Proces upravljanja komunikacijom u situaciji poslovne krize

Sinčić, Mario

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:558267

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

Sveučilište Sjever

Završni rad br. 129/PMM/2019

Proces upravljanja komunikacijom u situaciji poslovne krize

Mario Sinčić, 2615/336

Koprivnica, svibanj 2019. godine

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Koprivnica
Trg dr. Žarka Dolinara 1, HR–48000 Koprivnica

Prijava završnog rada

Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za poslovanje i menadžment u medijima

PRISTUPNIK: Mario Sinčić | MATIČNI BROJ: 2615/336

DATUM: 08.02.2019. | KOLEGIJ: Korporativno komuniciranje

NASLOV RADA: Proces upravljanja komunikacijom u situaciji poslovne krize

Communication management process in a business crisis situation

MENTOR: Ana Globočnik Žunac | ZVANJE: docent

ČLANOVI POVJERENSTVA:

1. izv.prof.dr.sc. Ante Rončević, predsjednik povjerenstva
2. doc. dr. sc. Luić Ljerka, član
3. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član mentor
4. Ivana Grabar, viši pred., zamjenski član
5.

Zadatak završnog rada

BROJ: 129/PMM/2019

OPIS

Upravljanje krizom kao neželjenom i potencijalno pogubnom pojavom u poslovanju organizacije prati karakteristične poslovne procese prije nastanka, tijekom i nakon nastanka krize s ciljem minimiziranja njenih utjecaja na uspješnost poslovanja organizacije. Jedan od procesa čiji je značaj u takvoj situaciji posebno naglašen je upravljanje kriznom komunikacijom. Neadekvatna komunikacija utječe na tijek rješavanja krizne i može produžiti vrijeme oporavka ili dovesti do produbljivanja krize. Cilj rada je naglasiti važnost učinkovitog i pravodobnog provođenja planirane i kvalitetne krizne komunikacije i odrediti koncept krizne komunikacije, u komunikološkoj teoriji poznat kao poželjni model komuniciranja. Zadaci koje je tijekom rada potrebno realizirati su:

- odrediti osnovne pojmove upravljanja krizom u poslovanju;
- odrediti pojam krizne komunikacije i karakteristike efikasnog koncepta;
- povezati karakteristike promatranog komunikacijskog koncepta s utjecajima na poslovne procese;
- na primjeru krizne situacije jedne poslovne organizacije prikazati pozitivne i pohvalne načine i oblike komuniciranja s ključnim javnostima;
- na istom primjeru prikazati kriznu komunikaciju koja nije bila u skladu s efikasnim modelom komuniciranja i
- analizirati uspješnost upravljanja kriznom komunikacijom prikazanog primjera.

ZADATAK URUČEN: 25/02/2019 | POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE SJEVER

Sveučilište Sjever

Odjel za poslovanje i menadžment u medijima

Završni rad br. 129/PMM/2019

Proces upravljanja komunikacijom u situaciji poslovne krize

Student

Mario Sinčić, 2615/336

Mentor

Doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac

Koprivnica, svibanj 2019. godine

Predgovor

Na samom početku svog završnog rada, želio bih zahvaliti svojoj mentorici doc.dr.sc. Ani Globočnik Žunac koja je pristala da me mentorira te me usmjeravala i uvelike mi pomogla sa pisanjem završnog rada.

Također bi želio zahvaliti svojoj obitelji, djevojci, prijateljima, kao i kolegama s faksa koji su mi bili velika podrška kako tokom studija, tako i tokom pisanja završnog rada.

Ovaj rad finalizira moj studij na Sveučilištu Sjever te su svi oni doprinijeli završetku mog preddiplomskog studija.

Sažetak

U ovom radu provedena je analiza krizne komunikacije kao jednog od oblik komuniciranja organizacije s eksternom, ali i internom javnošću. Komunikacija je od izuzetne važnosti prilikom izbijanja krize u organizaciji te joj se kao takvoj treba potpuno posvetiti i pružiti joj puno pažnje.

Rad definira pojam krize i krizne komunikacije, navodi elemente krizne komunikacije i koje korake organizacija treba poduzeti kako bi kvalitetno komunicirala sa svim svojim dionicima u kriznim vremenima.

Osim samog teorijskog definiranja pojma krizne komunikacije, analizirana je i kriza koja je ne tako davno zaokupila javnost, kriza u koncernu Agrokor. Napravljena je analiza krizne komunikacije koju je imala uprava tvrtke sa svojim dionicima te su određeni pozitivni i negativni postupci u procesu upravljanja kriznom komunikacijom kao i preporuke što se trebalo odraditi za što uspješniji izlazak iz krize u kojoj se organizacija našla.

Ključne riječi: kriza, krizna komunikacija, tim za kriznu komunikaciju, dionici krize, upravljanje kriznom komunikacijom.

Abstract

This paper analyzes crisis communication as one form of organization's communication with its external and internal public. Communication is very important in the outbreak of crisis in the organization and organization has to be fully devoted to it and have to give it a lot of attention.

The paper defines the concept of crisis and crisis communication, elements of crisis communication and what steps should organization take to communicate with all its stakeholders in crisis times.

Beside the theoretical definitions of the concept of crisis communication, a crisis has been analyzed on the example of crisis in Agrokor company. An analysis of crisis communication was made on example how company's management was communicating with its stakeholders. Also an analysis was made on what were positive and what were negative procedures in the crisis management communication process, and also, recommendations were given what should have been done for more successful exit from crisis in which the organization found itself.

Key words: crisis, crisis communication, crisis communication team, crisis stakeholders, crisis communication management.

Popis korištenih kratica

B2B Business to business
Odnos između poslovnih subjekata

Sadržaj

1. Uvod 1
2. Kriza 2
2.1. Uzroci nastanka krize 3
2.2. Tipovi kriza 3
3. Upravljanje krizom – krizni menadžment 6
3.1. Tim za upravljanje krizom 7
3.1.1. Uloga tima za upravljanje krizom 7
3.1.2. Zadaća tima za upravljanje krizom 8
3.1.3. Članovi tima za upravljanje krizom 8
4. Krizna komunikacija 9
4.1. Potreba za efektivnom kriznom komunikacijom 9
4.2. Savjeti stručnjaka za provođenje uspješne krizne komunikacije 11
4.3. Proces krizne komunikacije 14
4.4. Deset koraka krizne komunikacije 15
4.4.1. Koraci za uspješnu kriznu komunikaciju koje je potrebno poduzeti prije nastanka krizne situacije 15
4.4.1.1. Predvidjeti krizu 15
4.4.1.2. Definiranje tima za kriznu komunikaciju 16
4.4.1.3. Identificiranje i obučavanje glasnogovornika 17
4.4.1.4. Obuka i trening glasnogovornika 18
4.4.1.5. Uspostavljanje sustava za obavješćivanje i nadzor 18
4.4.1.6. Identificiranje i upoznavanje dionika 19
4.4.1.7. Izrada potencijalnih izjava 20
4.4.2. Koraci za uspješnu kriznu komunikaciju koje je potrebno poduzeti nakon nastanka krizne situacije 20
4.4.2.1. Procjena krizne situacije 20
4.4.2.2. Finaliziranje i prilagodba ključnih poruka 21
4.4.2.3. Analiza nakon krize 21
5. Analiza procesa krizne komunikacije na primjeru Agrokora 22
5.1. Kriza u Agrokoru 22
5.2. Agrokorova komunikacija s dionicima 26

5.3. Komuniciranje uprave Agrokora za vrijeme krize 26
5.4. Uloga medija prilikom nastanka krize u Agrokoru 30
5.5. Lex Agrokor 31
6. Zaključak 33
7. Literatura 35
Popis tablica 37

1. Uvod

Krizna komunikacija važan je aspekt komuniciranja organizacija sa javnošću. Turbulentna i nepredvidiva vremena u poslovnom okruženju u kojem tvrtke i razne organizacije posluju mogu uzrokovati krize u odvijanju poslovnih procesa u samoj organizaciji. Prošle godine cjelokupna hrvatska, ali i šira javnost, bila je zaokupljena krizom u Agrokoru. Strategija komuniciranja koncerna sa javnošću pokazala je manjkavosti i često se moglo zaključiti da nije bilo adekvatne krizne komunikacije. Upravo taj slučaj potaknuo je odabir ove teme završnog rada s ciljem analize postupanja Agrokora u teškim vremenima za samu tvrtku, ali i preporuke što se trebalo napraviti bolje.

Ovaj rad pobliže definira pojam krize kao gotovo nepredvidive situacije sa kojom se moraju nositi sve organizacije u turbulentnom poslovnom okruženju. Definiraju se uzroci nastanka krize kao i tipovi krize. Da bi se krizom uspješno upravljalo, potreban je adekvatan krizni menadžment pa ovaj rad definirati i taj pojam, zajedno sa pojmom tim za upravljanje krizom, kako bi se dobio uvid u to koja je njegova zadaća, koji su njegovi članovi i kakva je zapravo njegova uloga.

Zbog važnosti teme za organizacijsko poslovanje rad prikazuje cijeli proces krizne komunikacije kao i nužne korake koje je potrebno provesti kako bi krizna komunikacija bila uspješna te prikazuje savjete i preporuke stručnjaka za kriznu komunikaciju kako bi se krizna komunikacija što uspješnije provela.

U nastavku rad prikazuje nastalu kriza u Agrokoru i što je do nje dovelo, te će se na temelju teorijskih činjenica pokazati što se pogrešno napravilo prilikom izbijanja krize u Agrokoru, a što je u konačnici dovelo i do još veće eskalacije krize.

2. Kriza

Kriza se definira na mnogo načina. Uzimajući u obzir ključne točke koje se mogu pronaći u mnogim raspravama vezanima uz definiciju krize, kriza se najbolje može definirati kao značajna prijetnja raznim operacijama, gdje ukoliko se prema tim prijetnjama ne postupi na ispravan način, one mogu uzrokovati razne negativne posljedice (Dilenschneider, 2000). Svaka kriza je zapravo niz iznenadnih i uznemirujućih događaja koji štete organizaciji. Takvi nagli i neočekivani događaji uzrokuju nemire među pojedincima unutar organizacije i dovode do nestabilnosti organizacije. Kriza se najčešće pojavljuje u kratkom vremenu i izaziva osjećaj straha i prijetnje među pojedincima. Kriza negativno utječe na pojedinca, grupu, organizaciju, ali i cijelo društvo (Juneja, n.d.). Londonska škola za odnose s javnošću definira krizu tj. kriznu situaciju kao „ozbiljan incident koji utječe na sigurnost ljudi i okoline, i/ili proizvoda, te ugled tvrtke koju zbog krize prati negativan publicitet“ (Riha, 2014). U kriznoj situaciji tvrtka ili organizacija ne može normalno poslovati niti funkcionirati. Kriza onemogućava da organizacija postiže svoje ciljeve. U krizi dolazi do prestanka rada, proizvodnje, prodaje, operativnog rada i sl. (Riha, 2014). Prema Bernsteinu (n.d.), krizom se stvara prijetnja za ljude ili imovinu organizacije te ona ometa poslovanje organizacije ili značajno šteti njenom ugledu. U svakom slučaju, kriza ima negativan utjecaj na organizaciju ili njene dionike i nanosi im štetu (Luecke, 2005). Svaka organizacija je podložna kriznim situacijama te ju kriza može bilo kada nenadano zadesiti (Bernstein, n.d.). Prilikom krize, javlja se potreba za upravljanje krizom što je vrlo važan proces, a odnosi se na mogućnost suočavanja sa iznenadnim i neočekivanim događajima koji negativno utječu na organizaciju i ometaju njezine dionike. Drugim riječima, upravljanje krizom proces je upravljanja neočekivanim i naglim promjenama u organizacijskoj kulturi i mogućnost suočavanja sa svim potencijalnim kriznim situacijama (Juneja, n.d.).

Organizacije ne mogu ignorirati probleme i nadati se da će isti nestati. Takvo poslovno ponašanje stvar je prošlosti i više nije održivo. Dionici neke organizacije neće odobravati takvo ponašanje te će tražiti konkretne akcije kako bi se potencijalni problemi riješili. Ako organizacija nije pripremljena, nanijet će joj se velika šteta (Bernstein, n.d.). Kako bi se kriza što uspješnije prevladala, vrlo je važno da zaposlenici osjete rane znakove krize te da na potencijalnu krizu upozore i ostale zaposlenika. Kriza negativno utječe na samu organizaciju i njeno poslovanje, ali ima i negativan utjecaj na ugled i marku organizacije (Juneja, n.d.). Važno je napomenuti da krizna situacija ipak ne mora nužno značiti da će organizacija zbog nje imati negativne učinke. Neke organizacije se pripremaju za potencijalne krize te su spremne za njih kada dođe do krize.

One tada znaju kako treba uspješno reagirati na krizu i nerijetko mogu krizu preokrenut u vlastitu korist (Riha, 2014).

2.1. Uzroci nastanka krize

Do nastanka krize u organizaciji može doći zbog mnogo razloga, tj. postoji mnogo potencijalnih uzročnika krize. Do krize može doći zbog tehnoloških problema i problema u radu strojeva. Problemi sa zlonamjernim softverima kao i pogrešne lozinke također mogu uzrokovati krizu. Neslaganje članova pojedine organizacije, međusobne borbe, bojkoti, štrajkovi, sporovi, mogu biti potencijalni uzročnici krize. Organizacijska kriza može nastati i zbog raznih oblika nasilja, krađa ili terorizma, kao i zbog raznih nezakonitih oblika ponašanja poput prihvaćanja mita, prijevara, neovlaštenog korištenja ili ustupanja raznih podataka i informacija. Ukoliko organizacija nije u stanju podmirivati svoje financijske obveze, navedeno isto može uzrokovati veliku krizu (Juneja, n.d.). Mnogi mali problemi na početku ne izgledaju kao potencijalna prijetnja te se mogu zanemariti, a upravo se kasnije iz njih može razviti organizacijska kriza koja može imati mnoge štetne posljedice po organizaciju (Juneja, n.d.).

Uzroci krize najjednostavnije bi se mogli podijeliti na unutarnje i vanjske uzroke krize. Unutarnji uzroci krize potječu od same organizacije i na njih organizacija može utjecati. To su npr. nesposobnost uprave u vođenju organizacije, kriminalne radnje uprave i vlasnika, nemoral uprave, neučinkovito komuniciranje sa dionicima, nezadovoljstvo radnika i sindikata, neuređeni radni odnosi, neuređeni procesi i sl. (Riha, 2014). Vanjski uzroci krize mogu biti razne promjene na tržištu, promjene u industrijskoj grani, gospodarske krize, političke i zakonske promjene, negativni utjecaji korisnika proizvoda i mnogi drugi (Riha, 2014).

2.2. Tipovi kriza

Prema Juneja (n.d.), kriza se može podijeliti na nekoliko vrsta:

a) Prirodna kriza

Prirodna kriza je vrsta krize koju uzrokuju poremećaji u okolišu i prirodi. Takvi poremećaji su uglavnom izvan kontrole ljudi te ljudi na te događaje ne mogu utjecati niti ih spriječiti. Neki od tih događaja su npr. tornada, potresi, uragani, tsunami, poplave, velike kiše, suše, tuče i sl.

b) Tehnološka kriza

Tehnološka kriza je vrsta krize do koje dolazi zbog pogrešaka u tehnologiji, prvenstveno problema u cjelokupnom sustavu poput npr. kvar stroja, problem sa softverom, pojava zlonamjernog softvera i sl.

c) Konfrontacijska kriza

Ovu vrstu krize uzrokuju međuljudski odnosi, tj. situacije kada se zaposlenici međusobno nadmeću i na neki način bore. Pojedinci unutar organizacije se međusobno ne slažu te se zbog toga ponašaju neproduktivno i na taj način utječu na pojavu potencijalne krize. Takva neproduktivnost prvenstveno se odnosi na razne bojkote prilikom obavljanja posla, sabotaže, štrajkove, namjerno i svjesno loše obavljanja posla i sl. Kod takvih situacija zaposlenici ne poštuju svoje nadređene te se ne ponašaju u skladu sa njihovim zahtjevima i naredbama.

Krizu sučeljavanja uzrokuju unutarnji sporovi, neučinkovita i nedovoljna komunikacija, nedostatak suradnje i kooperacije unutar organizacije kao i mnogi drugi čimbenici prvenstveno vezani uz međuljudske odnose.

d) Kriza zlonamjernosti

Kod ove vrste krize pojedini zlonamjerni zaposlenici počinju se koristiti raznim kriminalnim aktivnostima kako bi ostvarili svoje ciljeve. Potencijalne kriminalne aktivnosti mogu biti npr. širenje zlonamjernih i lažnih glasina, pa sve do težih kaznenih dijela poput otmica, krađe podatka i raznih financijskih i drugih resursa i sl.

e) Kriza organiziranih pogrešaka

Kriza organiziranih pogrešaka vrsta je krize koja nastaje kada menadžment namjerno donosi određene štetne i loše odluke za organizaciju, svjesno nanoseći štetu samoj organizaciji i njenim dionicima. Kod takvih slučajeva menadžment ignorira dugoročne posljedice svojih odluka, a sve s ciljem ostvarivanja brzih povoljnih rezultata.

Kriza organiziranih pogrešaka može se podijeliti na tri vrste: kriza neusklađenih vrijednosti upravljanja, kriza prijevare i kriza lošeg upravljanja (Juneja, n.d.). Kriza neusklađenih vrijednosti upravljanja nastaje kada se menadžment usredotočuje i djeluje prema postizanju kratkoročnih pozitivnih rezultata, a zanemaruje i ignorira šire probleme. Do krize prijevare dolazi kada menadžment daje lažna obećanja i pogrešno se obvezuje prema kupcima na način da namjerno šire obmanjujuće i lažne podatke i informacije prema potrošačima i ostalim dionicima. Kriza lošeg upravljanja nastaje kada se menadžment upušta u ilegalne aktivnosti kao što su npr. primanje mita, odavanje povjerljivih informacija i sl.

f) Kriza zbog nasilja na radnome mjestu

Kod krize nasilja na radnom mjestu zaposlenici organizacije upuštaju se u nasilne aktivnosti poput nanošenja tjelesnih ozljeda svojim radnim kolegama, ali i nadređenima i podređenima, i to sve na radnom mjestu.

g) Kriza zbog glasina

Kriza zbog glasina vrsta je krize koja nastaje zbog širenja glasina o organizaciji ili samoj marki tvrtke. Zaposlenici organizacije ne bi smjeli širiti nikakve glasine koje bi mogle naštetiti ugledu same organizacije ili marke.

h) Kriza stečaja – financijska kriza

Do ove krize dolazi kada organizacija nije u mogućnosti servisirati svoje financijske obveze, a do nje dolazi zbog nedostatka financijskih sredstava.

Osim prethodno navedenih tipova krize, krize mogu također biti iznenadne krize ili tinjajuće krize (Juneja, n.d.). Iznenadna kriza nastaje kada se krizna situacija pojavljuju naglo i odjednom, u vrlo kratkom vremenskom periodu, a menadžment prije toga ne dobiva nikakve upozoravajuće signale koji bi mogli upozoriti na potencijalnu krizu. Upravo zbog tih karakteristika, u većini slučajeva takva je situacija izvan svake kontrole. Tinjajuća kriza nastaje kad se zanemaruju manji problemi koji kasnije uzrokuju tinjajuću krizu. Menadžeri često mogu predvidjeti krizu, tj. uočiti potencijalne uzročnike krize koje često znaju zanemariti. Takva situacija nije povoljna te se ona ne smije događati. Menadžment ne smije čekati da netko drugi poduzme određenu akciju već treba promptno reagirati i upozoriti na potencijalnu krizu (Juneja, n.d.).

3. Upravljanje krizom – krizni menadžment

Potreba za uspješnim upravljanjem krizom javlja se kako bi se pojedince pripremilo da se na adekvatan način mogu suočiti sa neočekivanim događajima i nepovoljnim uvjetima u organizaciji. Kriznim menadžmentom se zaposlenici prilagođavaju za nagle promjene u organizaciji te ih se priprema da mogu razumjeti i analizirati uzroke krize, te se nositi sa nastalom krizom na najbolji mogući način kako bi zaštitili svoje, ali i interese i ciljeve cijele organizacije i njenih dionika (Juneja, n.d.). Krizni menadžment pomaže menadžerima da osmisle strategije s kojima mogu izaći iz neizvjesnih uvjeta i odlučiti o budućim poslovnim potezima. Kriznim menadžmentom se omogućuje prepoznavanje ranih znakova krize, upozorava zaposlenike na potencijalne posljedice, te ih se uči kako poduzeti potrebne mjere predostrožnosti kako bi se kriza izbjegla (Osmanagić Bedenik, 2007).

Upravljanje krizom uključuje sve aktivnosti i procese koji pomažu menadžerima i zaposlenicima da analiziraju i razumiju događaje koji bi mogli dovesti do krize i neizvjesnosti u organizaciji, te se omogućuje učinkovito reagiranje na promjene u organizacijskoj kulturi (Juneja, n.d.).

Prema Riha (2014), glavni zadaci upravljanja krizom su:

a) Planiranje i nadziranje okoline odnosno uočavanje prednosti i opasnosti koje se nalaze u okolini, te predviđanje i oblikovanje budućih smjernica za djelovanje;

b) Analiza okoline kojom se može ocijeniti utjecaj na tvrtku;

c) Oblikovanje reakcija i odaziva koji će organizaciji pomoći ostvariti dobru poziciju.

Krizni menadžment treba se baviti ovim zadacima tijekom pet razine krize koje razlikuje Fearn-Banks (1996.). Ona razlikuje:

1. Razinu detekcije krize;
2. Razinu prevencije i pripreme za kriznu situaciju;
3. Razinu zatvaranja krize u kojoj se provode aktivnosti kojima se sprječava širenje na druge odijele odnosno poslovne sustave unutar organizacije;
4. Razina oporavka i
5. Razina učenja iz kriznog iskustva s ciljem reduciranja rizika od ponovnog nastanka krize.

U upravljanju krizom potrebno je oblikovati pozitivan stav prema nastaloj kriznoj situaciji i nastaviti poslovanje u skladu s očekivanjem dionika. Komuniciranjem istinitih činjenica potrebno je očuvati ugled organizacije, a traženjem prilika u krizi potrebo je popraviti ugled

same organizacije koja se nalazi u krizi (Riha, 2014). Potencijalnim prijetnjama potrebo je upravljati u nizu. Prilikom određene krizne situacije glavna briga kriznog menadžmenta svakako treba biti javna sigurnost. Ukoliko dođe do neuspjeha u rješavanju javne sigurnosti, to dovodi do pojačavanja štete od krize. Tek nakon što se otkloni prijetnja za javnu sigurnost, može se usredotočiti na brigu oko osiguravanja reputacije i izbjegavanja financijskih gubitaka (Dilenschneider, 2000). Za uspješno upravljanje krizom ključna je učinkovita komunikacija između raznih odjela unutar organizacije te je nužno da zaposlenici i svi dionici učinkovito komuniciraju međusobno kako bi se prevladala krizna situacija. Kod krizne situacije potrebno je imati na umu da se ne smije paničariti ni širiti i nasjedati na razne glasine. Potrebno je biti strpljiv i biti prilagodljiv novim situacijama. Jedna od najvažnijih stvari jest da u vrijeme krize menadžment treba imati jasnu komunikaciju sa svim dionicima, treba biti u redovnom kontaktu i imati jasnu komunikaciju sa zaposlenicima, kupcima i dobavljačima, vlasnicima, medijima i svim ostalim dionicima (Juneja, n.d.).

3.1. Tim za upravljanje krizom

Tim za upravljanje krizom je tim koji je posebno formiran i koji štiti organizaciju od štetnih posljedica krize i priprema organizaciju za neizbježne prijetnje. Tim za upravljanje krizom treba definirati buduće djelovanje organizacije i provesti potrebne radnje, strategije i planove kako bi organizacija što prije moguće izašla iz krizne situacije. Tim treba promptno reagirati na prve znakove krize kako bi što uspješnije obavio svoj posao (Juneja, n.d.).

3.1.1. Uloga tima za upravljanje krizom

Tim za upravljanje krizom treba otkriti rane znakove krize te identificirati problematična područja koja je kriza zahvatila ili postoji opasnost da ih zahvati. Tim ima zadatak da razgovara sa svim zaposlenicima i zajedno sa njima identificirati krizna područja (Juneja, n.d.). Oni trebaju pripremiti plan za upravljanje krizama koji je najprikladniji i koji će postići najbolje rezultate u takovim izvanrednim situacijama. Kako bi organizacija što bolje prebrodila krizu, tim za upravljanje krizom treba potaknuti zaposlenike organizacije da se hrabro, odlučno i sa osmjehom suoče sa problemima, te ih trebaju motivirati da ne gube nadu i da daju sve od sebe. Tim treba pomoći organizaciji da izađe iz teških kriznih vremena i da se pripremi za budućnost, tj. za buduće poslovanje. Uloga tima za upravljanje krizama je da analizira situaciju i formulira plan za upravljanje krizom kako bi spasio ugled organizacije i njen položaj u toj gospodarskoj grani (Juneja, n.d.).

3.1.2. Zadaća tima za upravljanje krizom

Tim za upravljanje krizom pomaže organizaciji da poduzme pravi korak u pravom trenutku i da prevlada kritične situacije (Juneja, n.d.). Prva stvar koju tim za upravljanje krizom treba jest razumjeti glavna kritična područja u kriznoj situaciji, te on zatim analizira različite probleme i nedostatke koji su doveli do pojave krize. Tim mora saznati što je točno dovelo do pojave krize, odnosno gdje su stvari krenule krivo i kako se postojeći procesi mogu poboljšati kako bi organizacija mogla nesmetano funkcionirati (Juneja, n.d.). Za tim za upravljanje krizom bitno je da odredi prioritete. Potrebno je rangirati probleme sukladno njihovom utjecaju na organizaciju, zaposlenike i ostale dionike. Potrebno je odrediti koje probleme je potrebno riješiti odmah, a koji problemi se mogu riješiti malo kasnije. Bitno je da se u konačnici riješe svi problemi (Juneja, n.d.).

Tim za upravljanje krizom ne može sam donositi sve odluke. On se treba konzultirati sa ostalim članovima organizacije kao i dionicima kako bi na temelju njihovih prijedloga definirao planove za rješavanje krize koji su prihvatljivi svima. Dvosmjerna komunikacije je jako važna u tom procesu prevladavanja krize. Tim treba neprestano biti u kontaktu sa svim dionicima, kako internim tako i eksternim, a pogotovo sa medijima. Tim se treba znati nositi sa krizom i treba izraditi alternativne planove i strategije za teška vremena, a sve informacije se trebaju provjeriti više puta kako bi bili sigurni da su točne i kako bi se na temelju njih mogle planirati aktivnosti (Juneja, n.d.).

3.1.3. Članovi tima za upravljanje krizom

Tim za upravljanje krizom treba uključivati voditelje odjela, glavnog izvršnog direktora i osobe koje su njemu blisko povezane, upravni ili nadzorni odbor, savjetnike za medije – tim za krizno komuniciranje, predstavnike ljudskih resursa i ostalo ključno osoblje. Organizacija treba imenovati voditelja tima za upravljanje krizom. Voditelj tima preuzima odgovornost i potiče sve članove tima, ali i sve članove organizacije da djeluju kao jedno (Juneja, n.d.).

4. Krizna komunikacija

Krizno komuniciranje posebna je grana komuniciranja koja se bavi reputacijom pojedinca i organizacije. Krizno komuniciranje ima za cilj zaštititi ugled organizacije i održati imidž organizacije u javnosti. Postoje različiti čimbenici poput kaznenih djela, vladinih i policijskih istraga, medijskih istraživanja i natpisa, kao i ostali negativni čimbenici koji mogu naštetiti ugledu organizacije i pojedinca, a upravo je cilj kriznog komuniciranja to spriječiti i minimizirati potencijalnu štetu (Juneja, n.d.). Krizna komunikacija dio je kriznog menadžmenta, a glasnogovornici kriznog tima zapravo štite i brane organizaciju ili pojedinca da se sačuva njihov poslovni ugled (Bulajić, 2010). Glasnogovornici koji su definirani od strane tima za krizno komuniciranje trebali bi obavljati sve komunikacije prema dionicima te bi se svi upiti trebali prosljeđivati njima (Bulajić, 2010). Krizna komunikacija je dvosmjerna te je svim dionicima potrebno pružiti mogućnost da postave, ali i da dobe odgovore na pitanja koja ih zanimaju i koja su za njih bitna. Potrebno je istinski slušati glas javnosti i svih dionika te im se je potrebno istinski i iskreno obratiti sa jednostavnim i prilagođenim jezikom, na način koji im je razumljiv i koji im pridodaje poštovanje i pažnju (Bulajić, 2010).

4.1. Potreba za efektivnom kriznom komunikacijom

Kriza može imati negativan utjecaj na imidž organizacije ili na imidž marke. Stručnjaci za kriznu komunikaciju imaju zadaću spasiti ugled i imidž organizacije i marke u situaciji kada tom ugledu i imidžu prijete različiti negativni čimbenici i neželjeni izazovi (Juneja, n.d.). Identitet robne marke ili organizacije jedan je od najvrjednijih resursa organizacije te je upravo glavna svrha krizne komunikacije i stručnog tima za kriznu komunikaciju zaštititi identitet robne marke i organizacije i zadržati postojeću poziciju koju marka ili organizacija ima unutar industrije (Juneja, n.d.). Stručnjaci za kriznu komunikaciju ulažu velike napore kako bi prevladali teške situacije i izvukli organizaciju iz takvih neželjenih situacija na najbolji i najbrži način (Juneja, n.d.). Ukoliko organizacija nema razvijenu i implementiranu strategiju za kriznu komunikaciju, a ista upadne u krizu, može nastati jako velika šteta koja podrazumijeva gubitak prihoda, povećanje troškova, te gubitak same reputacije organizacije ili marke. Ulaganje sredstava u razvoj strategije kriznog komuniciranja ne smije se promatrati kao trošak već kao investicija. Krizno komuniciranje se ne smije primjenjivati kako bi se „samo ugasio požar“ jer to sa sobom svakako vuče štetne posljedice. Krizno komuniciranje je potrebno odraditi na adekvatan i kvalitetan način kako organizacija ne bi pretrpjela nikakvu štetu (Bulajić, 2010).

Kada dođe do krize, mediji promptno reagiraju što je za organizaciju i njene dionike jako kritično te joj može nanijeti još veću štetu nego im nanosi postojeća krizna situacija. Kod takvih događaja najvažnija je brzina i vjerodostojnost odgovora organizacije. Takvom reakcijom organizacija pokazuje da je i njoj u interesu riješiti problem i da radi na tome. To je jako bitno njenim dionicima, te se na taj način sprječava situacija da se putem raznih medijskih natpisa kriza još više pogorša. Upravo je to ključno budući da su u današnje vrijeme informacije lako dostupne i mediji pribjegavaju objavi raznih neprovjerenih i netočnih ili polu točnih informacija, bez da se o tom pitanju prvo konzultiraju sa organizacijom i njenim dionicima. Na taj način mediji stvaraju razne senzacije i sebi povećavaju čitanost, dok se istovremeno organizaciji nanosi još veća šteta (Juneja, n.d.). Upravo u takvim situacijama tim za krizne komunikacije treba zajedno sa rukovodstvom organizacije utvrditi što treba učiniti, izraditi odgovor koji odražava stav organizacije o konkretnoj problematici i dati objavu za medije. Ovo nije nimalo jednostavan zadatak odnosno proces. On zahtjeva koordinaciju sa svim dionicima, kako internim, tako i eksternima kako bi se priopćenjem svi zadovoljili (Juneja, n.d.). Razvojem medija i medijskih kanala promijenio se i način stvaranja i širenja vijesti. Prije pojave društvenih medija, tvrtke su mogle kontrolirati dotad glavne „klasične“ medije poput tiska, radija i televizije. Pojavom i intenzivnim korištenjem raznih društvenih medija anonimna javnost je često ta koja otkrije i pokrene određenu priču, dodaje detalje o tom događaju i dalje ga istražuje. Tako nešto tvrtka ne može kontrolirati i zato treba promptno reagirati na pravi način jer korisnici društvenih medija reagiraju jako brzo, mnogo brže nego tradicionalni mediji. Za vrijeme krize, tim za kriznu komunikaciju treba pomno pratiti društvene medije kako bi na temelju reakcija na društvenim medijima mogao odgovoriti na prikladan način (Juneja, n.d.).

Jedan ključan aspekt krizne komunikacije javlja se kada dođe do ozljeda ljudi ili do smrtnog slučaja. Kod takvih kriznih situacija tim za kriznu komunikaciju, tj. organizacija mora promptno reagirati, uvjeriti dionike o sigurnosti zaposlenika kao i svih dionika, te ih detaljno informirati o svim koracima koji se poduzimaju kako bi se situacija stabilizirala. U takvim situacijama model kriznog komuniciranja testira svoje humanitarne aspekte budući da je u središte pozornosti stavljena dobrobit zaposlenika i javnosti (Juneja, n.d.).

Važnost kriznog komuniciranja također se može očitati u činjenici da upravo komunikacija organizacije tijekom krize određuje kako se sama organizacija percipira među njenim dionicima. U vremenima digitalizacije i mnoštva komunikacijskih kanala percepcija se stvara trenutačno te upravo zbog toga imperativ kriznog komuniciranja leži u brzini, točnosti i humanosti (Juneja, n.d.).

Za dobru i kvalitetnu pripremu plana krizne komunikacije potrebno je izdvojiti ne baš zanemariva financijska sredstva. Zbog troška pripreme, predsjednici uprave ili financijski

direktori neke organizacije ponekad znaju razmišljati na način da se kriza ne može dogoditi u njihovoj organizaciji ili ako pak će se i dogoditi, da će se s njom moći lako nositi. Takav način razmišljanja u potpunosti je pogrešan i organizacija čije rukovodstvo razmišlja na taj način, a koju pogodi neka kriza, pretrpjet će mnogo veće štete i imati mnogo veće financijske troškove nego bi ih imala da nije razmišljala na taj način i da se na adekvatan način pripremila za krizu (Bernstein, n.d.).

4.2. Savjeti stručnjaka za provođenje uspješne krizne komunikacije

Kako bi se kriza što bolje prebrodila i kako bi krizno komuniciranje bilo što učinkovitije, tim Forbesovih stručnjaka je definirao nekoliko ključnih pravila koja bi trebalo poštivati prilikom provođenja što uspješnije krizne komunikacije:

a) Preuzmite odgovornost

Nakon izbijanja krize, ista se ne smije pokušati prikriti jer će to samo pogoršati štetu. Situacijom se treba upravljati na način da se preuzme odgovornost, treba se promptno reagirati i treba reagirati na dobivene povratne informacije. Umjesto javnih rasprava potrebno je prihvatiti zabrinutost ljudi i dionika. Potrebno je odgovoriti na njihova pitanja, objaviti priopćenje za medije i objavljivati na društvenim medijima kako bi se situacija mogla kontrolirati i kako bi dionici vidjeli poruku (Solomon Thimothy, Forbes Agency Council, 2017).

b) Budite proaktivni, budite transparentni i budite odgovorni

U današnjem svijetu u kojem vladaju društveni mediji i gdje se svugdje pojavljuju kritičari, upravljanje ugledom jako je važno. Zbog takvog modernog i tehnološki naprednog okruženja, ugled je moguće jako brzo izgubiti. Svaka krizna komunikacija treba biti proaktivna, transparentna i odgovorna. Kod svake krizne komunikacije potrebno je priznati incident tj. krizu, prihvatiti odgovornost i ispričati se (Lisa Allocca, Forbes Agency Council, 2017).

c) Iskoristite priču

Potrebno je promptno reagirati na krizu. Potrebno je preduhitriti priču o krizi i poslati dionicima poruke čim kriza nastane. Prije nego se uspije oformiti konkretna strategija, odmah je potrebno početi komunicirati sa dionicima – ispričati se, nadoknaditi štetu ili bilo što. Samo je bitno da se odmah počne sa reakcijom na krizu (Michael Levin, Forbes Agency Council, 2017).

d) Budite spremni za reakcije na društvenim medijima

Najgora stvar koju organizacija može napraviti je da zanemari mogućnost da se na društvenim mrežama može u jako kratkom roku rasplamsati situacija sa krizom. Takve situacije se mogu također dogoditi i manjim organizacijama i onima koje nisu jako aktivne na društvenim mrežama. Iako organizacija nije aktivna na društvenim mrežama i nema usmjeren marketing na društvene mreže, to ne znači da ih njeni klijenti i dionici neće provjeravati na tim platformama kada nešto pođe po zlu i dođe do krize. Potrebo je imati plan i za takve stvari i potrebo je redovno ga revidirati (Chris Dreyer, Forbes Agency Council, 2017).

e) Sjetite se da budete čovjek

Kada nekome kažete da će te „pogledati to“, time mu ne pomažete i time se on ne osjeća bolje. Važno je dionicima reći da ste žalosni zbog situacije koja je nastala i da će te raditi na tome da se ista promijeni. Nakon toga potrebno je objaviti da će se promijeniti pravila i procedure kako se ista situacija ne bi ponovila. Potrebno je brzo reagirati kako dionici ne bi izgubili vjeru u marku, tj. kako se ne bi izgubio ugled (Nicole Rodrigues, Forbes Agency Council, 2017).

f) Prvo se ispričajte, a zatim poduzmite nešto

Srdačna isprika ključan je faktor za mogućnost daljnjeg rješavanja krize. Ukoliko se nakon krize organizacija ne ispriča, to će još samo više pogoršati situaciju i odgoditi promjene, tj. poboljšanje situacije. Nakon što se javno ispriča, organizacija mora dionicima ponuditi poziv na akciju. Organizacija treba učiniti nešto značajno kako bi pokazala da mijenja svoje procese i kako bi na taj način nastavila dalje poslovati (Leila Lewis, Forbes Agency Council, 2017).

g) Kontroliraj, planiraj i komuniciraj

Tim zadužen za društvene mreže treba pomno pratiti i kontrolirati društvene mreže i ukoliko uoči potencijalnu kriznu situaciju – povećanu aktivnost ili negativnu aktivnost povezanu s organizacijom, tim treba promptno reagirati sukladno pripremljenoj strategiji i pripremljenim materijalima za kriznu komunikaciju. Nikada se ne smije dopustiti da rukovoditelji organizacije reagiraju na način da se još više pogorša situacija, već ih je potrebno usmjeriti i potaknuti da se odmah ispričaju s unaprijed pripremljenim ključnim porukama (Matthew Jonas, Forbes Agency Council, 2017).

h) Traženje kako bi se razumjela situacija

Potrebno je komunicirati sve relevantne pojedinosti sa ključnim dionicima. Kada se od organizacije traži komentar, nikad se ne smije odgovarati da nema komentara. Ako tim za kriznu komunikaciju i organizacija još uvijek procjenjuju situaciju, potrebno je to onda tako reći. Ukoliko se ne izjavljuje ništa o kriznoj situaciji, javnost i dionici odmah pretpostavljaju da je organizacija kriva i odmah stvaraju negativne pretpostavke. Vrlo bitno je da se prepozna kada su potrebna operativna poboljšanja i da se sve situacije rješavaju transparentno (Ashley Walters, Forbes Agency Council, 2017).

i) Prvo slušajte svoj tim

Uvijek se može prenaglo reagirati, pogotovo kada se u pitanje dovodi marka organizacije ili njen ugled. Nikako nije preporučljivo komentirati ili objavljivati bilo što, već se potrebno posavjetovati sa timom za kriznu komunikaciju i komuniciranje općenito, te od njih zatražiti prijedlog za najbolji i najrazumniji pristup. Kvalitetan tim za kriznu komunikaciju koju bi svaka organizacija trebala imati će uvijek imati pripremljene reakcije na sve takve situacije (Diana Wolff, Forbes Agency Council, 2017).

j) Razvijati snažnu kulturu marke organizacije

Krizu je uvijek potrebno spriječiti. Organizacija ne smije kriviti svoje zaposlenike koji direktno komuniciraju sa dionicima te na njih prebacivati krivnju za nastalu krizu. Loša kultura organizacije koja se loše odnosi prema kupcima, često se tako odnosi i prema svojim zaposlenicima. Svi negativni učinci na marku najčešće počinju pri samom vrhu organizacije i zato je potrebno razvijati snažnu organizacijsku kulturu kako bi se spriječila svaka neželjena krizna situacija (Stephen Rosa, Forbes Agency Council, 2017).

k) Stavite se u kožu kupca

Prvo pravilo svake krizne situacije je da se krizna situacija ne smije pogoršavati. Potrebno je napraviti korak iza, staviti se u kožu kupca i zapitati se kako bi se ja osjećao da se to dogodi meni. Najbolji način za svladavanje kriznih situacija jest da se pogleda u zrcalo što osigurava da se napravi prava stvar, a prava stvar uvijek završi pozitivno (Kim Miller, Forbes Agency Council, 2017).

l) Izbjegavajte reakcije na koljenima

Tvrtkini predstavnici robne marke i influenceri često daju emocionalne i bijesne odgovore. Kada se kriza još uvijek procjenjuje, ponekad nije loše da se napravi zatišje na društvenim

mrežama i da se prekine eksterna komunikacija kako se ne bi burno i preemocionalno reagiralo, sve dok se ne napravi dobra procjena situacije. Svakako je potrebno da prva eksterna komunikacija nakon izbijanja krize bude dobro planirana i da se da dobro promišljen odgovor koji će dionici prihvatiti (Coltrane Curtis, Forbes Agency Council, 2017).

m) Budite spremni

Krizna situacija je situacija u kojoj se nitko ne želi naći, ali ukoliko se organizacija nađe u takvoj situaciji, a na nju nije nimalo spremna niti se sa njom može nositi, to može samo još više pogoršati krizu. Potrebno je predvidjeti potencijalne krizne situacije i za njih pripremiti interne protokole kako bi se moglo sa njima nositi ako do njih dođe. Prije nego dođe do krize, potrebno je definirati koga se treba obavijestiti o tome, definirati postupak unutarnjeg pregleda i revizije krize i imenovati tim za kriznu komunikaciju, kao i osobe koje imaju ovlasti da komuniciranju sa javnošću i dionicima ako dođe do krize (Lindsay Mullen, Forbes Agency Council, 2017).

Adubato (2009.) je u svojoj knjizi analizirao 22 najvećih kriznih komunikacija koje su se u javnosti istakle bilo zbog toga što su izazvale veliki skandal ili su s druge strane primjeri pozitivne krizne komunikacije kojom su organizacije umanjile moguću štetu i došle do bržeg i bezbolnijeg oporavka. Kao jedan od pozitivnih primjera Adubato navodi skandal oko Tylenola povezan s organizacijom Johnson & Johnson's. Ova multinacionalna kompanija je mislila da iznenadnoj krizi mogu i trebaju pristupiti proaktivno, iskreno i u pravo vrijeme te da će na taj način dugoročno sačuvati obraz i imidž organizacije. Tako su postupili i prema Adubato, bili su u pravu.

4.3. Proces krizne komunikacije

Prilikom odvijanja procesa krizne komunikacije potrebno se je držati određenih smjernica kako bi krizna komunikacija polučila željene rezultate (Juneja, n.d.). Zaposlenici organizacije ne smiju zanemarivati ni jednog dionika kao ni važne klijente. Potrebno je susresti se s njima i sa njima diskutirati o problemu. Ne smije se sramiti ničega i potrebno je potražiti pomoć. Vrlo je važno da se ne ignoriraju mediji. Potrebno je odgovarati na njihova pitanja jer izbjegavanje medija i ne odgovaranje na njihova pitanja može samo još više pogoršati situaciju. U kriznoj komunikaciji ne smiju se kritizirati pojedinci. Potrebno je pokazati osjećaj brige i pažnje prema njima. Njihovi osjećaji se trebaju podijeliti i potaknuti ih da ne izgube nadu. Potrebno se postaviti u njihovu situaciju i potaknuti ih da daju sve od sebe. Potrebno ih je poštivati i ne smije ih se kriviti. Kod kriznih situacija treba se poticati učinkovita komunikacija na radnom mjestu. Zaposlenicima bi trebalo biti omogućeno da lako i jednostavno mogu doći do svojih nadređenih i

sa njima raspravljati o ključnim problemima kako bi zajedno došli do prihvatljivog rješenja. Prilikom krize potrebno je osigurati da informacije prolaze kroz sve odjele u željenom obliku. Potrebno je raspolagati sa točnim informacijama te je potrebno provjeriti njihovu točnost i ne smije se oslanjati na pretpostavke već samo na točne i provjerene informacije. Stručnjaci za kriznu komunikaciju trebaju donositi brze odluke. Vrlo je bitno da mogu brzo i učinkovito reagirati u nestabilnim situacijama. Potrebno je razmišljati izvan okvira i osmisliti alternativne planove za osiguravanje nesmetanog funkcioniranja i poslovanja organizacije. Potrebno je osigurati povjerljivost informacija. Potrebno je poduzeti ozbiljne radnje protiv djelatnika koji dijele informacije i podatke sa vanjskim stranama. Takve stvari su neprofesionalne i neetične te mogu utjecati na stvaranje loše reputacije za organizaciju. Nadređeni trebaju redovno ocjenjivati rad svojih zaposlenika. Moraju tražiti povratne informacije i izvješća kako bi znali na čemu rade. Potrebno je provesti iznenadne revizije kako bi se pratio rad zaposlenika. Ono što je zapravo najvažnije kod krizne komunikacije jest to da organizacije trebaju zaposliti ili angažirati stručnjake za kriznu komunikaciju kako bi prevladale teška vremena i zadržale svoj ugled i položaj na tržištu (Juneja, n.d.).

4.4. Deset koraka krizne komunikacije

Prema Jonathan Bernsteinu (n.d.), stručnjaku za kriznu komunikaciju, upravljanje ugledom i obuku medija, te Predsjedniku uprave konzultantske tvrtke za kriznu komunikaciju, Bernstein Crisis Management, postoji deset koraka za uspješnu kriznu komunikaciju.

4.4.1. Koraci za uspješnu kriznu komunikaciju koje je potrebno poduzeti prije nastanka krizne situacije

Definirani koraci za kriznu komunikaciju mogu se podijeliti na korake, tj. radnje koje je potrebno poduzeti prije nastanaka same krize, kako bi se organizacija što uspješnije pripremila za krizu i što uspješnije savladala kriznu situaciju, te korake koji se poduzimaju nakon što je kriza već izbila pa ju je potrebno prebroditi sa što manje štete po organizaciju kao i njene dionike.

4.4.1.1. Predvidjeti krizu

Kako bi se predvidjela kriza potrebno je oformiti tim za kriznu komunikaciju i sa njime odraditi intenzivne brainstorming treninge kako bi se promislilo o svim potencijalnim kriznim situacijama koje se mogu dogoditi u organizaciji. Takovim pripremnim radnjama može se doći

do zaključka da se neke situacije mogu spriječiti na jednostavan način poput promjena određenih postojećih metoda rada u organizaciji. Također u takvim pripremama može se početi razmišljati o potencijalnim odgovorima na kriznu situaciju, npr. o najboljim mogućim scenarijima i najgorim scenarijima, i to unaprijed kada još nema krize što je svakako pozitivno jer se može razmisliti o potrebnim reakcijama bez da postoji pritisak koji nastaje kada se kriza već dogodi (Bernstein, n.d.).

U nekim situacijama poput npr. većih otpuštanja ili preuzimanja drugih tvrtki, organizacija unaprijed zna da će se kriza definitivno dogoditi budući da ju ona zbog svojih poslovnih poteza sama planira proizvesti. Podaci o takvim situacijama mogu se prikupiti izradom revizije ranjivosti organizacije. Proces predviđanja krize tj. procjene krize treba rezultirati izradom plana odgovora na krizu koji je izrađen konkretno za tu specifičnu organizaciju i uključuje operativne i komunikacijske komponente odgovora na krizu.

4.4.1.2. Definiranje tima za kriznu komunikaciju

Tim za kriznu komunikaciju trebao bi se sastojati od malog broja članova i to iz redova viših rukovoditelja organizacije. Najbolje bi bilo da izvršni direktor organizacije vodi i tim za kriznu komunikaciju uz pomoć stručnjaka za odnose s javnošću i pravnog stručnjaka. Ukoliko organizacija nema adekvatnog internog stručnjaka za odnose s javnošću sa dovoljno iskustva u kriznoj komunikaciji, organizacija treba angažirati specijaliziranu agenciju ili neovisne specijalizirane konzultante kako bi im pomogli u kriznoj komunikaciji. Ostali članovi tima za kriznu komunikaciju su najčešće voditelji glavnih odjela u organizaciji. Svaka potencijalna krizna situacija će imati utjecaj na cijelu organizaciju pa je važno da sve rukovodeće osobe budu uključene u tim za kriznu komunikaciju. Osim prethodno navedenih članova, u tim za kriznu komunikaciju mogu se uključiti i osobe koje imaju posebna znanja u području koje je vezano uz trenutnu krizu, tj. stručnjaci za specifične teme. Što se tiče pravnih stručnjaka uključenih u tim za kriznu komunikaciju, potrebno je napomenuti da se oni prvenstveno brinu o pravnom aspektu strategije i komuniciranja kod krizne situacije. Oni se fokusiraju na sud i pravne aspekte proizašle iz krizne situacije, dok se krizni menadžer fokusira na sud javnosti i javno mnijenje. U posljednje vrijeme sve više i više odvjetnika i pravnih stručnjaka počelo je shvaćati da sama organizacija može biti uništena na sudu javnog mnijenja, mnogo prije nego se uopće pokrenu potencijalni sudski procesi. Osim toga izjave poput „bez komentara“ koje se daju kako bi se spriječili potencijalni neželjeni sudski procesi često u očima javnosti izgledaju kao da je organizacija kriva ili da nešto skriva. Upravo zbog toga svega postoji mnogo načina komuniciranja koji se mogu koristiti, a kojima se zapravo kaže vrlo malo ili gotovo ništa, te se na

taj način ne kompromitiraju pravne stvari, ali se ipak prema javnosti ostavlja dojam da se daju informacije i da se odgovara na postavljena pitanja (Bernstein, n.d.).

4.4.1.3. Identificiranje i obučavanje glasnogovornika

Svaka organizacija treba putem odgovarajućih odluka i obuka osigurati da samo ovlašteni govornici istupaju i govore u ime organizacije. To pogotovo dolazi do izražaja prilikom krize. Svaki tim za kriznu komunikaciju treba imati ljude koji su osposobljeni i određeni za glasnogovornike, te treba imati uspostavljenu podršku za različite kanale komuniciranja. Svi organizacijski glasnogovornici tijekom kriznog stanja moraju imati prave vještine, pravu poziciju i pravi trening. Ključno je da glasnogovornici imaju odgovarajuće vještine koje su u skladu s njihovim zadaćama koje imaju kao članovi tima za kriznu komunikaciju. Te vještine nažalost nisu razvijene kod svih ljudi te je zbog toga potrebno odabrati prave ljude koji posjeduju kombinaciju svih potrebnih vještina. Neki vodeći korporacijski rukovoditelji mogu držati prezentaciju i pričati pred jako velikim auditorijom bez imalo treme, dok s druge strane jednostavno zablokiraju kada moraju dati televizijski intervju. Neki odlični pisani komunikatori mogu pisati odlične govore i priopćenja za javnost, ali nikako ne mogu održati govorni intervju. Glasnogovornik tima za kriznu komunikaciju treba imati razvijenu kombinaciju svih tih vještina, a u današnje vrijeme treba imati i vještine potrebne za online komunikaciju i komunikaciju preko društvenih medija. Na taj način on može učinkovito obavljati svoj posao i postići željene i zacrtane ciljeve krizne komunikacije.

Pojedini glasnogovornici mogu biti izvrsni u svim oblicima krizne komunikacije, od komunikacije preko tradicionalnih medija, društvenih medija, B2B komunikacije, interne komunikacije i sl., dok neki mogu imati određena ograničenja kod komuniciranja. Odabir tko će biti glavni glasnogovornik tima za kriznu komunikaciju ovisi i o samoj poziciji te osobe u organizaciji, odnosno o vrsti nastale krize. Kod velikih i teških kriza koje npr. uključuju i gubitak ljudskih života, gotovo je obvezno da glavni glasnogovornik bude izvršni direktor, osim ako ne postoji jako dobar razlog za suprotno. Neki vodeći rukovoditelji mogu imati odlične rukovoditeljske vještine i mogu biti odlični vođe, ali nisu baš najbolji komunikatori (Bernstein, n.d.). Odluka o odabiru osobe koja će komunicirati s javnošću donosi se nakon izbijanja krizne situacije, ali neovisno o tome, potencijalni glasnogovornici trebaju biti unaprijed odabrani i istrenirani.

Glasnogovornici nisu potrebni samo za medijsku komunikaciju, već su potrebni za sve oblike i vrste internih i eksternih komunikacija, poput raznih pojavljivanja pred kamerama, javnih sastanaka, sastanaka sa zaposlenicima i sl. Upravo zbog toliko raznih vrsta komunikacije koje su

potrebne nakon izbijanja krize, odlučivanje o potencijalnim glasnogovornicima se treba napraviti unaprijed, a ne pod pritiskom kada kriza već nastane (Bernstein, n.d.).

4.4.1.4. Obuka i trening glasnogovornika

Obuka i trening glasnogovornika uče glasnogovornika da bude pripremljen i da bude spreman odgovoriti na način koji optimizira odgovor svih dionika. Svi dionici, kako unutarnji, tako i vanjski, sposobni su pogrešno razumjeti ili pogrešno interpretirati informacije o organizaciji koje dobe preko medija. Zadaća glasnogovornika je da ukloni ili minimizira mogućnost da se dogodi tako nešto. Bitno je da glasnogovornik odradi nastup na način da mediji prenesu upravo one informacije i teze koje govornik, tj. organizacija želi. Upravo iz tog razloga, neovisno kako veliko iskustvo u komuniciranju ima glasnogovornik, bitno je da prođe trening i da se obuči upravo za takav način komuniciranja budući da se krizna komunikacija razlikuje od klasičnog komuniciranja u kojem su se govornici do tada imali mogućnost usavršiti (Bernstein, n.d.).

4.4.1.5. Uspostavljanje sustava za obavješćivanje i nadzor

U današnjim turbulentnim vremenima potrebno je da organizacija pri ruci uvijek ima dostupne više modalne sustave kojima može brzo doseći sve interne i eksterne dionike. Danas postoji mnogo različitih kanala za komuniciranje - telefonski uređaji i mobiteli, e-mail, SMS poruke, faks, razni Instant Messenger programi, audio i video komuniciranje putem e-maila, razni društveni mediji (Facebook, LinkedIn, Google +, Twitter…) i sl. Društveni mediji dakako su najbolji i najbrži način za dosezanje dionika organizacije, ali nije moguće jednostavno i brzo postaviti korisnički račun na tim mrežama, odnosno razviti dovoljan broj sljedbenika, prijatelja i kontakata na tim korisničkim računima. Tako nešto se ne može uspostaviti nakon izbijanja krize jer se tada već vijest o krizi nekontrolirano širi i nije moguće tek onda krenuti sa uspostavljanjem komunikacije putem društvenih mreža. Iako postoji mnogo komunikacijskih kanala koji su dostupni za kriznu komunikaciju i pomoću kojih se može doprijeti do dionika organizacije, ukoliko je organizacija tehnološki napredna, dovoljan je samo jedan uređaj kojim se mogu slati poruke preko svih tih komunikacijskih kanala. Neophodno je da se prije krize uspostave kvalitetni sustavi za obavješćivanje koji će omogućiti brzu reakciju prema svim dionicima kroz više modaliteta. Istraživanje provedeno na Virginia Techu pokazalo je da korištenje samo jednog modaliteta, tj. komunikacijskog kanala u kriznoj situaciji može još povećati krizu. Kompanija se u krizi pouzda u određeni komunikacijski kanal ali poruka poslana tim jednim jedinim kanalom često ne dopre do velike većine dionika kojima je bila namijenjena. Npr., korištenje samo e-mail-a u kriznoj komunikaciji nije dobro jer neki ljudi redovno provjeravaju e-mail-ove i to više puta

dnevno, dok neki baš previše ne mare za dobivene e-mail-ove. Neki ljudi se odmah javljaju na telefon i čitaju primljene poruke, dok neki ne reagiraju na taj način. Ukoliko se za kriznu komunikaciju koristi više modaliteta tj. komunikacijskih kanala, veće su šanse da će poruka doći do osoba kojima je bila namijenjena (Bernstein, n.d.). U prošlosti su se timovi za kriznu komunikaciju često u kriznim situacijama oslanjali na „telefonsko stablo“ i timove pozivatelja koji su pratili ljude. Danas postoje tehnologije koje se mogu kupiti ili iznajmiti, te koristiti za automatsko kontaktiranje svih dionika u prethodno formiranoj bazi podatka. Dionike se pokušava kontaktirati tako dugo dok ih se ne uspije dobiti na način da oni npr. pritiskom određene tipke na telefonu ili tipkovnici potvrde da su primili poruku. Takav način slanja poruka dionicima može se aktivirati samo jednim telefonskim pozivom ili e-mailom.

Osim sustava za obavješćivanje, bitni su i sustavi za nadzor. Prikupljanje informacija ključna je komponenta kako krizne prevencije, tako i reakcije na kriznu situaciju. Ukoliko organizacija zna što se o njoj priča na društvenim medijima, tradicionalnim medijima, između zaposlenika, klijenata i ostalih dionika, ona može uočiti potencijalni negativni trend koji ukoliko se na vrijeme ne uoči i na njega ne odreagira, može prerasti u krizu. Praćenje povratnih informacija od strane svih zainteresiranih dionika prilikom krizne situacije omogućava točniju prilagodbu strategije i taktike kriznog komuniciranja, tj. cjelokupne reakcije na krizu. Prikupljanje takvih informacija od dionika i prije krize, ali i nakon njena izbijanja, zahtjeva da se sustavi nadzora oforme unaprijed. Dobar besplatni alat za takav nadzor je npr. Google Alerts koji se koristi za tradicionalne i društvene medije, i npr. aplikacija Hootsuite koja se koristi za društvene medije. Osim besplatnih servisa za nadzor, postoji i veliki broj servisa za nadzor koji se plaćaju i koji ne omogućuju samo nadzor već imaju i mogućnost izvješćivanja o dobivenim rezultatima u više različitih formata. Praćenje i nadzor dionika zahtjeva i obuku osoba koje imaju izravan kontakt sa dionicima na način da odgovornima u timu za kriznu komunikaciju javljaju što čuju i vide prilikom komunikacije sa dionicima. Takve poslove obično rade službe za korisnike (Bernstein, n.d.).

4.4.1.6. Identificiranje i upoznavanje dionika

Kako bi svi dionici dobili poruku koju organizacija želi prenijeti prilikom kriznog komuniciranja, neophodno je identificirati i upoznati sve interne i eksterne dionike koji su bitni za organizaciju. Vrlo važna publika kod krizne komunikacije su svakako sami zaposlenici organizacije. Svaki zaposlenik je na neki način osoba koja komunicira sa javnošću te je također krizni menadžer za svoju organizaciju neovisno o tome da li to tim za kriznu komunikaciju želi ili ne. Svi dionici će razgovarati o organizaciji sa drugima koji se inače ne nalaze primarno na

listi dionika, pa je stoga prijeko potrebno osigurati da svi dionici prime željene poruke (Bernstein, n.d.).

4.4.1.7. Izrada potencijalnih izjava

Potpune komunikacijske poruke za kriznu komunikaciju moguće je definirati i razviti tek nakon što se razvije stvarna kriza, ali tim za kriznu komunikaciju može unaprijed oformiti određene izjave koje se mogu koristiti odmah nakon izbijanja krize. Takve izjave trebaju biti prilagođene i definirane za široki raspon potencijalnih kriznih situacija koje mogu nastati, a koje su se predvidjele u prvom koraku krizne komunikacije – predviđanje krize.

Primjeri potencijalnih izjava lanca hotela koji je pogođen nekom prirodnom katastrofom i koje se mogu odaslati prema dionicima prije nego središnjica te tvrtke ima točne informacije o krizi mogu npr. biti: „Implementirali samo naš plan odgovora na krizu, koji najveći prioritet stavlja na zdravlje i sigurnost naših gostiju i zaposlenika.“ „Naše misli su sa onima koji su pogođeni na bilo koji način i nadamo se da su dobro.“ „Objavljivat ćemo dodatne informacije čim budu dostupne te ćemo ih objavljivati na našoj web stranici.“ Tim za krizne situacije treba redovno pregledavati i ažurirati pripremljene potencijalne izjave kako bi utvrdio da li se iste još uvijek mogu upotrijebiti u slučaju potrebe, ili ih je potrebno revidirati i izraditi nove izjave za nove potencijalne scenarije (Bernstein, n.d.).

4.4.2. Koraci za uspješnu kriznu komunikaciju koje je potrebno poduzeti nakon nastanka krizne situacije

Nakon što su se unaprijed poduzeli koraci kako bi se potencijalna krizna komunikacija što bolje odradila prema svim dionicima, nakon što kriza izbije, potrebno je nastaviti sa određenim aktivnostima kako bi se unaprijed pripremljena strategija kriznog komuniciranja što učinkovitije provela.

4.4.2.1. Procjena krizne situacije

Ukoliko se na krizu reagira bez adekvatnih informacija organizacija još više pogoršava svoju situaciju jer se tom reakcijom može napraviti još veća šteta. Ukoliko su se proveli svi koraci za kriznu komunikaciju koji su prethodno opisani, organizacija se adekvatno pripremila za potencijalnu krizu. Na taj način krizna situacija se može bez problema procijeniti, te tim za kriznu komunikaciju može dobiti informacije od članova organizacije koja je u krizi, i to prave i konkretne informacije, nakon čega može nastaviti s utvrđivanjem odgovarajućeg odgovora. Procjena krizne situacije je prvi korak u kriznom komuniciranju koji se ne može poduzeti

unaprijed, ali ukoliko se organizacija nije unaprijed pripremila za krizu i to sljedeći svih sedam koraka, reakcija na krizu, odnosno procjena krizne situacije će biti zakašnjela te će kasniti tako dugo dok organizacija ne angažira svoje zaposlenike ili vanjske konzultante kako bi napravili procjenu. Angažirani zaposlenici ili vanjski konzultanti u tom slučaju brzo moraju provesti prvih sedam koraka kriznog komuniciranja, tj. pripremiti se za krizu. Važna činjenica koju je potrebno napomenuti je svakako to da brzo i pod pritiskom stvorena strategija krizne komunikacije i isto tako formiran tim za kriznu situaciju nisu toliko učinkoviti kao oni timovi i one strategije koji se planiraju i razvijaju unaprijed (Bernstein, n.d.).

4.4.2.2. Finaliziranje i prilagodba ključnih poruka

Tim za kriznu komunikaciju treba neprestano razvijati specifične poruke za razne krizne situacije. Tim kategorički već zna kakvu vrstu informacija dionici očekuju i što bi dionici trebali znati o krizi. U takvim situacijama potrebna je jednostavnost. Najbolje je imati najviše tri glavne poruke koje idu prema svim dionicima i po potrebi neke specifične poruke za pojedinačne skupine dionika. Poruke se trebaju prilagoditi prema različitim oblicima medija, npr. poruke kriznog komuniciranja namijenjene Twitteru često se oslanjanju na dijeljenje poveznica na vanjsku stranicu na kojoj se zatim prikazuje duža poruka budući da poruke na Twitteru mogu biti dužine od maksimalno 140 znakova (Bernstein, n.d.).

4.4.2.3. Analiza nakon krize

Na kraju svakog kriznog komuniciranja potrebno je napraviti formalnu analizu kriznog komuniciranja. Potrebno je analizirati što se učinilo dobro, što loše, što se idući puta može učiniti bolje i kako se mogu unaprijediti razni elementi pripremljenosti za iduću krizu. Takva analiza može se napraviti npr. uz brainstorming (Bernstein, n.d.).

5. Analiza procesa krizne komunikacije na primjeru Agrokora

Slučaj krize u Agrokoru značajan je događaj koji je zaokupio pažnju cijele Hrvatske tijekom 2017. godine. Snažna i jaka kompanija koja je oduvijek bila sinonim za uspješno poslovanje zapala je u probleme i gotovo završila u stečaju. U ovom radu kao primjer je uzeta upravo krizna komunikacija Agrokora kako bi se prikazalo što se sve organizaciji može dogoditi prilikom nastanka krize ukoliko se procesom komunikacije ne upravlja na adekvatan način. Primjer Agrokora poslužit će kako bi se prikazalo na koji način organizacija u kriznoj situaciji ne smije provoditi kriznu komunikaciju jer je upravo loša krizna komunikacija, odnosno nepostojanje iste dovelo do još većeg produbljenja krize u samom Agrokoru. Krizna komunikacija u Agrokoru će se u radu dubinski analizirati pomoću sekundarnih podatka prikupljenih iz raznih internetskih izvora i drugih javnih medija. Zbog zanimljivosti i važnost teme u radu je predstavljena krizna situacija kao i okolnosti koje su utjecale na njeno produbljenje, a sve zbog nepoštivanja osnovnih načela krizne komunikacije.

5.1. Kriza u Agrokoru

Većina poslovnih vijesti u Hrvatskoj u 2017. godini odnosila se na koncern Agrokor i većina hrvatskog poslovnog segmenta pomno je pratio razvoj situacije. Osim što je slučaj Agrokor budio pažnju kod hrvatske javnosti, veliku pozornost cijela situacija dobila je i u susjednim državama, ali i širom svijeta. Mnoge strane države imaju tvrtke koje su u poslovnoj vezi sa Agrokorom, u nekim državama su poslovale i dalje posluju neke od kompanija iz koncerna Agrokor, mnoge strane banke su kreditirale Agrokor tijekom godina njegove ekspanzije, dok se u nekim državama slučaj pratio samo zbog toga jer ih je zanimalo što se događa sa najvećom hrvatskom privatnom kompanijom i kako će se razvoj te situacije odraziti na cjelokupno hrvatsko gospodarstvo. Razvoj same krize u Agrokoru do koje je došlo 2017. godine, opisan je u nastavku.

Poslovni problemi u Agrokoru postojali su mnogo prije nego je 2017. godine nastala kriza u kompaniji za koju je saznala cjelokupna domaća, ali i svjetska javnost (Nišević, 2017). Agrokor je kompanija koja je uvijek bila velikim dijelom zatvorena za javnost, upravljana od strane obitelji Todorić, te javnost nije bila toliko upoznata sa problemima koji su se kumulirali kroz duži vremenski period.

Kada se početkom 2017. godine počelo sve više govoriti o problemima u kojima se nalazi ta najveća privatna korporacija u Hrvatskoj koja zapošljava ukupno preko 50.000 radnika, Agrokor se našao u središtu interesa domaće gospodarske i političke scene budući da bi potencijalni stečaj

Agrokora kao najveće privatne kompanije u Hrvatskoj potaknuo lančanu reakciju koja bi negativno utjecala na poslovanje mnogo malih, srednjih i velikih tvrtki, ne samo u Hrvatskoj nego i u susjednim državama, poljoprivrednih proizvođača i ostalih poveznih osoba sa Agrokorom, što bi u konačnici rezultiralo gubitkom velikog broja radnih mjesta. Osim što je kriza u Agrokoru imala velik utjecaj na gospodarsku situaciju, ona je imala utjecaj i na političku situaciju u Hrvatskoj te je posredno bila uzrok raspada vladajuće koalicije u Hrvatskoj, koalicije HDZ-a i Mosta.

Početak problema za Agrokor, odnosno početak problema o kojima je javnost znala, počeo je 2. siječnja 2017. godine kada je agencija Moody's snizila rejting Agrokora s B2 na B3 i vjerojatnost od bankrota s B1-PD na B3-PD. Do snižavanja rejtinga došlo je jer je agencija Moody's smatrala da Agrokor neće zadržati postojeće kreditne omjere zbog pogoršanja operativne izvedbe u poslovanju tvrtke u prvih devet mjeseci 2016. godine.

Najznačajniji događaj zbio se 18. siječnja 2017. godine kada je Agrokoru otkazan sindicirani zajam dobiven od grupe banaka. Javnost je o tom događaju bila obaviještena tek tjedan dana nakon tog događaja kada su se počeli pojavljivati medijski natpisi da Agrokorove obveznice na tržištu počinju gubiti na vrijednosti. Kada je javnost sa zakašnjenjem bila obaviještena o spomenutom otkazu sindiciranog zajma, iz Agrokora su pokušali smiri javnost te predstaviti Agrokor kao financijski stabilnu tvrtku koja može podmirivati svoje obveze. Agrokor je tada iznio i podatak da postoje zainteresirani financijeri koji bi financirali Agrokor, ali je Agrokor odlučio odbiti ponuđeno financiranje jer su smatrali da će moći dogovoriti povoljniju opciju financiranja. Agrokorova reakcija i objava nije postigla željene rezultate prema javnosti te se počelo otvarati sve više novih pitanja i sve češće se počelo špekulirati o potencijalnom bankrotu Agrokora.

Nakon što se javnost sve više i više počela baviti potencijalnim slomom Agrokora, iz Vlade za koju je Agrokor sistemski važna tvrtka za gospodarstvo cijele Hrvatske, smirivali su javnost uvjeravajući u nepostojanje krize i u sposobnost menadžmenta tvrtke za koji su smatrali da uspješno vodi poslovanje tvrtke.

Tijekom veljače počeli su se povećavati pritisci na tvrtku – od ruskog veleposlanika koji je javno prozvao tvrtku da se od nje očekuje da podmiruje svoje financijske obveze budući da su ruske državne banke veliki kreditori Agrokora, pa do sve većeg pada vrijednosti dionica Agrokora na Zagrebačkoj burzi.

Novi negativni udarac za tvrtku dogodio se kada je rejting agencija Moody's 24. veljače 2017. godine smanjila rejting Agrokora iz stabilnog u negativni.

Ožujak 2017. godine bio je buran mjesec za Agrokor, ali i za političku situaciju u Hrvatskoj. Tada se naime pojavila vijest da su se sastali Predsjednik Vlade i većinski vlasnik Agrokora i

njegov generalni direktor. U medijima se sve više počelo pisati i o optužbama ruske VTB banke koja je veliki kreditor Agrokora, a koja je javnosti iznijela tezu o nepravilnostima u poslovnim knjigama Agrokora. Dionice tvrtki u sastavu Agrokora zabilježile su velike padove, a sve to ponajviše zbog vijesti koje su se javljale u medijima.

Nakon brojnih medijskih natpisa o Agrokoru i raznih špekulacija koje su se počele pojavljivati, Agrokor tek 19. ožujka upućuje izjavu za javnost kako bi, kako su istaknuli iz Agrokora, opovrgao veliki broj nepotpunih i netočnih informacija koje su se javljale, te navodi da pozicija i opstojnost Agrokora nije upitna i da se razmatraju poslovni modeli kako bi se zaštitili interesi dionika.

Iz Vlade se počinju javljati informacije o zaštiti Agrokora, a ne njena većinskog vlasnika. Predstavnici najvećih dobavljača Agrokora počinju se udruživati te održavaju zajednički sastanak. Objavljena je informacija o planu donošenja posebnog zakona koji bi se primjenjivao na sistemski važne kompanije, a kod kojih se uoče određene poteškoće u poslovanju. Dobavljači sve više i više pritišću Agrokor te ponovno, već drugi puta od početka godine, dolazi do još jednog smanjenja kreditnog rejtinga od strane agencije Moody's, s prijašnjih B3 na Caa1, a vjerojatnost bankrota na Caa1-PD.

Sve se češće počinje pričati o krivotvorenju financijskih izvještaja na temelju kojih su Agrokoru bili odobravani krediti, prvenstveno od strane ruskih banaka. Zbog sumnje u krivotvorenje financijskih izvještaja, podnosi se kaznena prijava protiv Uprave Agrokora.

31. ožujka 2017. godine, Vlada Republike Hrvatske je u saborsku proceduru uputila Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku, tzv. "lex Agrokor". Taj Zakon trebao se primijeniti na Agrokor kao sistemski važnu tvrtku za Republiku Hrvatsku. Donošenje Zakona bilo je vrlo bitno jer su dobavljači počeli blokirati račune Agrokorovih tvrtki kako bi naplatili svoja dugovanja.

Tijekom travnja sve su veći nemiri na političkoj sceni u Hrvatskoj te dolazi do raspada vladajuće koalicije HDZ-a i Mosta budući da Most nije imao povjerenje u Ministra financija koji je prije dolaska na tu funkciju, bio jedan od direktora u Agrokoru.

U medijima se pojavljuje informacija da su ruske banke u Agrokor poslale direktora za restrukturiranje iz konzultantske tvrtke Alvarez&Marsal, ali on ubrzo odlazi budući da je Sabor prihvatio tzv. „lex Agrokor" i da je većinski vlasnik Agrokora omogućio da tvrtku preuzme izvanredni povjerenik na temelju odredbi tog Zakona. Izvanrednu upravu u Agrokoru trebalo je formirati jako brzo budući da su dobavljači što hitnije željeli rješenje za njihove probleme, te su počeli obustavljati isporuku robe što nije nikako bilo održivo za samo poslovanje tvrtke.

Nakon aktiviranja „lex Agrokora" tvrtku počinje voditi Izvanredni povjerenik koji je imao težak zadatak da spasi tvrtku. Na vidjelo su sve više i više počele dolaziti informacije o lošem i

potencijalnom kaznenom upravljanju Agrokorom od strane njegova većinskog vlasnika, te je on kako bi izbjegao kazneni progon u Republici Hrvatskoj, napustio Hrvatsku i otišao u London (Nišević, 2017).

Slučaj krize u Agrokoru primjer je loše odrađenog kriznog komuniciranja. Taj primjer mogao bi se koristiti kako bi se osobama koje se bave kriznim komuniciranjem prikazalo na koji način se ne smije raditi (Ćimić, 2017). Previše ljudi bilo je uključeno u liniju komuniciranja. Svi ti ljudi nisu imali jasno određene uloge i javnosti su pružali svakakve raznorazne nesmislene, pa čak i „lude priče". Kada se već vidjelo da je kriza eskalirala i da koncernu prijeti stečaj, iz Agrokora su javnosti iznijeli informaciju da su s Kineskim investitorima dogovorili financiranje i to u velikom obimu (Šajatović, 2017).

Na samom početku krize koja je izbila u Agrokoru, Uprava koncerna, ali ni većinski vlasnik nisu davali nikakve informacije već su se sa kriznom situacijom nosili samo šutnjom što je najgore moguće rješenje (Ćimić, 2017). U Agrokoru je bio problem jer Uprava koncerna nije prepoznala kada i na koji način treba komunicirati u situaciji u kojoj se koncern našao. Problem koji je još više pojačao krizu u koncernu bio je taj što su se više od tri mjeseca kroz razne medije provlačile špekulacije da je koncern u financijskim problemima, ali rijetki su mediji tu vijest prenijeli, barem tako dugo dok se situacija nije rasplamsala. Unatoč medijskim nagađanjima iz koncerna Agrokor nisu izlazile nikakve konkretne informacije. Kada se početkom ožujka 2017. pojavila vijest o potencijalnom stečaju Agrokora, vijest se jako brzo proširila svim medijima (Šipić, 2017).

Upravo kada organizacije ne daje nikakve informacije, počinju razne medijske špekulacije i natpisi koji se nekad znaju temeljiti na neprovjerenim informacijama i takva situacija tada još više pogoršava cijelu krizu. Razni medijski natpisi uzrokovali su pad cijena dionica tvrtki iz koncerna Agrokor u više navrata (Ćimić, 2017).

U početnoj fazi krize jedine informacije koje je javnost dobivala bile su informacije dobivene od strane Vlade RH i rijetka, kratka i često nesuvisla priopćenja iz Agrokora koja nikako nisu mogla rasvijetliti situaciju dionicima i medijima. Odabirom strategije šutnje o nastaloj situaciji Agrokor je napravio dodatnu paniku među svojim dionicima. Budući da dionici nisu imali nikakve konkretne informacije iz same tvrtke, oni su se oslanjali na informacije dobivene u medijima. Među zaposlenicima i dobavljačima javila se panika. Zaposlenici su se počeli bojati za svoja radna mjesta što su primijetili i kupci. Dobavljači i banke su se bojali da neće moći naplatiti svoja potraživanja. Najveći strah i panika javio se među malim dobavljačima koji su se bojali da će se veliki dobavljači i banke već nekako osigurati i naplatiti, a da će oni kao mali dobavljači ostati bez svog novca. Kupci su počeli primjećivati da u trgovinama nedostaje proizvoda te da police nisu toliko pune kako su inače bile (Ćimić, 2017).

Budući da Agrokor nije komunicirao sa javnosti i svojim dionicima, počele su se širiti glasine i panika među njima. Početkom travnja kad je kriza u Agrokoru već bila duboka i kad je već dosta eskalirala, Agrokor još nije imao definiranu nikakvu strategiju za kriznu komunikaciju niti bilo kakav krizni komunikacijski plan. U gotovo samom vrhuncu krize Agrokor je prema javnosti izašao sa priopćenjem da će tvrtka uskoro iznijeti objavu sa svim relevantnim činjenicama, opisom trenutačnog stanja i da će najaviti buduće korake koji će se poduzeti kako bi se stanje saniralo. Nakon toga neko vrijeme nisu uopće davali nikakvo priopćenje koje su najavili. Takva objava ne sadrži nikakve informacije niti ima bilo kakvu vrijednost. Budući da nije bilo nikakvih informacija iz tvrtke, sve su se više širile glasine i dezinformacije. Tome svemu pogotovo su pogodovale društvene mreže kao jedan od najbržih i najraširenijih komunikacijskih kanala u današnje vrijeme (Ćimić, 2017).

5.2. Agrokorova komunikacija s dionicima

Prije krize komuniciranje s javnošću Agrokor je većinom sveo samo na marketing i promociju. Vlasnik se uvijek klonio javnih nastupa, a takav pristup se prenio i na cijeli koncern Agrokor i ostale članove uprava tvrtki unutar koncerna. Takav pristup mogao je funkcionirati u stabilnim vremenima, ali za vrijeme krize na vidjelo dolaze sve slabosti takve komunikacije. Tako veliki koncern koji je od sistemske važnosti za Republiku Hrvatsku nikako ne smije izbjegavati javnost (Sučević, 2017).

Poslovni partneri tvrtke znaju način rada cijelog koncerna Agrokor kao i njegovo značenje za cjelokupno gospodarstvo Republike Hrvatske, ali kada tvrtka adekvatno ne komunicira s javnošću, javnost stvara svoj dojam. Takav dojam šire javnosti o Agrokoru i prije same krize temeljio se na mišljenju da se zaposlenici izrabljuju i da imaju male plaće, da koncern ne plaća svojim dobavljačima, da uništava male poduzetnike i na njima djelomično gradi svoj uspjeh, da vlasnici žive u dvorcu kao aristokrati, da suludo troše novac na razne luksuze, da imaju privatni otok i sl., a sve to se steklo prevarama tijekom privatizacije i ratnog profiterstva (Sučević, 2017). Do krize u Agrokoru došlo je zbog problema sa financijama ali ju je i kriva percepcija javnosti koja je nastala zbog neadekvatnog komuniciranja potaknula i ubrzala. Upravo zbog takvih stvari dobavljači su prestali isporučivati robu, a kupci su prestali kupovati u trgovinama iz koncerna Agrokor (Sučević, 2017).

5.3. Komuniciranje uprave Agrokora za vrijeme krize

Budući da se Agrokor u krizi odlučio za ne-komuniciranje, čak 95 posto informacija je došlo iz raznoraznih drugih izvora, a samo 5 posto je došlo iz Koncerna. Interes javnosti bio je velik i

javnost je željela informacije pa ih je prikupljala iz raznih izvora budući da je glavni informator odlučio šutjeti (Šajatović, 2017). Agrokor se prvi puta oglasio kratkim priopćenjem tek 15. ožujka, i to dva tjedna nakon što je priča o financijskom slomu Agrokora punila većinu medijskog prostora. Drugo priopćenje bilo je 17. ožujka kojim su reagirali na prozivke iz Vlade Republike Hrvatske, dok su tek 19. ožujka poslali duže i konkretnije priopćenje. Veliki problem bio je taj što tvrtka dva tjedna nije reagirala na medijske natpise i dva tjedna nije davala nikakve informacije. To je još više povećalo krizu u tvrtci. U ono malo komunikacije koje je bilo iz samog Agrokora ponovno se javila greška jer su iz Agrokora mirnim tonom pokušali smiriti situaciju, ali nisu željeli priznati da je tvrtka u problemima i da rade na tome da se tvrtka izvuče iz te krize, već su samo nabrajali uspjehe koncerna Agrokor i njegovu važnost za hrvatsko gospodarstvo. Mediji su konstantno pisali o krizi i time ju još više produbljivali, a u Agrokoru su šutjeli. Nakon prva tri priopćenja iz Agrokora ponovno nije bilo nikakve komunikacije i tek su nakon osam dana ponovno izdali novo priopćenje za javnost i to na temu sastanka vlasnika Agrokora sa dobavljačima.

Osim što iz Agrokora nije bilo gotovo nikakve eksterne komunikacije, nije se obavljala ni interna komunikacija. Zaposlenici su iz medija čitali o stanju u tvrtci i strahovali za svoja radna mjesta i pitali se da li će dobiti plaću za svoj rad, dok im iz same tvrtke nisu dali nikakve informacije. Oni nisu mogli znati što je istina a što ne. Tek je 22. ožujka svim zaposlenicima Agrokora poslan interni dopis kojim je Uprava željela smiriti situaciju i brigu zaposlenika, te im poručiti da je situacija pod kontrolom.

Sve reakcije iz Agrokora su kasnile. Unutar koncerna Agrokor znali su za probleme i prije nego je došlo do krize i da je samo pitanje vremena kada će kriza eskalirati, ali se nisu nimalo pripremili za situaciju sa kojom su pretpostavljali da će se uskoro susreti. Agrokor je svojom šutnjom kontrolu nad situacijom zapravo prepustio medijima budući da na vrijeme nisu obavijestili javnost, svoje zaposlenike, ali ni ostale dionike o situaciji i radnjama koje poduzimaju kako bi istu riješili. Svim dionicima su mediji bili jedini izvor informacija. Jedini oblik komunikacije iz Agrokora bio je putem priopćenja, ali i njih je bilo premalo. Priopćenjima je bilo potrebno početi komunicirati od samog početka godine, kako bi se dionici pripremili na krizu, ali oni su kasno reagirali. Također u priopćenjima se navodilo kao da je sa Agrokorom sve u redu i da nema nikakve krize. To je početna greška gubitničkog kriznog komuniciranja.

Raznim reklamnim kampanjama i spotovima javnosti se prikazivala idilična situacija unutar Agrokora a na korporativnim web stranicama nije bilo ni jedne riječi od situaciji u kojoj se tvrtka nalazila. Agrokor je dopustio da izbije požar tj. krizna situacija i to nisu znali kontrolirati. Nisu bili spremni za situaciju i nisu znali što treba raditi što je još više pogoršalo cijelu situaciju. Da je vlasnik odmah izašao pred javnost i da su iz koncerna redovno i transparentno komunicirali sa

svim dionicima, dajući im pravu situaciju stanja i prezentirajući im radnje koje poduzimaju kako bi popravili stanje, situacija je mogla biti mnogo blaža. Do krize bi svakako došlo, ali vjerojatno ne u tom obimu (Šipić, 2017).

U nastavku je prikazana Tablica 5.1. koja prikazuje usporedbu preporuka Forbesovih stručnjaka (Forbes Agency Council, 2017) koje su navedene prethodno u radu i koje bi se trebale provoditi kako bi se krizna komunikacija što uspješnije provodila, s radnjama koje su se provodile u Agrokoru tokom cijele krizne situacije, kao i preporukama što je zapravo u tim trenucima trebao provesti Agrokor kako bi se kriza što uspješnije prebrodila, a cijela krizna komunikacija provela što kvalitetnije.

PREPORUKA STRUČNJAKA	SITUACIJA U AGROKORU	ŠTO SE TREBALO UČINITI
Preuzmite odgovornost	Nije se preuzela odgovornost, kriza se negirala, te se ista nije ni priznala u nikakvim oblicima komunikacije Agrokora.	Trebalo se izaći u javnost, trebali su se predočiti problemi, priznati kriza i najaviti koraci koji se poduzimaju kako bi se kriza što bolje prebrodila.
Budite proaktivni, budite transparentni i budite odgovorni	Nije se provodila gotovo nikakva komunikacija, nije bilo transparentnosti niti odgovornosti u postupanju Uprave i vlasnika.	Trebalo je priznati krizu i provoditi kriznu komunikaciju informirajući ciljne dionike svakodnevno o statusu krize i postupcima za sanaciju.
Iskoristite priču	Kriza se nije priznala, mediji su iskoristili priču o krizi.	Organizacija je trebala ispričati svoju priču.
Budite spremni za reakcije na društvenim medijima	Agrokor nije bio spreman za komuniciranje preko društvenih medija. Društveni mediji su još više rasplamsali krizu.	Trebalo je iskoristiti prednosti društvenih medija i provoditi transparentnu komunikaciju.
Sjetite se da budete čovjek	Zaposlenici su bili u strahu za svoja radna mjesta i plaće, mali dobavljači ali i veliki kao i banke u strahu za svoja potraživanja i opstanak, a iz Agrokora nisu dolazile nikakve informacije pa nitko nije znao kakva je situacija.	Organizacija je trebala misliti na temeljne potrebe primarnih dionika, zaposlenika i dobavljača bez kojih neće moći riješiti situaciju. Trebalo je transparentno komunicirati o situaciji i planovima rješenja sa zaposlenicima kako ne bi strahovali za plaće i radna mjesta.
Prvo se ispričajte, a zatim	Nije bilo isprike niti bilo kakve	Potrebno je bilo odmah preuzeti

poduzmite nešto	izjave o odgovornosti organizacije za krizu budući da se kriza od samog početka negirala.	odgovornost za krizu i priznati ju.
Kontroliraj, planiraj i komuniciraj	Nije bilo nikakvih planiranih niti osmišljenih reakcija od samog početka izbijanja krize što je dovelo do još većeg pogoršanja same krize.	Trebalo je osmisliti kriznu komunikaciju i planski ju provoditi.
Traženje kako bi se razumjela situacija	Budući se kriza ignorirala nije bilo moguće razumjeti sve aspekte situacije. Komunikacija nije bila vezana uz samu krizu već su se samo nabrajala postignuća iz prošlosti.	Planirana strategija komunikacije trebala je predvidjeti jasna obrazloženja aspekata koja su dovela do neželjene situacije i jasan plan sanacije.
Prvo slušajte svoj tim	Prema svemu u javnosti prikazanom, organizacija nije imama tim za kriznu komunikaciju pa se komunikacija provodila neplanirano.	Potrebno je bilo promptno organizirati tim za kriznu komunikaciju i prije nastanka krize, a najkasnije s njenim početkom i zadužiti ga za provođenje sve komunikacije. To se učinilo tek kada je Izvanredna uprava preuzela upravljanje Agrokorom.
Razvijati snažnu kulturu marke organizacije	Kultura marke Agrokora nikada baš nije bila razvijena. Aktivnosti odnosa s javnošću prije krize bile su zapravo samo marketinške aktivnosti, te nije bilo provođenja konkretnijih mjera odnosa s javnošću. Zbog navedenog su vlastitu sliku, uglavnom negativnu stvarali mediji i javnost, ali i sami zaposlenici.	Potrebno je bilo ulagati u samu kulturu organizacije prije krize, te provoditi adekvatnu komunikaciju s javnošću koja će graditi poželjan identitet, a ne samo marketinške aktivnosti.
Stavite se u kožu kupca	Kupac i njegove potrebe su zanemarene jer se kriza nije ni priznala odmah u početku što je dovelo do pogoršanja cijele krizne situacije.	Jedan smjer komunikacijske strategije trebao je ciljati direktno i isključivo kupce usmjeravajući informacije na njihove potrebe.
Izbjegavajte reakcije na	Budući nije bilo nikakve	Nakon izrade strategije za

koljenima	komunikacije, nije bilo niti takvih oblika.	krizno komuniciranje, trebalo je provoditi adekvatnu kriznu komunikaciju kroz sve komunikacijske kanale, na temelju osmišljene strategije te na taj način pokazati zrelost i sposobnost suočavanja i rješavanja problema.
Budite spremni	Agrokor nije nimalo bio spreman za krizu u kojoj se našao niti za provođenje kvalitetne, tj. bilo kakve krizne komunikacije što je dovelo do još većeg pogoršanja krize.	Trebala se unaprijed osmisliti kvalitetna strategija za krizno komuniciranje kako bi se svaka potencijalna kriza dočekala što spremnije i kako bi tvrtka mogla što bolje odgovoriti na nju i prebroditi ju.

Tablica 5.1. Prikaz usporedbe preporuka Forbesovih stručnjaka i njihova implementacija kod krize u Agrokoru, autorski prikaz

5.4. Uloga medija prilikom nastanka krize u Agrokoru

Agrokor je cijelu kriznu situaciju još više pogoršao jer nije komunicirao sa medijima. Prije početka krize, mediji su jako dobro pazili što su pisali o Agrokoru. Svi mediji, kako televizijski, tako i tiskovni mediji, bili su posebno izloženi. S jedne strane zbog velikih potraživanja od Agrokora, dok im je isti koncern bio i vrlo važan klijent budući da su sa njim imali sklopljene vrlo velike ugovore vezane uz oglašavanje. Osim izloženosti prema Agrokoru zbog velikih prihoda koje su ostvarivali od njega, tiskovni mediji su bili izloženi i zbog toga jer je najveći distributer novina – Tisak, bio u vlasništvu Agrokora. Bojazan pojedinih medija je bila u tome da se Agrokor ne prestane oglašavati kod njih, ili im ne ukine distribucije kroz svoje distribucijske kanale, ako bi npr. napisali nešto loše o samom koncernu. Takvo nešto bi značajno utjecalo na njihovo poslovanje te su zbog toga bili vrlo oprezni u objavljivanjima. Kada se cijela kriza u Agrokoru rasplamsala, i mediji su počeli sve više i više pričati o njoj pokrenula se lančana reakcija.

Većina medijskih izvještaja o Agrokoru je tijekom krize bila vrlo korektna. Nije bilo nikakvog medijskog linča niti planiranog širenja dezinformacija kako bi se time utjecalo na

krizu. Iako su mediji većinom bili korektni u komuniciranju, u dva su navrata djelomično potpomogli razvoju još veće krize.

Prvi puta se još na početku krize pisalo o izjavi ruskog veleposlanika u Hrvatskoj čiju izjavu su prenijeli mnogi mediji. Njegova izjava je bila prevođena s ruskog jezika i bila je prenesena na način da je on izjavio da ruske banke više neće kreditirati Agrokor i da Agrokor mora vraćati svoje dugove. To je izazvalo buru u javnosti, ali njegova izjava uopće nije bila takva. On je izjavio da ruske banke više neće financirati Agrokor osim ako će to biti potrebno kako bi zaštitile svoja ulaganja, samo što taj drugi dio nije bio preveden i nije bio plasiran u medijima.

Druga informacija koja se pojavila u medijima bila je vezana uz veliki porezni dug Agrokora, navodni dug od pet milijardi kuna. Ta informacija se brzo proširila medijima a da se uopće nije potvrdila točnost te informacije. Iz Porezne uprave nisu smjeli ništa komentirati budući da se radi o poreznoj tajni, dok je Agrokor o svemu tijekom krize većinom šutio, pa ni oni nisu na vrijeme demantirali tu informaciju. To je krizu još više povećalo, a krivnja je Agrokora što nije odmah na to reagirao i demantirao taj podatak jer to jednostavno nije moglo biti točno budući da Agrokorove porezne obveze nisu toliko velike da bi se uopće mogao kumulirati tako velik dug.

Iako je vlasnik tvrdio da je Agrokor dobro poslovao i da je zbog medijskih dezinformacija i špekulacija sve krenulo nizbrdo, prema svemu sudeći to nikako nije točno. Osim financijskih razloga za nastanak krize, Agrokor je u svemu tome imao veliku ulogu jer nije komunicirao sa dionicima. Adekvatnom komunikacijom se kriza nije mogla u potpunosti zaustaviti jer su postojali dobri razlozi za njen nastanak, ali se definitivno mogla smanjiti, usporiti i povesti u drugom smjeru (Weekend Media Festival: Agrokor naš svagdašnji, 2017).

5.5. Lex Agrokor

Agrokorovo ne komuniciranje u kriznoj situaciji i ne informiranje dionika uvelike je pomoglo Vladi Republike Hrvatske u donošenju tzv. „lex Agrokora“, odnosno Zakona o izvanrednoj upravi u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku. Budući da Agrokor nije komunicirao sa javnošću niti sa svojim dionicima, tu ulogu su preuzeli pojedini ministri u Vladi Republike Hrvatske. Ministri su uz pomoć svojih komunikacijskih stručnjaka izveli vrlo uspješan spin u komunikaciji na koji su nasjeli mnogi novinari na način da su informacije prezentirali kako je to njima odgovaralo. Oni su iskoristili strah i paniku u javnosti, pa čak i onih ljudi koji nemaju nikakvu direktnu vezu sa Agrokorom, na način da su prezentirali razne negativne posljedice koje kriza sa Agrokorom može prouzročiti u Hrvatskoj, od smanjenja plaća, pa do povećanja poreza. Na taj način javnosti su ukazali potrebu za spašavanjem koncerna i tako su prema javnosti lakše prezentirali potrebu za donošenjem „lex Agrokora“ (Ćimić, 2017).

Po izglasavanju tog Zakona, kako bi se izvanredna uprava aktivirala u Agrokoru, to je trebao zatražiti, tj. dozvoliti većinski vlasnik Agrokora. Na njegovo potpisivanje pristanaka za pokretanje izvanredne uprave, i to relativno brzo, veliki utjecaj imao je i tajming kada se to sve odvijalo. U to vrijeme Agrokor nije imao novaca na računu budući da su ga neki dobavljači blokirali a bližio se datum za isplatu plaća radnicima. U jednim dnevnim novinama, tada je izašao i članak na naslovnici u kojem zaposlenici Agrokora pitaju „gazdu“ kad će plača jer su se bojali da je neće dobiti. Taj momenat je bio ključni i to je velikim dijelom utjecalo na vlasnika da potpiše aktivaciju izvanredne uprave jer je znao da mora isplatiti plaće, a da nema za to novaca, niti se zbog razvitka cijele krize može zadužiti kako bi isplatio plače (Weekend Media Festival: Agrokor naš svagdašnji, 2017).

Nakon što je upravljanje nad Agrokorom preuzela privremena krizna uprava, Agrokor je počeo provoditi i krizno komuniciranje. Krizne komunikacije do tada nije bilo, a iz Agrokora su se prema javnosti slale samo šture informacije koje nikako nisu mogle predstaviti stvarnu situaciju u koncernu. Kriznu komunikaciju Agrokora su tada preuzeli stručnjaci specijalizirani za krizno komuniciranje iz agencije Manjgura i agencije Millenium. Njihov zadatak je bio da daju vanjski pogled na cijelu situaciju u kojoj se tada nalazio Agrokor i da osmisle strategiju otvorenog i transparentnog komuniciranja prema svim dionicima kako bi se boljom komunikacijom povećala podrška svih dionika (Brkulj, 2017).

6. Zaključak

Krizna komunikacija vrlo je važan oblik komunikacije. Turbulentno i nepredvidivo poslovno okruženje tvrtkama kao i svim ostalim oblicima organizacija nameće razne nepredvidive i stresne situacije sa kojima se tvrtke i organizacije moraju naučiti nositi. Kriza je nešto na što tvrtka ne može utjecati, eventualno ju može pokušati predvidjeti i za nju se adekvatno pripremiti kako bi što spremnije mogla reagirati na kriznu situaciju. Predviđanje krize i priprema za potencijalne krizne situacije organizacijama može biti velika prednost kada u konačnici dođe do same krizne situacije, te tada one mogu krizu minimizirati i uspješno prebroditi, odnosno mogu minimizirati štetu koja može nastati zbog izbijanja krize.

U kriznoj situaciji neophodna je krizna komunikacija. Kriznom komunikacijom organizacija koja se nalazi u krizi se obraća svojim dionicima te ih zapravo na neki način upoznaje sa krizom i priprema ih za krizu. Davanjem informacija dionicima osigurava se njihova upoznatost sa kriznom situacijom kao i sa svim radnjama koje organizacija poduzima kako bi se što uspješnije nosila sa krizom. Kao što se organizacija treba pripremati za krizu, u skladu sa tim pripremama, organizacija se paralelno treba pripremati i raditi plan kriznog komuniciranja. Posebno oformljeni tim za kriznu komunikaciju koji treba uključivati sve odgovorne osobe treba poduzimati sve neophodne radnje kako bi se na adekvatan način mogao pripremiti za eventualno krizno komuniciranje. On treba već unaprijed razraditi potencijalne scenarije koji mogu nastati kako bi se sa kriznom komunikacijom moglo krenuti odmah čim dođe do krize. Ako se krizna komunikacija kvalitetno i na pravi način odradi, ona može uvelike minimizirati štetu, odnosno štetne posljedice do kojih kriza može dovesti. Upravo se u tome očituje važnost kriznog komuniciranja. Upravo kako uspješna krizna komunikacija može uvelike pomoći u suzbijanju štetnih posljedica krize za pojedinu organizaciju, neuspješna krizna komunikacija može još više produbiti krizu i nanijeti još veću štetu organizaciji.

Ne provođenje krizne komunikacije, odnosno ne davanje nikakvih informacija prema javnosti u trenutku kada izbije kriza uzrokuje nepovjerenje kod dionika organizacije koji traže informacije i žele znati što se točno događa. Kada oni ne dobiju informacije koje traže iz same organizacije, oni traže druge načine informiranja što u konačnici često dovodi do pojave mnogo netočnih i polutočnih informacija koje samo negativno djeluju na organizaciju. Primjer lošeg kriznog komuniciranja očitao se u slučaju krize u koncernu Agrokor. U vrijeme pojave krize Agrokor nije komunicirao gotovo sa nikime. Dionici su tražili informacije, mediji su pisali o krizi, a menadžment koncerna nije davao nikakve informacije. Zbog nedostatka informacija, dionici su počeli tražiti informacije na razno razne načine te su dobivali pogrešne podatke koje

pak nitko iz Agrokora nije ni opovrgao. Na taj način stvorila se jako loša slika o cijeloj nastaloj situaciji, čak štoviše i puno gora nego je zapravo i bila. To sve dovelo je do produbljenja krize i u konačnici je nanijelo još veću štetu Agrokoru.

U doba krize menadžment Agrokora se odlučio na najgoru moguću varijantu, odnosno odabrali su najgori mogući plan za nošenje s krizom, ako se to uopće i može nazvati planom. Oni su odlučili jednostavno ne komunicirati sa dionicima. Sve to je zapravo izgledalo kao da tvrtka ne provodi nikakve aktivnosti da bi što uspješnije izbjegla krizu i da zapravo Agrokor i nema nikakvi plan kako bi se uspješno nosio sa krizom. Da je Agrokor imao pripremljen i razrađen plan kriznog komuniciranja i prije nego je kriza eskalirala, kriza se mogla minimizirati. Da su na vrijeme počeli sa kriznim komuniciranjem prema dionicima i javnosti, da su objasnili situaciju u kojoj se tvrtka našla i da su predočili korake koje poduzimaju, šteta se mogla smanjiti. Dionici su u tom slučaju mogli biti mirniji i informirani o svemu i cijela situacija se mogla vjerojatno drugačije odvijati.

Na primjeru Agrokora se zapravo može vidjeti kako se ne smije ponašati u situacije krize i koliko neprovođenje komunikacije u kriznoj situaciji može zapravo imati štetne posljedice po organizaciju koja se nađe u takvoj stresnoj situaciji. S druge strane se također može vidjeti kolika je zapravo važnost kriznog komuniciranja i koliko uspješno i plansko provođenje krizne komunikacije može pomoći organizaciji da se izvuče iz krizne situacije sa što manje posljedica.

U Koprivnici, _____

_____

7. Literatura

Knjige

1. Adubato, S. (2009) What were they thinking? Crisis communication – the good, the bad and the totally clueless, Second edition, Rutgers University Press, London
2. Dilenschneider, R. L. (2000) *The Corporate Communications Bible*, New Millennium, Beverly Hills
3. Fearn-Banks, K. (1996) Crisis communication: A Casebook Approach, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey
4. Luecke, R. (2005) *Upravljanje kriznim situacijama: Svladajte vještine i spriječite katastrofu*, Zgombić & Partneri, Zagreb
5. Osmanagić Bedenik, N. (2007) *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Školska knjiga, Zagreb

Časopisi

1. Bulajić, M. (2010) *Krizno komuniciranje*. Medix, 16 (87/88), str. 87-88., učitano 1. prosinca 2018., sa https://hrcak.srce.hr/59836

Internet izvori

1. Bernstein, J. (n.d.) *The 10 steps of Crisis Communications*, učitano 7. prosinca 2018., sa https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/
2. Brkulj, V. (2017) *Macan i Jelić preuzeli krizno komuniciranje u Agrokoru*, učitano 2. prosinca 2018., sa https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/macan-i-jelic-preuzeli-krizno-komuniciranje-u-agrokoru-20170405
3. Ćimić, I. (2017) *Agrokorova šutnja i Todorićevo skrivanje mogli bi ući u udžbenike*, učitano 2. prosinca 2018., sa https://www.index.hr/vijesti/clanak/agrokorova-sutnja-i-todoricevo-nepojavljivanje-mogli-bi-uci-u-udzbenike-kao-primjer-kako-ne-treba-raditi/961273.aspx
4. Forbes Agency Council (2017) *13 Golden Rules Of PR Crisis Management*, učitano 1. prosinca 2018., sa https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/06/20/13-golden-rules-of-pr-crisis-management/

5. Juneja, P. (n.d.) *Crisis Management*, učitano 28. studenog 2018., sa https://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm
6. Juneja, P. (n.d.) *Types of Crisis*, učitano 30. studenog 2018., sa https://www.managementstudyguide.com/types-of-crisis.htm
7. Juneja, P. (n.d.) *Crisis Communication*, učitano 30. studenog 2018., sa https://www.managementstudyguide.com/crisis-communication.htm
8. Juneja, P. (n.d.) *Crisis Management Team*, učitano 30. studenog 2018., sa https://www.managementstudyguide.com/crisis-management-team.htm
9. Juneja, P. (n.d.) *Why Organizations need to Communicate Effectively During Crises*, učitano 28. studenog 2018., sa https://www.managementstudyguide.com/why-organizations-need-to-communicate-effectively-during-crises.htm
10. Šajatović, M., Lider; Hina (2017) *Panel na Media Festivalu: Totalni neuspjeh u kriznoj komunikaciji Agrokora*, učitano 2. prosinca 2018., sa https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/panel-na-media-festivalu-totalni-neuspjeh-u-kriznoj-komunikaciji-agrokora/
11. Nišević, V., Poslovni dnevnik; Hina (2017) *Agrokor: Kronologija krize koja je obilježila 2017*., učitano 4. prosinca 2018., sa http://www.poslovni.hr/hrvatska/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-335588
12. Riha, Ž. (2014) *Krizna komunikacija – uvijek budite iskreni i ne gubite osjećaj za stvarnost.* Poslovni Puls, učitano 7. prosinca 2018., sa https://poslovnipuls.com/2014/09/23/krizna-komunikacija/
13. Sučević, D. (2017) *Što krizni menadžer mora napraviti u Agrokoru*. Lider, učitano 7. prosinca 2018., sa https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/danko-sucevic-sto-krizni-menadzer-mora-napraviti-u-agrokoru/
14. Šipić, L. (2017) *Agrokor kao primjer lošeg kriznog komuniciranja*, učitano 5. prosinca 2018., sa https://www.linkedin.com/pulse/agrokor-kao-primjer-lo%C5%A1eg-kriznog-komuniciranja-luka-%C5%A1ipi%C4%87

Video

1. Colić, V.; Drljača, G.; Hrstić, I.; Macan, K. (2017) *Weekend Media Festival: Agrokor naš svagdašnji*, on-line video, Weekend Media Festival, Rovinj

Popis tablica

Tablica 5.1. Prikaz usporedbe preporuka Forbesovih stručnjaka i njihova implementacija kod krize u Agrokoru.....28

Sveučilište
Sjever

SVEUČILIŠTE
SJEVER

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MARIO SINČIĆ _____ *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom PROCES UPRAVLJANJA KOMUNIKACIJOM U SITUACIJI POSLOVNE KRIZE _____ *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Sinčić Mario
_____
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, SINČIĆ MARIO _____ *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom PROCES UPRAVLJANJA KOMUNIKACIJOM U SITUACIJI POSLOVNE KRIZE _____ *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)

Sinčić Mario
_____
(vlastoručni potpis)