos u prethodnih pet godina, što pak sugerira da izvlačenje pouka i preventivno djelovanje zaista unaprjeđuje rad i čini ga sigurnijim, kako se u izvješću i navodi.

### 3.3. Vindija: Ptičja gripa

Tijekom **jeseni 2005.** godine u Europi se pojavio H5N1: brzo mutirajući, visoko patogeni virus ptičje gripe od kojeg su stradali deseci milijuna ptica, a u određenim uvjetima prenosiv je na druge životinjske vrste, pa i na čovjeka. Iako je od 2003. naovamo u svijetu zabilježeno samo 638 slučajeva zaraze u čovjeka, 379 ili 59% zaraženih je umrlo, što je s razlogom izazvalo zabrinutost, tim više jer se zbog brzo mutirajuće prirode virusa pojavila bojazan da bi virus mogao razviti oblik kakav bi izazvao pandemiju među ljudima (Wikipedia, <http://bit.ly/29g67vy>, <http://bit.ly/294op1e>). Zabrinutost oko H5N1 virusa negativno je utjecala na potražnju, a samim time i na proizvodnju mesa peradi: u nekim državama, posebice u Italiji, Francuskoj i Grčkoj, konzumacija mesa peradi u kratko se vrijeme smanjila za čak 50% (Evans 2007).

21. listopada Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodnog gospodarstva potvrdilo je prvi slučaj ptičje gripe u Hrvatskoj, i to kod šest labudova na ribnjacima „Grudnjak“ kod Zdenaca. Vlada RH održala je povodom toga izvanrednu sjednicu, a premijer Ivo Sanader izjavio je kako su u tijeku sve potrebne aktivnosti za sprječavanje širenja virusa, te da ne prijete opasnost za ljudsko zdravlje. Na području cijele RH do daljnjega je zabranjeno stavljanje u promet peradi i lov na pernatu divljač, te je propisano obvezno držanje sve peradi u zatvorenim nastambama (Index.hr, 2005, <http://bit.ly/29drbpf>). Sljedećih dana, u krugu tri kilometra od ribnjaka u devet naselja, kod 508 gospodarstava uništeno je 17.299 komada peradi (Večernji list, 2005a, <http://bit.ly/2956XMc>). Glasnogovornik Europske komisije Jonathan Todd izjavio je 23. listopada kako je ptičja gripa u Hrvatskoj zabilježena samo u divljih ptica, a ne i kod uzgojene i vrtne peradi, te da stoga nema razloga za zabranu uvoza hrvatskog mesa peradi u EU (Večernji list, 2005b, <http://bit.ly/295TBSp>).

U danima nakon pojave ptičje gripe u Hrvatskoj, izvoz mesa peradi doista nije pao, što je osobito pozitivno, budući da je peradarstvo jedna od rijetkih grana hrvatskog gospodarstva u kojima izvoz nadmašuje uvoz. Međutim, zabilježen je osjetan pad potražnje i prodaje na domaćem tržištu, stoga je bilo potrebno promptno reagirati kako bi se javnost uvjerila da je hrvatsko meso peradi zdravo. U Vindiji, najvećem domaćem proizvođaču i izvozniku mesa peradi osnovana su dva krizna stožera, a komuniciranje sigurnosnih mjera i standarda proizvodnje javnosti počelo je konferencijom za novinare. Javnost je obaviještena kako su Vindijini proizvodi sigurni, te kako se proizvode i kontroliraju na najsuvremeniji način. Biozaštitne mjere mogu se u potpunosti provoditi i kontrolirati zbog zatvorenog tipa

proizvodnje: ulaz drugim pticama onemogućen je, a cijele farme štíćene su zaštitnim ogradama i dezinfekcijskim barijerama, s obvezom korištenja zaštitne odjeće i obuće za sve zaposlenike (Nova TV, 2005b, 2005c).

Članovi Vlade Republike Hrvatske, na čelu s premijerom Sanaderom, posjetili su 28. listopada Vindiju kako bi izrazili podršku hrvatskoj mesoprerađivačkoj industriji, pri čemu su i sami objedovali piletinu. Svrha je, prema riječima premijera, bila pokazati da nema potrebe da se ljudi boje konzumacije termički obrađene piletine (Nova TV, 2005c).

Kako je Vlada i bila obećala, do sljedećeg mjeseca isplaćene su odštete gospodarstvima za usmrćenu perad. Pored toga, na inicijativu Hrvatske veterinarske komore, svakom obiteljskom gospodarstvu u našičkom kraju podijeljeno je po pedeset pilića te još pedeset kilograma smjese za njihovo hranjenje. Ukupno je podijeljeno 100.000 komada jednodnevne peradi i deset tona smjese, nakon što je neposredna opasnost od ptičje gripe prošla (Nova TV, 2005e).

### 3.3.1. Utjecaj medijskih objava o krizi na javnost

Prema Coombsvoj (2007) klasifikaciji, kriza s ptičjom gripom svrstala bi se u skupinu „**prirodnih katastrofa**“ ili, bolje rečeno, više sile. Budući da kompanija na istu nije mogla utjecati, radi se o krizi s **minimalnom odgovornošću**.

Što se tiče reakcije državnog mehanizma na krizu, mišljenja su dvojaka. Prema riječima bivše glasnogovornice Vlade, Aleksandre Kolarić, po pitanju direktne komunikacije s javnošću i direktnog informiranja, Vlada nije učinila gotovo ništa. S time se nije složio tada aktualni glasnogovornik Ministarstva poljoprivrede, Mladen Pavić, koji je istaknuo kako su se konferencije za medije na vrhuncu krize održavale svaki dan, da je novinarima bio dozvoljen pristup mjestima događanja te da, u konačnici, nijedan detalj javnosti nije prešućen. No bez obzira na to, u razmjeni mišljenja na internetskim forumima Vladi se prigovaralo zašto nije otvorila poseban telefon ili internetsku stranicu u svrhu informiranja građana o ptičjoj gripi i njezinu prenošenju. Anketa Nove TV ipak je, međutim, pokazala da su građani o tome bili prilično dobro informirani (Nova TV, 2005d).

Peradarska industrija, s druge strane, nije nastupila dovoljno spremno, proaktivno i umreženo, jedino su Perutnina Ptuj – Pipo i Vindija bili prisutni u medijima s usmjerenom kampanjom koja je slala poruku o sigurnosti i pouzdanosti. Gđa. Kolarić, tada na funkciji voditeljice diplomskog studija odnosa s javnošću na VERN-u, navela je kako su domaći peradari pogriješili što nisu spoznali da u kriznim situacijama poput ove nisu jedni drugima konkurencija, već partneri, budući da se suočavaju sa zajedničkom prijetnjom. Nadalje, peradarska industrija trebala se povezati sa trećim, stručnim i nezavisnim osobama koje bi dale dodatni legitimitet njihovim argumentima o sigurnosti industrije.

Mr. Marijana Grbeša sa Fakulteta političkih znanosti smatrala je kako su Vlada i premijer dobro reagirali, no i da je propusta ipak bilo: prvo, nije definiran jedinstveni izvor informacija, već su ih simultano distribuirali razni izvori, što je omogućilo medijski senzacionalizam, ali istovremeno i pretjerani optimizam. Nadalje, na internetskim stranicama mjerodavnih tijela objave nisu bile dovoljno ažurne, a nije bilo ni besplatnog telefona na kojem bi građani mogli dobiti stručne informacije. Konačno, paniku je dodatno potaklo puštanje u javnost eksplicitnih snimki eutanaziranja životinja i pucanja po selima bez upozorenja za djecu i roditelje (Lider, 2005, <http://bit.ly/29drDUD>).

Prema mišljenju PR stručnjaka Krešimira Macana, odluka Vindije da pozove premijera te da on kušanjem domaće piletine posvjedoči njezinoj zdravstvenoj ispravnosti, označila je kraj krize za proizvođače piletine (Poslovni dnevnik, 2011, <http://bit.ly/29qtAJr>). S ovom konstatacijom slaže se i istraživanje Gajčević *et al.* (2006, prema Grgić *et al.* 2008:85), prema kojem je tek 10,5% ispitanika smanjilo konzumaciju mesa peradi nakon pojave ptičje gripe, što odražava sklonost mesu peradi i u kritičnim situacijama. Naime, meso peradi je u periodu od 2001. do 2005. bilo najzastupljenije od svih vrsta mesa u Hrvatskoj (Grgić *et al.* 2008:86).

### 3.3.2. Utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje

Varaždinsko poduzeće Koka d.d. za proizvodnju mesa i mesnih prerađevina od peradi, u vlasništvu Vindije d.d., držala je sredinom 2000-ih godina 80% tržišnog udjela u proizvodnji pilećeg mesa i prerađevina (Lider, 2006, <http://bit.ly/298LbHx>), te je 20% svoje proizvodnje izvozila na europsko tržište.

U ponedjeljak, 24. listopada 2005., prvoga dana trgovanja nakon početka krize, vrijednost dionice Koke d.d. je, prema podacima Zagrebačke burze, pala za 14,54%. Međutim, već sljedećega dana opet je porasla, i to za 16,67%, a 2. studenoga premašila je vrijednost koju je postizala prije krize. Do kraja 2005. više nije bilo promjena u cijeni ovoga intenziteta.

U 2005. godini Koka d.d. ostvarila je neto dobit od 27,78 milijuna kuna, što je za 15,4% manja dobit u odnosu na godinu ranije. Rasli su rashodi, ali i prihodi, i to od prodaje u zemlji te u inozemstvu, bez obzira na ptičju gripu (Poslovni dnevnik, 2006, <http://bit.ly/298KZrM>). Za rast izvoza pilećeg mesa odgovorna je upravo činjenica da se proizvodnja u Vindiji odvijala u zatvorenim tovovima, za razliku od uobičajene prakse u zapadnoeuropskim zemljama, što je drastično smanjilo mogućnost infekcije peradi virusom.

### **3.4. Hrvatski Telekom: Rizična operacija na telefonskom sustavu**

**16. studenoga 2010.** od 12:30 do kasnih poslijepodnevni sati zabilježene su poteškoće u radu UMTS/GSM mreže u vlasništvu Hrvatskog Telekoma. Oko 2,7 milijuna korisnika HT-ove mobilne mreže nisu mogli komunicirati mobitelom, niti su ih korisnici ostalih mreža uspijevali kontaktirati. Iz HT-ove Službe za odnose s javnošću priopćili su kako su problemi zabilježeni na području cijele Hrvatske, no nisu odgovorili na upite o kakvom je kvaru bilo riječ te koliko je korisnika imalo problema, već jedino da je kvar uklonjen oko 16 sati (Jutarnji list, 2010a, <http://bit.ly/29bDzok>). Sutradan su se, međutim, problemi ponovno javili, i to na području kontinentalne Hrvatske. Korisnici nisu mogli zvati ni primati pozive kako u matičnoj mreži, tako i u mrežama ostalih operatera. Ostale usluge – SMS, MMS i mobilni Internet – nisu bile zahvaćene problemima. U HT-u opet nisu mogli ništa reći o uzroku kvara (Jutarnji list, 2010b, <http://bit.ly/29582nc>).

18. studenoga iz HT-a su potvrdili kako će pokloniti korisnicima dva dana besplatnog telefoniranja u T-Mobile mreži, u znak isprike zbog pada sustava. Najavili su kako će obavijestiti korisnike SMS porukom o početku besplatnog telefoniranja, no nisu mogli reći točno kada će ta pogodnost moći biti iskorištena (Jutarnji list, 2010c, <http://bit.ly/296zulH>).

Tek je *Poslovnom dnevniku* izvor blizak HT-u otkrio kako je uzrok pada mreže bila nadogradnja sustava mobilnog operatera koju je radila tvrtka *Nokia Siemens Networks* (NSN). Naime, NSN je navodno nadograđivao tzv. *media gateway*-e koji glasovnu komunikaciju prilagođavaju za prijenos preko mreža nove generacije (Salopek 2010, <http://bit.ly/295pd7g>).

### 3.4.1. Utjecaj medijskih objava o krizi na javnost

Prema Coombsovoj (2007) klasifikaciji, kvar na telefonskom sustavu HT-a mogao bi se svrstati pod krizu uslijed nesretnog slučaja s **niskom odgovornošću**, podvrsta **kvar na proizvodu uslijed tehničke pogreške**.

Hrvatski Telekom reagirao je nespremno na kvar na mobilnoj mreži. S obzirom da pad mreže nije bio uzrokovan vanjskim čimbenikom, već rizičnom nadogradnjom sustava, postavlja se pitanje zašto služba za odnose s javnošću nije bila pripremljena za eventualne probleme u realizaciji. Informiranje svih osoba koje su zahvaćene krizom – a to je, u ovom slučaju, bilo 2,7 milijuna ljudi, ne računajući korisnike drugih mreža – mora biti temeljni dio svake reakcije na krizu. HT, međutim, nije jasno obrazložio što je uzrok problema i kako teče njegovo uklanjanje. Osim toga, uvečer prvog dana krize ustvrdili su kako je kvar otklonjen, da bi sutra ponovno cijeli sustav bio u kolapsu, što je zasigurno još više umanjilo povjerenje korisnika. Budući da je SMS mreža normalno funkcionirala, korisnike se moglo jednostavno informirati SMS porukom, ili ukoliko to nije bilo moguće, aktivnije iskoristiti medijsku prisutnost, društvene mreže, službe za korisnike, e-poštu itd. HT-u se također može prigovoriti što nije bilo određene osobe iz kompanije, zadužene za odnose s javnošću, koja bi komunicirala s korisnicima i javnošću, te ih obavještavala o stvarnom stanju.

Isprika u obliku mogućnosti besplatnog telefoniranja, s druge strane, spada pod uobičajene prakse popravka organizacijske reputacije. Stručnjaci su, međutim, bili podijeljeni oko toga koliko će uroditi plodom. Primjerice, direktor PR agencije *Manjgura*, Krešimir Macan, izjavio je kako će besplatno telefoniranje vratiti povjerenje korisnika, dok je direktorica agencije IM&C, Ankica Mamić, smatrala kako ta mjera nije dovoljna, te kako su njome zapravo samo pokušali preduhitriti sudske tužbe. Nadalje, neki stručnjaci smatrali su kako je HT trebao odmah prvoga dana krize sazvati konferenciju za medije i obavijestiti javnost. To je, međutim, protivno uobičajenoj kriznoj praksi, jer dok postoji mnogo

nepoznanica i za samu organizaciju, svako pitanje može konferenciju odvesti u neželjenom smjeru.

Direktorica Odjela za odnose s javnošću HT-a, Maja Weber, smatrala je kako se djelovalo prema organizacijskoj proceduri kriznog menadžmenta te da se nije moglo postupiti bitno drugačije, budući da je fokus primarno bio na otklanjanju problema, a prema korisnicima i javnosti išlo se u svakom trenutku kad bi se pojavila nova informacija. Također, isprike su uputili član Uprave odgovoran za tehniku te predsjednik Uprave putem oglasa u dnevnim novinama. Direktorica Weber zaključuje kako u svijetu telekomunikacija nije moguće izbjeći situacije poput ove, no i kako je HT pokazao iskreno žaljenje zbog poteškoća (Salopek 2010, <http://bit.ly/295pd7g>; Poslovni dnevnik, 2010, <http://bit.ly/29bDWz1>).

#### 3.4.2. Utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje

Hrvatski Telekom lider je na tržištu telefonskih usluga u pokretnoj mreži. U prvom kvartalu 2010. godine njegov tržišni udio iznosio je 46,38%; glavni rival VIPnet imao je udio od 43,28%, dok je treći konkurent na tržištu, Tele2, imao 10,34% udjela. Tijekom tri godine uoči incidenta s telefonskom mrežom udjeli na tržištu nisu se značajnije mijenjali (Poslovni dnevnik, <http://bit.ly/29tYwIU>).

*Poslovni dnevnik* prenio je neslužbenu procjenu o 2 do 4 milijuna eura propuštene zarade HT-a zbog neispravnosti na mreži. Financijski izvještaji HT-a za 2010. godinu pokazuju kako su se prihodi od osnovne djelatnosti doista smanjili u odnosu na prethodnu godinu (sa 8.517 na 8.375 milijuna kuna). Točnije, prihodi od usluga pokretne telefonije smanjili su se sa 3.831 na 3.635 milijuna kuna. Ipak, zabilježeno je i smanjenje troškova, zbog čega je dobit iz osnovne djelatnosti smanjena za 48 milijuna kuna (HT 2011).

Što se tiče cijene dionice HT-a, ona je u tjednu od 15. do 19. studenog 2010. doživjela rast sa 272,33 kn na 283,31 kn. Zatim je uslijedio pad – najniža vrijednost postignuta je 6. prosinca (267,12 kn), da bi potom ponovno uslijedio rast, koji je trajao do veljače 2011. (cijena 11. veljače 2011. – 315,99 kn) (HT, <http://bit.ly/22kz90r>).

U trećem tromjesečju 2011. udio HT-a na tržištu pokretnih telefonskih usluga iznosio je 45,83%, što jest neznatno manje nego šest kvartala ranije, no pad udjela može se objasniti

rastom trećeg konkurenta, Tele2, koji je preoteo dio udjela i VIPnetu (39,55%) te postigao 14,62% (Lider, 2011, <http://bit.ly/294n4HN>). Tele2 je nastavio rasti te prema podacima za ožujak 2016. ima 17,52% udjela, VIPnet se smanjio na 35,41%, dok je HT i dalje tržišni lider sa svojih 47,07% (HAKOM, <http://bit.ly/29bFWr6>).

### **3.5. Hrvatske Željeznice: Iskliznuće nagibnog vlaka u Rudinama**

**24. srpnja 2009.** u 12:07 sati, nagibni vlak ICN 521, na putu iz Zagreba u Split, iskočio je iz tračnica u blizini mjesta Rudine kod Kaštela. Od 91 putnika, šest ih je izgubilo život, a 55 ih je ozlijeđeno. Sreća u nesreći bila je što se vlak zaustavio svega tridesetak metara od provalije: pitanje je bi li itko od putnika preživio da je nastavio niz padinu. Zatim, oko sat vremena nakon tragedije, u pomoć je upućen protupožarni vlak, koji je također izgubio kontrolu i iskočio iz tračnica, no srećom, ovoga puta nitko nije ozlijeđen. Istoga dana u Split se zaputila i premijerka Jadranka Kosor, kako bi posjetila ozlijeđene u KBC-u Split (Slobodna Dalmacija, 2009a, <http://bit.ly/29dsB2Z>).

Već istoga dana proširila se neslužbena vijest kako je za nesreću odgovorno nepravilno tretiranje tračnica protupožarnim retardantom. Naime, pruga je bila posuta retardantom neposredno prije nailaska vlaka te je skliska površina tračnica učinila kočnice vlaka neupotrebljivima. Budući da se dionica pruge nalazila na nizbrdici, vlak je ubrzao te iskočio iz tračnica (Nova TV, 2009a). Retardant se nije smio nanositi na samu prugu, već na travu nekoliko metara dalje, kako bi se spriječilo njeno zapaljenje (Nova TV, 2011b).

Splitska policija podnijela je kaznenu prijavu protiv petorice osumnjičenih za općeopasnu radnju kojom je prouzročena nesreća. U međuvremenu je otkriveno kako je jedan od osumnjičenih nabavio sporni retardant preko poduzeća koje nije registrirano za protupožarnu zaštitu, te kako su retardant i usluge nanošenja HŽ koštali 957.700,00 kuna, dok retardant u nabavi košta samo 30.000 američkih dolara. Također, od dvojice osumnjičenih koji su trebali nadzirati prskanje retardantom, jedan nije ni bio na mjestu, a drugi je primijetio da retardant pada po šinama, a nije reagirao. Treći osumnjičeni je izradio priručnu prskalicu za nanošenje retardanta (Jutarnji list, 2009a, <http://bit.ly/29584eP>). Predsjednik Uprave HŽ-Infrastrukture, članice HŽ holdinga, smijenjen je, zajedno s još dvojicom članova Uprave (HŽ holding, <http://bit.ly/29bFlpk>). Promet dionicom Zagreb-Split nastavljen je 3. kolovoza, kada



je u Split iz Zagreba stigao prvi nagibni vlak nakon nesreće. Među putnicima bili su i članovi Uprave HŽ-a, kako bi simboličnom gestom odaslali poruku o sigurnosti željezničkog prometa (Nova TV, 2009d).

U svibnju 2013. bivši šef ekologije HŽ-Infrastrukture te stručni konzultant za izradu prskalice za TG-300 osuđeni su nepravomoćno na četiri odnosno tri godine zatvora. Sudsko vijeće nije prihvatilo kvalifikaciju tužitelja da se radilo o eventualnom umišljaju, već je prihvatilo blažu kvalifikaciju – nesvjesni nehaj najvišeg stupnja. Preostala trojica optuženih oslobođeni su zbog nedostatka dokaza (Nova TV, 2013).

### 3.5.1. Utjecaj medijskih objava o krizi na javnost

Prema Coombsovoj (2007) klasifikaciji, iskliznuće nagibnog vlaka u Rudinama je, s obzirom na uzrok iste, bilo **pogreška s ljudskim faktorom** sa smrtnim posljedicama, odnosno kriza s **visokom odgovornošću**.

Nesreća u Rudinama vrlo je brzo izazvala reakciju. Mediji su istoga dana prenijeli informacije o broju žrtava i njihovu identitetu, broju ozlijeđenih te njihove izjave. Sućut obiteljima stradalih izrazili su predsjednik Republike, zatim premijerka te ministri koji su tom prilikom i posjetili Split, kao i gradonačelnik Splita. U susret stradalima i njihovim obiteljima izašli su Turistička zajednica, hotel *Le Meridien Lav*, Turist-biro, Dom željezničara te hotel Dalmina, ponudivši im smještaj odnosno usluge turističkog vodiča, kako bi strancima olakšala snalaženje. HŽ je također osigurao smještaj unesrećenima u svojem hotelu na splitskim Brdima (Slobodna Dalmacija, 2009b, <http://bit.ly/296mAlc>).

Istraga same nesreće tekla je poprilično brzo, potpomognuta interesom medija i javnosti. Čelništvo HŽ-a promptno je oformilo povjerenstvo za istragu nesreće, iako je ono, prema pisanjima medija, raspušteno jer se članovi nisu mogli dogovoriti o uzrocima, a ministar prometa Božidar Kalmeta propustio je osnovati povjerenstvo Ministarstva (Index.hr, 2011, <http://bit.ly/293sba3>). Ipak, već dan nakon nesreće proširila se vijest kako je za nesreću odgovorno nepravilno tretiranje protupožarnim retardantom, što se na kraju ispostavilo točnim.

U konačnici, postupanje nadležnih institucija – policije, hitnih službi i istražitelja – može se ocijeniti adekvatnim. HŽ je poduzeo „brižan odgovor“ te je isplatio kompenzacije unesrećenima, što spada pod najbolje prakse popravka organizacijske reputacije, kako je navedeno u potpoglavlju 2.4.1. Unesrećenima je hitno pružen smještaj, članovi Uprave pridružili su se putnicima na prvom putovanju Zagreb-Split nakon ponovnog otvaranja pruge, a ukupno isplaćene odštete iznosile su 6,5 milijuna kuna – 4,6 milijuna obiteljima poginulih, a ostatak ozlijeđenim putnicima.

### 3.5.2. Utjecaj na poduzeće i njegovo poslovanje

Putnički željeznički promet u Hrvatskoj je posljednjih godina doživio drastičan pad. Broj od 73 milijuna prevezenih putnika HŽ-ovim vlakovima 2010. godine smanjio se na svega 22 milijuna 2014. Tome je doprinijelo dugoročno neulaganje u infrastrukturu i vlakove u Hrvatskoj, ali i u Bosni i Hercegovini te Srbiji, zbog čega je i međunarodni željeznički promet gotovo zamro. Europska komisija svrstala je hrvatsku željezničku infrastrukturu na dno ljestvice od 26 zemalja, zajedno s rumunjskom. Istovremeno, vršena su velika ulaganja u izgradnju cesta, unatoč većoj cijeni cestovnog prijevoza (Glas Slavonije, 2015, <http://bit.ly/293mxVT>).

Što se tiče nagibnih vlakova, oni su se od svojedobno najveće investicije HŽ-a s vremenom pretvorili u debakl: od osam vlakova kupljenih 2003. za 34 milijuna eura, 2012. godine vozio je samo jedan. Od popravka karamboliranog vlaka iz nesreće u Rudinama odustalo se; drugi vlak oštećen je naletom na kamion u Kninu 2006.; ostalih pet nisu prometovali što zbog potrošenosti kotača, što zbog potrebnih kontrolnih pregleda; konačno, jedinome ispravnom vlaku rješenjem inspekcije Ministarstva isključena je nagibna tehnika. Pored svega, proizvođač spomenutih vlakova više nema ugovornih obveza prema HŽ-u, a kako su oni bili dio zadnje serije proizvodnje koja je ugašena, pojavio se i problem nabave rezervnih dijelova za njih (Jutarnji list, 2012, <http://bit.ly/293mSb5>).

U konačnici, može se zaključiti kako je nesreća u Rudinama, koja je prema riječima stručnjaka bila tek pitanje vremena (Jutarnji list, 2009b, <http://bit.ly/293shyC>), samo doprinijela nepovjerenju građana u hrvatski željeznički promet, što brojke jasno pokazuju. S obzirom na to, kao i na stalne gubitke i neuspjele pokušaje privatizacije HŽ-a, za očekivati je

da će se negativni trendovi u dogledno vrijeme nastaviti (Express, 2015, <http://bit.ly/298Mw19>).

### 3.6. Značajke promatranih kriza

Kao što **Tablica 2.** prikazuje, u empirijskom dijelu rada promatrani su različiti tipovi poslovnih kriza u vodećim hrvatskim poduzećima – od krize uzrokovane vanjskim faktorom na čiji nastanak poduzeće nije imalo utjecaja, do krize uzrokovane nedjelom menadžmenta.

Od pet promatranih kriza, najteža u smislu najveće odgovornosti menadžmenta bio je nesumnjivo slučaj curenja CO<sub>2</sub> iz pogona Karlovačke pivovare sa smrtnom posljedicom. Razlog je što su odgovorni, prema presudi nadležnog suda, znali da su se stvarale povećane koncentracije CO<sub>2</sub>, a propustili su provjeriti u kakvom je stanju cijev kroz koju se plin ispuštao te gdje ona završava, iako su znali koje posljedice to ispuštanje može izazvati (Dnevnik.hr, 2010, <http://bit.ly/29dtOrd>). Istovremeno, i reakcija kompanije bila je najneadekvatnija: nikakva isprika nije upućena obitelji poginulog, poricala se odgovornost, a ispuštanje plina priznato je tek kada je već svima bilo jasno što se dogodilo. Ipak, ako je vjerovati izvještajima o tržišnim udjelima, utjecaj ove krize na poslovanje Karlovačke pivovare bio je zanemariv. Zašto je tome tako?

Objašnjenje bi mogla ponuditi reakcija na slučaj krize s ptičjom gripom. Ona je imala daleko najveći utjecaj na potražnju za proizvodom odnosno uslugom zbog zabrinutosti kupaca za svoje zdravlje. Kod slučaja Pivovara ili eksplozije u Plivinom pogonu takve zabrinutosti nije bilo: radilo se tek o industrijskim nesrećama koje su, doduše, oduzele živote, ali nisu imale utjecaja na svakodnevni život prosječnog čovjeka, dok mogućnost oboljenja od nepoznate i opasne bolesti definitivno jest.

U slučaju pada telefonskog sustava HT-a, krizni je događaj utjecao na kupce osobno: dva dana nisu mogli telefonirati. Premda su iz HT-a su tvrdili da im je reakcija na krizni događaj bila adekvatna, bilo je određenih propusta, poput skrivanja uzroka kvara za vrijeme njegovog trajanja te nepripremljenosti odjela za odnose s javnošću za eventualne probleme u realizaciji nadogradnje sustava. Financijske gubitke u ovakvom je slučaju teško izmjeriti, no podaci o tržišnim udjelima pokazali su da nije došlo do značajnog gubitka klijenata. To bi se moglo pripisati dobroj reakciji kriznog menadžmenta HT-a, no valja primijetiti i da

promijeniti teleoperatera nije tako jednostavno kao kupiti drugu marku piva ili lijeka bez recepta. Uostalom, ljudi su možebitno svjesni da se takve greške mogu dogoditi i drugim operaterima: primjerice, glavni konkurent VIPnet našao se u sličnoj situaciji dvije godine ranije, te je i reagirao na sličan način (24sata, 2008, <http://bit.ly/2959CVO>).

Posebnost slučaja iskliznuća nagibnog vlaka HŽ-a bila je u tome što se radilo o državnom poduzeću, koje je uz to i monopolist. Ovdje je, kao i u slučaju Pivovare, bila riječ o krizi s visokom odgovornošću, no zato je reakcija menadžmenta bila adekvatna. Ipak, utjecaj kriznog događaja i reakcije na istog teško je mjeriti, u jeku općeg pada povjerenja u željeznički promet i niza drugih problema s kojima se i dan danas suočava.

	Izvor krize	Odgovornost poduzeća	Potrebna strategija (Tablica 1.)	Korištena strategija	Reakcija adekvatna?
<b>Karlovačka pivovara</b>	Unutarnji	Visoka	„Brižan odgovor“ Kompenziranje Isprika	Poricanje	NE
<b>Pliva</b>	Unutarnji	Niska	„Brižan odgovor“ Opravdavanje Izgovori	„Brižan odgovor“ Opravdavanje Izgovori	DA
<b>Vindija</b>	Vanjski	Minimalna	Informiranje	Informiranje	DA
<b>Hrvatski Telekom</b>	Unutarnji	Niska	Informiranje Kompenziranje Isprika	Informiranje Kompenziranje Isprika	Djelomično
<b>Hrvatske Željeznice</b>	Unutarnji	Visoka	„Brižan odgovor“ Kompenziranje Isprika	„Brižan odgovor“ Kompenziranje	DA

**Tablica 2: Značajke promatranih kriza**

Izvor: Prikaz autora; Klasifikacija iz stupaca „Odgovornost poduzeća“ prema Coombs (2007).

**Tablica 2.** nadalje pokazuje kakva se strategija krizne komunikacije odnosno popravka reputacije trebala koristiti u promatranim kriznim situacijama te kakva se zapravo koristila. Time bi se trebala provjeriti hipoteza **H1**, koja glasi da su promatrana poduzeća u kriznim situacijama komunicirala u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog

komuniciranja. Kao teorijske postavke kriznog komuniciranja korištene su najbolje prakse popravka organizacijske reputacije (Coombs 2007), navedene i u **Tablici 1.**, u potpoglavlju 2.4.1. Informacije o korištenim strategijama poduzeća dobivene su analizom sadržaja komunikacije odnosno semantičkom analizom medijskih i drugih objava o kriznim događajima. Uspoređujući potrebne i stvarno korištene komunikacijske strategije, donosio se zaključak o adekvatnosti reakcije poduzeća na kriznu situaciju.

Prema rezultatima prikazanima u Tablici 2., hipoteza **H1** o usklađenosti krizne komunikacije promatranih poduzeća s teorijskim postavkama iste **može se prihvatiti**. Četiri od pet promatranih poduzeća koristilo je potrebne strategije pri reakciji na krizni događaj. Hrvatski Telekom dobio je djelomično pozitivnu ocjenu, no ne zbog neadekvatnosti korištenih strategija, već zbog zakašnjele i nespremne reakcije. Karlovačka pivovara reagirala je jedina potpuno promašeno, no ukoliko se u obzir uzima samo promatrani uzorak, radi se o iznimci od pravila.

Što se tiče utjecaja sadržaja kriznog komuniciranja poduzeća u kriznim situacijama na javnost (hipoteza **H2**), kao mjerilo tog utjecaja koristio se broj medijskih objava o kriznoj situaciji za vrijeme i nakon njezina trajanja. Logika te poveznice bazirana je na pretpostavci da mediji objavljuju ono što javnost interesira, to jest da mogu služiti kao pokazatelj interesa javnosti za određenu temu. Ukoliko poduzeće na krizni događaj ne reagira adekvatno, pogotovo ako se radi i o zataškivanju ili iznošenju neistinitih informacija, za očekivati je da će to izazivati kontroverze, o kojima će se zatim više pisati. Poduzeće bi tako moglo dobrom komunikacijom umanjiti negativnu pozornost javnosti, a time i zaštititi svoju reputaciju.

	<b>Karlovačka pivovara</b>	<b>Pliva</b>	<b>Vindija</b>	<b>Hrvatski Telekom</b>	<b>Hrvatske Željeznice</b>
<i>Index.hr</i>	-	4	44	-	12
Večernji list	-	-	17	-	25
<i>Dnevnik.hr</i>	73	4	-	-	46
Nova TV	13	2	5	1	10
<b>Ukupno</b>	<b>86</b>	<b>10</b>	<b>66</b>	<b>1</b>	<b>93</b>

**Tablica 3: Medijske objave o kriznim situacijama**

Izvor: Prikaz autora; arhive portala *Index.hr*, *Večernji list*, *Dnevnik.hr*.

Stoga je u **Tablici 3.** prikazan broj arhiviranih medijskih objava o svakoj od pet promatranih kriznih situacija, od strane triju internetskih portala – *Index.hr*-a, Večernjeg lista te *Dnevnik.hr*-a, te broj video priloga Nove TV o istima.

Dakle, najveći broj medijskih objava zabilježen je o željezničkoj nesreći u Rudinama. Nešto manji broj zabilježen je o nepropisnom ispuštanju CO<sub>2</sub> iz Karlovačke pivovare, te o ptičjoj gripi. O industrijskoj nesreći u Plivi pisalo se svega nekoliko dana dok je kvar na mreži Hrvatskog Telekomu prošao gotovo nezamijećeno.

	<b>Karlovačka pivovara</b>	<b>Pliva</b>	<b>Vindija</b>	<b>Hrvatski Telekom</b>	<b>Hrvatske Željeznice</b>
Broj medijskih objava	<b>86</b>	<b>10</b>	<b>66</b>	<b>1</b>	<b>93</b>
Odgovornost (Tablica 2.)	Visoka (3)	Niska (2)	Minimalna (1)	Niska (2)	Visoka (3)
Izvor krize (Tablica 2.)	Unutarnji (0)	Unutarnji (0)	Vanjski (2)	Unutarnji (0)	Unutarnji (0)
<b>Ukupno bodova</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Adekvatnost reakcije</b> (Tablica 2.)	Ne (3)	Da (0)	Da (0)	Djelomično (1)	Da (0)
<b>Ukupno bodova</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

**Tablica 4: Odgovornost i reakcije poduzeća i medijske objave**

Izvor: Prikaz autora.

**Tablica 4.** dopunjena je podacima iz Tablice 2. o izvorima krize te odgovornosti za iste, prema klasifikaciji Coombsa (2007). U svrhu pronalaska povezanosti između odgovornosti za krizu i medijskog interesa provedena je regresijska analiza. Kako bi se ista mogla provesti, pojedinim stupnjevima odgovornosti dodijeljen je odgovarajući indeks i to na način da veća odgovornost rezultira većim iznosom indeksa, dakle **1** za minimalnu odgovornost, **2** za nisku, te **3** za visoku. Što se tiče izvora krize, u slučaju ptičje gripe

vrijednost indeksa povećana je za 2 zbog činjenice da je ova krizna situacija predstavljala opasnost po javno zdravlje te je samim time privlačila posebnu pozornost javnosti. Linearna regresijska analiza potom je provedena koristeći dobiveni indeks kao nezavisnu varijablu, a broj medijskih objava kao zavisnu varijablu, na uzorku od pet promatranih kriznih situacija. **Odgovornost poduzeća pokazala se pozitivnim utjecajem na medijski interes** ( $p=0,006$ ). Analiza je ponovljena bez opažanja krize s ptičjom gripom, zbog njezine specifičnosti, i rezultat se nije promijenio ( $p=0,005$ ).

Kako bi se testirala hipoteza o utjecaju sadržaja kriznog komuniciranja poduzeća u kriznim situacijama na javnost (**H2**), analiza je nastavljena uvođenjem varijable adekvatnosti reakcije poduzeća, dobivene u Tablici 2. Neadekvatnoj reakciji dodijeljen je indeks **3**, budući da je isto iznosio i maksimalni iznos varijable odgovornosti za krizu, a u oba slučaja radi se o negativnom čimbeniku po poduzeće. Nadalje, djelomično adekvatnoj reakciji Hrvatskog Telekoma dodijeljen je indeks **1** s obzirom da su korištene strategije ipak bile adekvatne, no ne i brzina reakcije i pripremljenost na krizu.

Zatim je provedena nova regresijska analiza, s adekvatnošću reakcije poduzeća kao nezavisnom varijablom. Varijabla se nije pokazala statistički značajnom ( $p=0,695$ ). Varijable odgovornosti za krizu i adekvatnosti reakcije poduzeća zbrojene su i analiza je ponovljena sa njihovim zbrojem (zadnji redak Tablice 4.) kao nezavisnom varijablom, no ni nova se varijabla se nije pokazala značajnom ( $p=0,328$ ). Iz provedene se analize može zaključiti kako **nema osnove za prihvatanje hipoteze H2** o utjecaju sadržaja kriznog komuniciranja poduzeća u kriznim situacijama na javnost.

## 4. ZAKLJUČAK

S empirijskog stajališta, cilj ovoga rada bio je pokušati dati odgovore na dva pitanja: Prvo, je li velika poduzeća u Hrvatskoj u kriznim situacijama komuniciraju u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja te drugo, ima li njihova krizna komunikacija onoliko velik utjecaj na percepciju javnosti koliki ima i u razvijenim zemljama.

Istraživanje je provedeno metodom studije slučaja te metodom analize sadržaja komunikacije. Točnije, promatrano je pet slučajeva kriznih situacija koje su zadesile vodeća poduzeća u Hrvatskoj: curenje plina iz proizvodnog pogona Karlovačke pivovare, koje je uzrokovalo smrt slučajnog prolaznika 2007.; eksplozija u proizvodnom pogonu Plive, i posljedična smrt radnika 2012.; pojava ptičje gripe u Hrvatskoj 2005., te njezin utjecaj na vodećeg hrvatskog proizvođača mesa peradi, Vindiju; kvar na telefonskom sustavu Hrvatskog Telekoma 2010.; te, konačno, iskliznuće nagibnog vlaka Hrvatskih Željeznica u Rudinama 2009. Referirajući se na domaću i stranu literaturu o kriznom menadžmentu i kriznoj komunikaciji, analizirale su se reakcije poduzeća te njihovi nastupi prema javnosti. Također, koristeći se frekventnošću medijskih objava o kriznim događajima kao mjerilom interesa javnosti, analizirao se utjecaj ponašanja poduzeća u kriznim događajima na javnost.

Što se tiče usklađenosti krizne komunikacije promatranih poduzeća s teorijski postavljenim pravilima, zaključak je da su četiri od pet poduzeća (Pliva, Vindija, HT, HŽ) postupila adekvatno – HT pritom samo djelomično adekvatno – dok je Karlovačka pivovara postupila izrazito pogrešno. Evidentno je da su strategije popravka reputacije koje su koristila vodstva Plive, Vindije, HT-a i HŽ-a odgovarala razmjerima kriza, kako je i opisano u potpoglavlju 3.6. HT je postupio dobro u smislu da je svojim klijentima ponudio ispriku te kompenzaciju u vidu besplatnog telefoniranja. Međutim, ono čemu se može prigovoriti jest oskudnost informacija za vrijeme samog trajanja kvara, premda je direktorica Odjela za odnose s javnošću tvrdila kako se drugačije nije moglo postupiti. Glede reakcije menadžmenta Karlovačke pivovare, ona je dobar primjer kako u kriznoj situaciji *ne* treba postupiti. Njihovu odgovornost za događaje koji su rezultirali smrću umirovljenika Z. Martinovića potvrdila je sudska presuda kojom su odgovorne osobe osuđene na ukupno 14 i pol godina zatvora.

S druge strane, uvidom u podatke o uspješnosti poslovanja promatranih poduzeća, u prvom redu tržišne udjele, dobiti itd., čini se kako je utjecaj kriznih situacija na poslovanje



promatranih poduzeća bio prilično zanemariv, osim u slučaju s ptičjom gripom. Tu je pad potražnje za mesom peradi bio osjetan, kao i u drugim zemljama, no dobrom reakcijom menadžmenta Vindije, u prvom redu informiranjem zabrinute javnosti, uspjela se spriječiti veća šteta po poslovanje poduzeća pa i industrije u cjelini. Ono što nadalje plijeni pozornost jest zanemariv utjecaj krize s curenjem plina na poslovanje Karlovačke pivovare. Moguće tumačenje te pojave jest činjenica da se radilo o manjoj industrijskoj nesreći kakva ne može utjecati na pojedinca osobno, za razliku od, primjerice, opasnosti od ptičje gripe, koja je izazvala veliku zabrinutost ljudi za svoje zdravlje te posljedični pad potražnje za mesom peradi.

Imajući u vidu sve navedeno, hipoteza **H1** o usklađenosti kriznog komuniciranja hrvatskih poduzeća s teorijski postavljenim pravilima može se, na promatranom uzorku, **najvećim dijelom prihvatiti**. Teorijski kriteriji krizne komunikacije definirani od strane Coombsa (2007) zadovoljeni su u četiri od pet promatranih slučajeva.

Nadalje, utjecaj sadržaja kriznog komuniciranja poduzeća na javnost mjerila se usporedbom odgovornosti poduzeća za krizni događaj te adekvatnosti reakcija poduzeća na isti, sa brojem medijskih objava o istima, kako je već i navedeno. Odgovornost i adekvatnost reakcije kvantificirani su te je provedena regresijska analiza, sa spomenutim varijablama kao nezavisnima, a brojem medijskih objava kao zavisnom varijablom. Utvrdilo se kako je odgovornost poduzeća za krizni događaj pozitivno utjecala na broj medijskih objava o istome, dok se adekvatnost reakcije poduzeća nije pokazala statistički značajnim utjecajem na interes medija. Stoga **nema osnove za prihvaćanje hipoteze H2** o utjecaju sadržaja kriznog komuniciranja poduzeća u kriznim situacijama na javnost.

Ipak, valja primijetiti nekoliko stvari: Prvo, ovakav je utjecaj teško mjeriti, budući da percepcija krize od strane javnosti ovisi o nizu čimbenika. U ovome radu promatralo se pet različitih vrsta kriznih događaja: od željezničke tragedije s desecima poginulih do dvodnevnog kvara na mobilnoj mreži. Jasno je da javnost različito doživljava takve krizne situacije i da ih je teško na ovaj način uspoređivati: sasvim je razumljivo da se o tragičnom događaju mnogo više priča u medijima, premda je reakcija involviranog poduzeća možda i bila adekvatna. Također, percepcija javnosti ovisi dosta i o tome koliko krizni događaj utječe na život pojedinca. Industrijska nesreća u kojoj strada radnik ili slučajni prolaznik još uvijek se doživljava kao nešto što se događa nekome drugome, dok nemogućnost telefoniranja ili opasnost od zaraze vrlo brzo stvara zabrinutost.

Stoga odbacivanje hipoteze **H2** nije definitivno i neosporno. Dapače, na primjeru Vindije, i u manjoj mjeri HT-a i Plive, možemo vidjeti kako adekvatna reakcija menadžmenta ipak može doprinijeti smirivanju javnosti odnosno smanjenju intenziteta doživljaja krize. Slijedom toga, daljnje, opsežnije istraživanje ove tematike na hrvatskome tržištu bilo bi opravdano.

## LITERATURA

### Knjige i časopisi:

1. Anthonissen, P. F. (2008): **Crisis communication: Practical PR strategies for reputation management and company survival**, London/Philadelphia: *Kogan Page*.
2. Argenti, P. (2009): **Corporate Communication**, New York: *McGraw-Hill*.
3. Bahtijarević Šiber, F. (1999): **Management ljudskih potencijala**, Zagreb: *Golden marketing*.
4. Buble, M. (1993): **Management**, Split: Ekonomski fakultet.
5. Buble, M. (2006): **Metodika projektiranja organizacije**, Zagreb: *Sinergija nakladništvo*.
6. Buble, M., Bakotić D. (2013): **Kompenzacijski menadžment**, Split: Sveučilište u Splitu – Ekonomski fakultet.
7. Buble, M. (2010): **Menadžerske vještine**, Zagreb: *Sinergija nakladništvo*.
8. Buble, M. (2006): **Osnove menadžmenta**, Zagreb: *Sinergija nakladništvo*.
9. Boumans, M., Davis, J. B. (2010): **Economic Methodology: Understanding Economics as a Science**, *Palgrave Macmillan* (UK).
10. Burke, T. (1998): **Risks and reputations: the economics of transaction costs**, *Corporate Communications: An International Journal*, 3(1), str. 5-10.
11. Camilleri, E. (2001): **Project Success: Critical Factors and Behaviours**, Farnham, Surrey (UK): *Gower Publishing*, dostupno na: <http://www.gpmfirst.com/books/project-success> [26.04.2016.]
12. CDC (2012): **Crisis and emergency risk communication**, U.S. Department for Health and Human Services: Centers for Disease Control and Prevention.
13. Certo, S. C., Certo, S. T. (2008): **Moderni menadžment**, Zagreb: MATE.
14. Cooley, S. C., Cooley, A. B. (2011): **An examination of the situational crisis communication theory through the general motors bankruptcy**, *Journal of Media and Communication Studies*, Vol. 3(6), June 2011, str. 203-211.
15. Coombs, W. T. (2007): **Crisis Management and Communications**, Gainesville FL: *Institute for Public Relations*, dostupno na: <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> [26.04.2016.]

16. Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2010): **The Handbook of Crisis Communication**, Chichester, West Sussex, UK: *Blackwell Publishing Ltd*.
17. Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2003): **Odnosi s javnošću**, Zagreb: MATE.
18. Dow, S. C. (2005): **Ekonomska metodologija**, Zagreb: *Politička kultura*.
19. Evans, T. (2007): **Changing fortunes of the EU poultry industry**, *Poultry International*, September 2007, dostupno na: <http://www.wattagnet.com/articles/713-changing-fortunes-of-the-eu-poultry-industry> [26.04.2016.]
20. Filipović, V. (ur.) (1989): **Filozofijski rječnik**, 3. dopunjeno izdanje, Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske.
21. Goodman, M. B. (2006): **Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium**, *Corporate Communications: An International Journal*, 11(7), str. 196-213.
22. Grgić, Z., Hadelan, L., Očić, V., Šakić, B. (2008): **Perspektive hrvatske peradarske industrije**, *Ekonomska misao i praksa*, god. XVII, br. 1, Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku, str. 79-94.
23. Gulati, R., Nohria, N., Wohlgezogen, F. (2010): **Roaring Out of Recession**, *Harvard Business Review* 88, no. 3 (March 2010), str. 62-69, dostupno na: <https://hbr.org/2010/03/roaring-out-of-recession/> [12.05.2016.]
24. Hearit, K. M. (2006): **Crisis Management By Apology: Corporate Response to Allegations of Wrongdoing**, Mahwah, New Jersey: *Lawrence Erlbaum Associates, Inc.*
25. HT (2011): **Konsolidirana financijska izvješća**, Zagreb: Hrvatski Telekom d.d., dostupno na: <http://www.t.ht.hr/ResourceManager/FileDownload.aspx?rId=5846&rType=2> [30.06.2016.]
26. Kotler, P. (1988): **Marketing management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, 6th edition, New Jersey: Prentice Hall.
27. Lockwood, N. R. (2005): **Crisis Management in Today's Business Environment: HR's Strategic Role**, *SHRM Research Quarterly* 4/2005, *Society for Human Resource Management*, dostupno na: <https://www.shrm.org/research/articles/articles/documents/1205rquartpdf.pdf> [13.05.2016.]
28. Marušić S. (2006): **Upravljanje ljudskim potencijalima**, Zagreb: ADECO.

29. Novak, B. (2001): **Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima**, Zagreb: *Binoza Press*.
30. Novak, B., Kralj, R., Poje, A. (2004): **Krizni menadžment**, Zagreb: *Defimi*.
31. Olteanu, A., Vieweg, S., Castillo, C. (2015): **What to Expect When the Unexpected Happens: Social Media Communications Across Crises**, Vancouver, Canada: CSCW.
32. Osmanagić Bedenik, N. (2007): **Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha**, Zagreb: Školska knjiga.
33. Osmanagić Bedenik, N. (2010): **Krizni menadžment: Teorija i praksa**, *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, god. 8, br. 1, str. 101-118, dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/57783> [11.05.2016.]
34. Pliva (2012): **PLIVA u Hrvatskoj – Magazin PLIVE**, Pliva d.d., broj 64 / ožujak 2012.
35. Reynolds, B., Seeger, M. W. (2005): **Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model**, *Journal of Health Communication*, 10, Routledge, str. 43-55.
36. Reynolds, B. (2014): **Crisis and Emergency Risk Communication**, Atlanta: *Centers for Disease Control and Prevention*, dostupno na: <http://www.nclr.org/cdtoolkit/EM%20Toolkit%20docs%20for%20CD/2.8%20CERC%20course.pdf> [26.04.2016.]
37. Ruggiero, A., Vos, M. (2014): **Social Media Monitoring for Crisis Communication: Process, Methods and Trends in the Scientific Literature**, *Online Journal of Communication and Media Technologies*, Vol. 4 (1), dostupno na: <http://www.ojcm.net/articles/41/415.pdf> [26.04.2016.]
38. Salopek, I. (2010): **Krizno komuniciranje T-HT-a – kad telekomunikacijski div zanjemi**, *Manjgura*, 05.12.2010., dostupno na: <http://manjgura.hr/krizno-komuniciranje/krizno-komuniciranje-t-ht/> [30.06.2016.]
39. Sandman, P. M. (2006): **Crisis Communication Best Practices: Some Quibbles and Additions**, *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 34, No. 3, August 2006, Routledge, str. 257-262.
40. Schwartz, D. (ur.) (2006): **Crisis Management Guidebook 2006 Edition**, *PRNews Press*.
41. Shipp, S. P. (2015): **Crisis Communication in an International Organization: An Investigation of the BBC's Reputation in the Aftermath of the Savile Scandal**,

- Theses from the College of Journalism and Mass Communications*, Paper 45, dostupno na: <http://digitalcommons.unl.edu/journalismdiss/45> [30.06.2016.]
42. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki-Vokić, N. (2008): **Temelji menadžmenta**, Zagreb: *Školska knjiga*.
43. Skoko, B. (2004): **Kvantitativni i kvalitativni dosezi odnosa s javnošću u Hrvatskoj 2003.**, *Medijska istraživanja*, god. 10, br. 1, str. 67-82, dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/file/36254> [26.04.2016.]
44. Stephens, K. K., Malone, P., Bailey, C. M. (2005): **Communicating with Stakeholders During a Crisis**, *Journal of Business Communication*, 10/2005, 42(4), str. 390-419, dostupno na: [https://www.researchgate.net/publication/238335917\\_Communicating\\_with\\_Stakeholders\\_During\\_a\\_Crisis](https://www.researchgate.net/publication/238335917_Communicating_with_Stakeholders_During_a_Crisis) [26.04.2016.]
45. Sučević, D. (2010): **Krizni menadžment**, Zagreb: *Lider*.
46. Swedish Emergency Management Agency (2008): **Crisis Communications Handbook**, Stockholm: SEMA, dostupno na: <https://www.msb.se/RibData/Filer/pdf/23992.pdf> [26.04.2016.]
47. Tench, R., Yeomans, L. (2009): **Otkrivanje odnosa s javnošću**, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
48. Verčić, D. et al. (2004): **Odnosi s medijima**, Zagreb: *Masmedia*.
49. Wooten, L. P., James, E. H. (2008): **Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development**, *Advances in Developing Human Resources*, Sage Publications, DOI: 10.1177/1523422308316450, dostupno na: <http://webuser.bus.umich.edu/lpwooten/pdf/adhr316450.pdf> [13.05.2016.]
50. Zelenika, R. (2000): **Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela**, Rijeka: Ekonomski fakultet.
51. Žugaj, M., Dumičić, K., Dušak, V. (1999): **Temelji znanstveno istraživačkog rada**, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

**Novinski članci (sve pregledano 29.06.2016.):**

52. 24sata (2012): **Neki će dobiti svoju božićnicu: Od 1000 pa sve do 8200 kuna**, 07.12.12., dostupno na: <http://www.24sata.hr/news/neki-ce-dobiti-svoju-bozicnicu-od-1000-pa-sve-do-8200-kuna-292637>

53. Dalje.com (2007): **Uhićeni direktori Karlovačke pivovare**, 07.03.07., dostupno na: <http://arhiva.dalje.com/hr-hrvatska/uhieni-direktori-karlovacke-pivovare/24965>
54. Dnevnik.hr (2007): **Nema uvjeta za pokretanje istrage u slučaju Karlovačke pivovare!?**, 09.03.07., dostupno na: <http://dnevnik.hr/vijesti/hrvatska/nema-uvjeta-za-pokretanje-istrage-u-slucaju-karlovacke-pivovare.html>
55. Index.hr (2005): **Potvrđen prvi slučaj ptičje gripe u Hrvatskoj**, 21.10.05., dostupno na: <http://www.index.hr/vijesti/clanak/potvrđen-prvi-slucaj-pticje-gripe-u-hrvatskoj/288616.aspx>
56. Index.hr (2007a): **Sedam Karlovčana prijavilo se u bolnicu sa simptomima trovanja amonijakom**, 26.02.07., dostupno na: <http://www.index.hr/vijesti/clanak/sedam-karlovcana-prijavilo-se-u-bolnicu-sa-simptomima-trovanja-amonijakom/340592.aspx>
57. Index.hr (2007b): **Amonijak nije uzrok trovanja Zdravka Martinovića ni njegova psa**, 28.02.07., dostupno na: <http://www.index.hr/vijesti/clanak/amonijak-nije-uzrok-trovanja-zdravka-martinovica-ni-njegova-psa/340673.aspx>
58. Index.hr (2007c): **Bajić pozvao na utvrđivanje odgovornosti u slučaju trovanja u Karlovcu**, 01.03.07., dostupno na: <http://www.index.hr/vijesti/clanak/bajic-pozvao-na-utvrđivanje-odgovornosti-u-slucaju-trovanja-u-karlovcu/340823.aspx>
59. Jutarnji list (2009a): **Retardant nabavljen po cijeni od 155.000 HŽ platio 957.700 kuna!**, 28.07.09., dostupno na: <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/retardant-nabavljen-po-cijeni-od-155.000-hz-platio-957.700-kuna/2827871/>
60. Jutarnji list (2010a): **098 mreža bila je nedostupna u pola Hrvatske!**, 16.11.10., dostupno na: <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/098-mreza-bila-je-nedostupna-u-pola-hrvatske/1892757/>
61. Jutarnji list (2010b): **Bug u T-Mobile mreži kriv za mrtve linije?**, 17.11.10., dostupno na: <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/bug-u-t-mobile-mrezi-kriv-za-mrtve-linije/3126917/>
62. Jutarnji list (2010c): **HT: Oprostite nam, dobit ćete dva dana besplatnog telefoniranja. Ali pričekajte da vam pošaljemo SMS**, 18.11.10., dostupno na: <http://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/ht-oprostite-nam-dobit-cete-dva-dana-besplatnog-telefoniranja.-ali-pricekajte-da-vam-posaljemo-sms/3127205/>
63. Lider (2005): **Tiha komunikacijska kapitulacija peradara**, 27.10.05., dostupno na: <http://lider.media/arhiva/371/>

64. Lider (2006): **Drkova strategija osporavana, ali vrlo uspješna**, 15.11.06., dostupno na: <http://lider.media/arhiva/9233/>
65. Lider (2007): **Četiri smrtna grijeha kriznih menadžera Karlovačke pivovare**, 08.03.07., dostupno na: <http://liderpress.hr/arhiva/15360/>
66. Lider (2008): **Karlovačka pivovara investira 2,6 milijuna eura u proizvodnju**, 09.05.08., dostupno na: <http://lider.media/arhiva/44055/>
67. Lider (2011): **Tržište elektroničkih komunikacija raslo 11 posto**, 02.12.11., dostupno na: <http://lider.media/arhiva/142491/>
68. Poduzetnički portal (2008): **Rast tržišta piva u regiji, najveći dobitnik Inbev**, 14.04.08., dostupno na: <http://www.pivnica.net/rast-trzista-piva-u-regiji-najveci-dobitnik-inbev/113/>
69. Poslovni dnevnik (2006): **Neto dobit Koke 27,8 milijuna kuna**, 10.04.06., dostupno na: <http://www.poslovni.hr/vijesti/neto-dobit-koke-278-milijuna-kuna-10141>
70. Poslovni dnevnik (2010): **'Rizična operacija' na telefonskom sustavu**, 25.11.10., dostupno na: <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/rizicna-operacija-na-telefonskom-sustavu-164704>
71. Poslovni dnevnik (2011): **Kako prebroditi katastrofu mijenjanjem javne percepcije**, 31.08.11., dostupno na: <http://www.poslovni.hr/marketing-i-mediji/kako-prebroditi-katastrofu-mijenjanjem-javne-percepcije-185664>
72. SEEBiz (2013): **Farmaceutski sektor: Pliva najveća i najprofitabilnija**, 05.07.13., dostupno na: <http://www.seebiz.eu/farmaceutski-sektor-pliva-najveca-i-najprofitabilnija/ar-67662/>
73. Slobodna Dalmacija (2009a): **Nagibni vlak izletio iz tračnica kraj Kaštela, šest poginulih, 55 ozlijeđenih, dvoje teže**, 24.07.09., dostupno na: <http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/60767/nagibni-vlak-izletio-iz-tracnica-kraj-kastela-sest-poginulih-55-ozlijeeenih-dvoje-teze-video-i-fotogalerija>
74. Slobodna Dalmacija (2009b): **TRAGEDIJA NA TRAČNICAMA: Nestala 18-godišnjakinja - roditelji u očaju**, 24.07.09., dostupno na: <http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/60816/tragedija-na-tracnicama-nestala-18-godisnjakinja--roditelji-u-ocaju>
75. Večernji list (2005a): **Vlada sutra o naknadi štete za uništenu perad**, 25.10.05., dostupno na: <http://www.vecernji.hr/hrvatska/vlada-sutra-o-naknadi-stete-za-unistenu-perad-811868>



76. Večernji list (2005b): **EU: Meso hrvatske peradi je zdravo!**, 24.10.05., dostupno na: <http://www.vecernji.hr/hrvatska/eu-meso-hrvatske-peradi-je-zdravo-811854>
77. Večernji list (2010): **Karlovačkoj pivovari 3 mil. kn kazne, direktorima 14,5 godina zatvora**, 19.02.10., dostupno na: <http://www.vecernji.hr/crna-kronika/karlovackoj-pivovari-3-mil-kn-kazne-direktorima-145-godina-zatvora-99015>
78. Večernji list (2012a): **Ovo pokazuje da se sigurnost ljudi ne može nekažnjeno ugrožavati**, 21.07.12., dostupno na: <http://www.vecernji.hr/crna-kronika/ovo-pokazuje-da-se-sigurnost-ljudi-ne-moze-nekaznjeno-ugrozavati-433473>
79. Večernji list (2012b): **Eksplוזija u Plivi: Istražitelji stižu i iz Izraela**, 17.03.12., dostupno na: <http://www.vecernji.hr/crna-kronika/eksplozija-u-plivi-istrazitelji-stizu-i-iz-izraela-388308>

#### **Arhivske snimke:**

80. Nova TV (2005a): **Histerija oko ptičje gripe**, 05.10.05.
81. Nova TV (2005b): **Ptičja gripa**, 22.10.05.
82. Nova TV (2005c): **Jedu piletinu**, 28.10.05.
83. Nova TV (2005d): **Neinformiranost građana**, 29.10.05.
84. Nova TV (2005e): **Podjela pilića**, 19.11.05.
85. Nova TV (2007a): **Amonijak**, 24.02.07.
86. Nova TV (2007b): **Amonijak i pivovara**, 27.02.07.
87. Nova TV (2007c): **Karlovac - nastavak**, 03.03.07.
88. Nova TV (2007d): **Karlovac - odštete**, 04.03.07.
89. Nova TV (2007e): **Karlovac - nastavak**, 05.03.07.
90. Nova TV (2007f): **Karlovac - Šalata**, 20.03.07.
91. Nova TV (2007g): **Karlovac i zataškavanja**, 22.03.07.
92. Nova TV (2007h): **Karlovac**, 27.03.07.
93. Nova TV (2007i): **Martinović umro od CO<sub>2</sub>**, 06.04.07.
94. Nova TV (2007j): **Karlovac**, 05.07.07.
95. Nova TV (2007k): **Suđenje - Karlovačka**, 19.12.07.
96. Nova TV (2009a): **Prilog - nesreća glavni**, 24.07.09.
97. Nova TV (2009b): **Prilog - ranjeni**, 24.07.09.
98. Nova TV (2009c): **Sigurnost**, 24.07.09.

99. Nova TV (2009d): **Stigao vlak**, 03.08.09.
100. Nova TV (2010a): **Prilog - Presuda Karlovačka**, 19.02.10.
101. Nova TV (2010b): **Slučaj Željeznice**, 15.03.10.
102. Nova TV (2010c): **Optužnica za Rudine**, 14.07.10.
103. Nova TV (2010d): **Ruši se 098**, 17.11.10.
104. Nova TV (2011a): **Suđenje za Rudine**, 01.03.11.
105. Nova TV (2011b): **Svjedočenje - Rudine**, 02.03.11.
106. Nova TV (2011c): **Rudine - strojovođa, svjedoci**, 02.06.11.
107. Nova TV (2012a): **Pliva**, 16.03.12.
108. Nova TV (2012b): **Pliva - novo**, 17.03.12.
109. Nova TV (2013a): **Presuda za Rudine**, 03.05.13.

## POPIS TABLICA

<b>Tablica 1:</b> Najbolje prakse popravka organizacijske reputacije .....	28
<b>Tablica 2:</b> Značajke promatranih kriza .....	51
<b>Tablica 3:</b> Medijske objave o kriznim situacijama .....	52
<b>Tablica 4:</b> Odgovornost i reakcije poduzeća i medijske objave .....	53

## POPIS SLIKA

<b>Slika 1:</b> Dimenzije krize prema Wieneru i Kahnu .....	9
<b>Slika 2:</b> Osnovni razlog za nazadovanje poduzeća .....	13
<b>Slika 3:</b> Tržišni udio Karlovačke pivovare 2007.-11. ....	37

## SAŽETAK

Cilj ovoga rada bio je pokušati otkriti da li velika poduzeća u Hrvatskoj u kriznim situacijama komuniciraju u skladu s teorijski postavljenim pravilima kriznog komuniciranja, te da li njihova krizna komunikacija ima onoliko velik utjecaj na percepciju javnosti koliki ima i u razvijenim zemljama. Istraživanje je provedeno metodom studije slučaja te metodom analize sadržaja komunikacije, i to na pet slučajeva kriznih situacija koje su zadesile vodeća poduzeća u Hrvatskoj: Karlovačku pivovaru, Plivu, Vindiju, Hrvatski Telekom te Hrvatske Željeznice.

U zaključku, hipoteza o usklađenosti kriznog komuniciranja hrvatskih poduzeća s teorijski postavljenim pravilima na promatranom uzorku većim je dijelom prihvaćena, budući da su teorijski kriteriji krizne komunikacije zadovoljeni u četiri od pet promatranih slučajeva.

Nadalje, utvrdilo se kako je odgovornost poduzeća za krizni događaj pozitivno utjecala na broj medijskih objava o istome, dok se adekvatnost reakcije poduzeća nije pokazala statistički značajnim utjecajem na interes medija. Stoga je hipoteza o utjecaju sadržaja kriznog komuniciranja poduzeća u kriznim situacijama na javnost odbačena.

**Ključne riječi:** krizni menadžment; krizna komunikacija; metoda studije slučaja.

## SUMMARY

The aim of this paper was to attempt to discover whether major Croatian companies comply with the theoretical guidelines of crisis communication when they face business crises. Also, whether their crisis communication efforts influence the public perception to the same extent as in the developed countries. The research, conducted using the case study method, as well as content analysis of communication, has covered five cases of crisis situations faced by the following major Croatian companies: *Karlovačka pivovara*, *Pliva*, *Vindija*, *Hrvatski Telekom* and *Hrvatske Željeznice*.

In conclusion, the hypothesized compliance of the crisis communication of Croatian companies with the theoretical guidelines has been largely proven in the observed sample. The predefined theoretical criteria of crisis communication were met in four out of five observed cases.

Furthermore, it has been shown that corporate responsibility for a crisis event positively influenced the quantity of press releases about the event in question, while the adequacy of the corporate reaction was not proven to have a statistically significant effect on the media interest. Therefore, the hypothesized influence of crisis communication on the public was rejected in the observed sample.

**Keywords:** crisis management; crisis communication; case study method.