

# Krizno komuniciranje aviokompanija

---

**Bičvić, Ana-Marija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:129:971953>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2022-01-25**

*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications](#)



**VELEUČILIŠTE  
s pravom javnosti  
BALTAZAR ZAPREŠIĆ  
Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij  
Poslovanje i upravljanje**

**ANA-MARIJA BIČVIĆ**

**KRIZNO KOMUNICIRANJE AVIOKOMPANIJA**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2020. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
**Zaprešić**

**Preddiplomski stručni studij**  
**Poslovanje i upravljanje**

**STRUČNI ZAVRŠNI RAD**

**KRIZNO KOMUNICIRANJE AVIOKOMPANIJA**

**Mentor:**  
**Stjepan Lacković, v. pred.**

**Naziv kolegija:**  
**Odnosi s javnošću**

**Studentica:**  
**Ana-Marija Bičvić**

**JMBAG studenta:**  
**0066170312**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>2. ODNOSI S JAVNOŠĆU</b> .....	<b>4</b>
2.1 Pojam odnosa s javnošću .....	4
2.2 Definiranje odnosa s javnošću .....	5
2.3 Funkcije odnosa s javnošću .....	7
2.4 Proces upravljanja u odnosima s javnošću .....	8
2.4.1 1. Prvi korak: definiranje problema u odnosima s javnošću .....	8
2.4.2 2. Drugi korak: planiranje i programiranje.....	8
2.4.3 Treći korak: provedba/komunikacija.....	9
2.4.4 Četvrti korak: ocjena/evaluacija.....	9
2.5 Praksa odnosa s javnošću .....	9
2.5.1 Odnosi s javnošću u prijevoznoj industriji.....	10
2.5.2 Krizno komuniciranje.....	11
2.6 Pravo i etika odnosa s javnošću.....	12
<b>3. UPRAVLJANJE KRIZOM</b> .....	<b>13</b>
3.1 Što je kriza? .....	13
3.2 Uzorci krize .....	13
3.3 Procjene slabosti i rizika.....	14
3.4 Djelovanje u krizi .....	15
3.5 Komunikacija tijekom i nakon krize .....	16
3.6 Komunikacija s ključnim dionicima.....	17
3.7 Kriza i mediji .....	17
<b>4. UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA</b> .....	<b>19</b>
4.1 Prepoznavanje krize.....	19
4.2 Obuzdavanje krize .....	19
4.3 Rješavanje krize.....	20
4.4 Kako pridobiti medije.....	21

<b>5. VAŽNOST STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSA S JAVNOŠĆU AVIOKOMPANIJA.....</b>	<b>22</b>
<b>6. KOMUNIKACIJA ZA VRIJEME NESREĆE.....</b>	<b>23</b>
<b>7. PRIMJERI DOBROGA I LOŠEG KRIZNOG KOMUNICIRANJA U ZRAČNOM PROMETU .....</b>	<b>24</b>
7.1 Nesreća zrakoplova <i>Swiss Air</i> .....	24
7.2 Pan American .....	24
7.3 Germanwings.....	25
7.4 Croatia Airlines.....	26
<b>8. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>28</b>
<b>9. IZJAVA.....</b>	<b>29</b>
<b>10. POPIS LITERATURE.....</b>	<b>30</b>

## SAŽETAK

U ovom radu ćemo se osvrnuti na specifično područje kriznog komuniciranja, a vezano je za komuniciranje u zrakoplovnoj industriji. U radu ćemo razraditi detaljno odnose s javnošću, komuniciranje, krizno komuniciranje, odrediti točno što je kriza, kako se radi plan kriznog komuniciranja, tko su sve dionici i na koga sve i na koji način može utjecati kriza.

Kao grana prometa zračni promet izrazito je podložan medijskom djelovanju. Čak najmanji incident može tvrtku odvesti u propast, te se zato stavlja naglasak važnosti kriznog menadžmenta u ovom poslovanju.

Bitno je naglasiti da krizno komuniciranje ne može spriječiti krizu, ali može na nju utjecati pozitivno ili negativno, kako tijekom krize tako i nakon nje. Na temelju toga ćemo u radu predstaviti pozitivne i negativne primjere iz prakse i kako su određene aviokompanije djelovale na krizu.

**Ključne riječi:** odnosi s javnošću, krizno komuniciranje, kriza, plan kriznoga komuniciranja, zrakoplovna nesreća, krizni menadžment.

**Title in English: NAPISATI VELIKIM TISKANIM SLOVIMA**

**ABSTRACT**

In this thesis, we will analyse a specific area of crisis communication, which is related to communication in the aviation industry. In the thesis, we will elaborate in detail public relations, communication, crisis communication, determine exactly what a crisis is, how a crisis communication plan is made, who are participants and who is affected by the crisis and in what way.

Air transport as a branch of transport is extremely susceptible to media action. Even a small incident can lead a company to ruin, which is why the importance of crisis management in this business is emphasized.

It is important to point out that crisis communication cannot prevent a crisis, but it can affect it positively or negatively, both during and after a crisis. Based on this, we will present positive and negative examples from practice and how certain airlines have acted in crisis.

**Keywords:** public relations, crisis communication, crisis, crisis communication plan, plane crash, crisis management.

## 1. UVOD

U današnje vrijeme susrećemo se s primjerima u kojima se neka kompanija ili organizacija nađe u krizi, no tu krizu zapravo preokrenu u vlastitu korist. Zanimljiv primjer imamo u automobilskoj industriji gdje jedan poznati proizvođač ponekad zna javno priznati grešku na određenim modelima i javno komunicirati da je povukao određen broj automobila s tržišta.

Kriza negativno djeluje na kompaniju, organizaciju ili osobu, te na javnost. Javnost može imati negativni utjecaj na cijelu industriju u kojoj se dogodila kriza, što može imati i negativne posljedice po tvrtke i organizacije koje nisu imale krizu, ali se nalaze u toj industriji ili istom poslovanju.

Kada se organizacija ili kompanija nađe u krizi bitno je ne izgubiti osjećaj stvarnosti i biti iskren. Tijekom krize komunikacija tada postaje krizna, odnosno dolazimo do kriznog komuniciranja, te javnost trebaju biti dostupne sve informacije. U tom danom trenutku najvažniji cilj je da se preuzme komunikacija. Drugim riječima, onaj tko se našao u krizi mora postati izvor informacija prema medijima i javnosti. Time se smanjuje netočnost u komunikacijskom kanalu, a i smanjuje se mogućnost nagađanja ili veličanja odnosno umanjivanja realnosti. Javnost mora u prvom i pravom trenutku znati odgovore na sljedeća pitanja: Što se dogodilo? Što poduzimate? Što ćete poduzeti?

Ono što je bitno pri kriznom komuniciranju je da se izbjegava svima poznata rečenica: “Nemam komentara”. Nemam komentara nije odgovor, posebice ne u krizi. Kada u kriznoj situaciji odgovor bude “Nemam komentara”, zapravo se daje prazan prostor u kojem mediji mogu napisati što ih je volja, javnost biti upoznata možda s netočnim informacijama, a i samom tom izjavom se ne pokazuje suosjećanje.

U prvom dijelu rada govori se o pojmu odnosa, procesu upravljanja, praksom te etikom u odnosu s javnošću. U drugom dijelu govori se o upravljanju krizom, uzrocima krize i djelovanjem u krizi, te komuniciranju tijekom i nakon krize s ključnim dionicima i medijima. U trećem dijelu govori se o upravljanju kriznim situacijama. U četvrtom dijelu rad se temeljio na samu srž teme rada, odnosno o važnosti strategije upravljanja odnosa s javnošću u aviokompanijama. U petom dijelu govori se komunikaciji s ključnim dionicima i medijima za vrijeme avionskih nesreća. U šestom dijelu govori se o primjerima dobrog i lošeg komuniciranja. U sedmom dijelu navode se zaključna razmatranja cjelokupnog rada.



## 2. ODNOSI S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću karakteriziraju razne oblike komuniciranja kompanija i organizacija, te sveukupne javnosti radi postizanja točno određenih ciljeva i uzajamnog razumijevanja. Odnosi s javnošću imaju zadatak stvoriti okružje u kojemu će organizacija, odnosno kompanija najbolje prosperirati, a glavni im je cilj jačanje ugleda organizacije, poduzeća ili osobe. U poslovnom svijetu profesija odnosa s javnošću je poznata pod skraćenicom PR, dolazi od engleskog naziva Public Relations, a stručnjaci za odnose s javnošću kao PR-ovci. U današnjem konkurentnom društvu PR je nezaobilazna karika u izgradnji imidža objekta, odnosno subjekta poslovanja jer osluškuje potrebe javnog mnijenja, predviđa budućnost odnosno trendove, šalje poruke te unaprijed planiranom komunikacijom podržava strategiju poslovanja određenog poduzeća ili organizacije. Specijalnost stručnjaka za odnose s javnošću ovisi o posloženosti poduzeća ili organizacije kojoj pripada, a općenito obuhvaća: lobiranje, stvaranje publiciteta, upravljanje kriznim situacijama, odnose s dioničarima i investitorima, korporativno komuniciranje (interno i eksterno), sponzorstva, organiziranje događaja, odnose s medijima, izvode treninge javnih i medijskih nastupa, pišu službene dopise, govore i publikacije, stvaranje pozitivnog imidža i upravljanje brendovima, usmjeravaju odnose s medijima, istražuju javno mnijenje, te usko surađuju s marketingom.<sup>1</sup>

### 2.1 Pojam odnosa s javnošću

Sam pojam odnosa s javnošću označava komunikacijsku aktivnost koja se na engleskom području naziva *public relations* ili skraćeno PR. Ovaj termin najranije je korišten u Americi odakle se njegova uporaba proširila diljem svijeta. Sam naziv i položaj odnosa s javnošću razlikuje se od organizacije do organizacije, poduzeća od poduzeća ili osobe od osobe.

Sve je nekako davno krenulo od poznatog filozofa Sokrata koji je inzistirao na „brižljivo definiranje riječi prije nego li se počnu upotrebljavati u raspravi“. On je vjerovao kao će tako definiranje ukloniti moguće nesporazume u razumijevanju problematike.

Pojam odnos s javnošću treba sagledati s metodom ključnih riječi. Riječ odnosi ako prevedemo kao položaj dviju ili više stvari jedne prema drugoj, kao što je uzajamnost, povezanost osoba, stvari ili pojmova onda se radi o komunikaciji. Druga riječ je javnost koju

---

<sup>1</sup> <http://www.elementa-komunikacije.hr/odnosi-s-javnošću> (pristupio 10.6.2020.)

možemo prema Anićeovom rječniku definirati kao ukupnost obavještenih i upućenih koji oblikuju opće mišljenje. Kad sumiramo ključne riječi možemo reći da su odnosi s javnošću komunikacija između organizacije, poduzeća ili osobe i njezine javnosti. (Tomić, 2008:7)

Kako navodi Tomić (2008:9): „Nesporazumi oko tumačenja pojma i sadržaja odnosa s javnošću nastaju i zbog toga što u međunarodnoj praksi nije usvojena jedinstvena terminologija u ovom području. Danas se na popisu nalazi više od 5.500 različitih naziva za odjela za odnose s javnošću u kompanijama, državnim institucijama, organizacijama, udrugama i dr. Istraživanja pokazuju da tek 30 % njih koristi naziv odnosi s javnošću. 20% organizacija koristi naziv korporativne komunikacije. Desetak posto koristi naziv javni poslovi. Pored navedenih postoje i mnogi drugi nazivi kao što su *korporativni odnosi*, *ured za informiranje* i dr.“ (Tomić, 2008:8)

Osim što se vodi polemika oko naziva, postoje i rasprave jesu li odnosi s javnošću posao, profesija, funkcija, umjetnost, znanost ili zanimanje. (Tomić, 2008:9)

Bez obzira bili oni jedno, drugo ili treće, sigurno je jedino da i nakon više od 100 godina brojne osobe na visokim položajima u menadžmentu ne cijene i ne daju važnost PR-u. Veliki broj smatra da su odnosi s javnošću sporedna organizacija uspostavljena za komunikaciju s dosadnim izvijestiteljima, što je skroz krivi pristup, jer imati utjecaja na to kako će javnost gledati na kompaniju zahtjevna je funkcija, posebno u danima kriznog prijenosa poruka. (Tomić, 2008:11)

## 2.2 Definiranje odnosa s javnošću

Postoje mnoge definicije odnosa s javnošću, od britanskog Instituta, američkog udruženja, njemačkog društva sve do poznatih pisaca i publicista, autora i institucija, ali odvojit ćemo zajedničke karakteristike svih definicija odnosa s javnošću prema Tomiću (2008:47):“

- Odnosi s javnošću uspostavljaju i održavaju međusobno razumijevanje između organizacije i njezine javnosti, te promoviraju i održavaju međusobno povjerenje, poštovanje i društvenu odgovornost između organizacije i javnosti.
- Uspostavljaju i održavaju dvosmjernu komunikaciju.
- Disciplina su menadžmenta koja traži da su svi oblici planirane komunikacije budu izvedeni djelotvorno.

- Odnos s javnošću proces su koji teži projekciji pozitivnih viđenja ili pretvaranju negativnih pojmova ili ideja u pozitivne i stvaranju razumijevanja kroz znanje.
- Odnosi s javnošću usklađuju privatne i javne interese.
- Složen su planirani komunikacijski proces koji upravlja korporacijskim imidžom i ugledom.
- Odnosi s javnošću kontinuirana su funkcija koja prema mogućnostima podržava oglašavačke ili marketinške aktivnosti.
- Odnosi s javnošću i njezina ciljna organizacija nalaze se *win-win* odnosu.“ (Tomić, 2008:47)

Uvažavajući navedena promišljanja o odnosima s javnošću, a u skladu s konceptom ove knjige autor donosi svoju definiciju, koja glasi odnosi s javnošću proces su komuniciranja organizacije odnosno poduzeća s njezinom vanjskom i unutarnjom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, gradnjom društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.

Navedena definicija u sebi sadrži nekoliko povezanih elemenata.

1. Organizacija uspostavlja sve oblike komunikacije.
2. Organizacija i ciljane javnosti uspostavljaju i održavaju međusobno razumijevanje i povjerenje, te odgovornost organizacije.
3. Međusobno razumijevanje uspostavljanje primarno dvosmjernom simetričnom komunikacijom, te ne isključuje ni druge načine komuniciranja ukoliko mogu pomoći.
4. U procesu neprestane komunikacije, praktičari odnosa s javnošću prikupljaju podatke, obrađuju i distribuiraju informacije.
5. Odnosi s javnošću ostvaruju svoje interese na legalan i legitiman način, djeluje po načelu zakonitosti, pravičnosti i etičnosti. (Tomić, 2008:49)

Uvažavajući navedena promišljanja o odnosima s javnošću, a u skladu s konceptom ove knjige autor donosi svoju definiciju, koja glasi odnosi s javnošću proces su komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.

Prema Tomiću (2008:50) navedena definicija u sebi sadrži nekoliko povezanih elemenata.

1. „Organizacija uspostavlja sve oblike komunikacije.
2. Organizacija i ciljane javnosti uspostavljaju i održavaju međusobno razumijevanje i povjerenje, te odgovornost organizacije.
3. Međusobno razumijevanje uspostavlja se primarno dvosmjernom simetričnom komunikacijom, te ne isključuje ni druge načine komuniciranja ukoliko mogu pomoći.
4. U procesu neprestane komunikacije, praktičari odnosa s javnošću prikupljaju podatke, obrađuju i distribuiraju informacije.
5. Odnosi s javnošću ostvaruju svoje interese na legalan i legitiman način, djeluje po načelu zakonitosti, pravičnosti i etičnosti.“ (Tomić, 2008:50)

### 2.3 Funkcije odnosa s javnošću

Teoretičari na temelju analiza brojnih definicija odnosa s javnošću dolaze do *osnovnih funkcija odnosa s javnošću*. Prema James Gruingu i Toddu Huntu funkcije se dijele na:“

1. Podupiranje prodaje promocijom proizvoda i drugim uslužnim djelatnostima.
2. Podupiranje personalne uprave komunikacijskim aktivnostima prema zaposlenicima.
3. Podupiranje odjela i razvoj planiranja unošenjem društvenih kretanja i prenošenjem interesa poduzeća u javnosti.
4. Podupiranje proizvodnog sustava.
5. Podupiranje uprave poduzeća u planiranju i provođenju komunikacijskih aktivnosti“.

Robert Heath i W. Timothy Coombs u knjizi *Today's Public Relations – An Introduction* (2006.,8.) definiraju pet funkcija odnosa s javnošću na sljedeći način:

1. Strateško planiranje
2. Istraživanje
3. Publicitet
4. Promocija
5. Donošenje odluka kroz suradnju (Tomić, 2008:52)

## **2.4 Proces upravljanja u odnosima s javnošću**

Određeni teoretičari odnosa s javnošću smatraju da je proces planiranja složen, dok neki smatraju da je jednostavan. No svakako bi posao trebalo podijeliti na nekoliko dijelova odgovarajući na ključna pitanja: *Što želimo postići? Što želimo reći? Kako ćemo to reći? Kako ćemo znati da smo dobro napravili?* Na sva ova pitanja treba odgovoriti u četverofaznom procesu rješavanja problema. Prvo definiramo problem, zatim planiramo i stvaramo programe, poduzimamo akcije i na kraju procjenjujemo program. (Tomić, 2008:159)

### **2.4.1 1. Prvi korak: definiranje problema u odnosima s javnošću**

Prema Cutlipu i suradnicima definiranje problema počinje kada netko prosudi da nešto nije u redu, ili da bi nešto moglo biti bolje. Analiza problema obuhvaća prikupljanje najrelevantnijih informacija iu okruženja uz detaljan opis problema. Najčešća tehnika analize okruženja je PEST- analiza koja pokriva četiri područja: političko, ekonomsko, sociološko i tehnološko (Gregory, 2000.,49-50.). (Tomić, 2008:132)

Zbog svoje važnosti u planiranju i upravljanju vještina istraživanja spada u najtraženije vrline i sposobnosti djelatnika. Razni teoretičari ukazuju na nekoliko različitih vrsta istraživanja. Jedno je kvantitativno istraživanje kojim se prikupljaju podaci i prikazuju kao statističke brojkke. Drugo je kvalitativno istraživanje koje ispituje što su to javna mišljenja, kakve su reakcije i stavovi. Odnosi s javnošću koriste i kontinuirana istraživanja, u kojem istraživači istoj ili sličnoj skupini ljudi postavljaju ista pitanja u određenom vremenskom razmaku.

Djelatnici se mogu u istraživanjima koristiti primarnim (prikupljaju se informacije osobnim kontaktom) i sekundarnim (odnosi se na prikupljanje podataka iz već objavljenih izvora) izvorima. (Tomić, 2008:133) Postoje različite tehnike prikupljanja primarnih podataka kao što su upitnik, anketa, intervju, uzorak, ispitivanje javnog mišljenja, osobno ispitivanje, ispitivanje telefonom, ispitivanje poštom...

### **2.4.2 2. Drugi korak: planiranje i programiranje**

Plan programa odnosa s javnošću je pripremanje svih dokumenata koji pokazuju i navode što treba učiniti i kako to izvršiti. Nakon pripreme plana, sudionici mogu biti sigurni da su svi elementi uključeni na odgovarajući način. Prema knjizi D. Wilcoxa i suradnika planovi odnosa s javnošću imaju osam osnovnih elemenata: situacija, ciljevi, javnost, strategija, taktika, raspored te budžet. (Tomić, 2008:137)

### **2.4.3 Treći korak: provedba/komunikacija**

Nakon što smo proveli prva dva koraka, na red dolazi komunikacija. Već smo prije istaknuli da svi elementi imaju jednaku važnost u procesu planiranja i upravljanja. Stoga komunikaciju promatramo kao proces koji će riječi pretvoriti u djela.

Termin komunikacija potječe od latinske riječi *communicatio* što znači priopćiti. Pojam komunikacije u literaturi ne koristi je jednoznačno, nego postoje mnoge definicije koje se podudaraju s pojmovima kao što su reakcija, interakcija ili ponašanje. (Tomić, 2008:155) Elementi procesa komunikacije su pošiljalatelj, poruka te primatelj, smatramo ih osnovnim elementima ili jednostavnim modelom komuniciranja.

Izbor komunikacijskog kanala je strateška odluka, te se takav izbor treba temeljiti na postignuću organizacijskih ciljeva.

### **2.4.4 Četvrti korak: ocjena/evaluacija**

Svaki ozbiljan program mora se na kraju ocjeniti, odnosno provesti evaluacija, tako i s PR-programima. Tek u ovoj zadnjoj fazi djelatnici u odnosima s javnošću shvaćaju koliko je bilo važno planirati i postavljati realne ciljeve. Evaluacija je kontinuiran proces nadziranja i oživljavanja projekta kao i analiza krajnjih rezultata.

Evaluacija nam pomaže da utvrdimo koliko jesmo ili nismo bili uspješni u programu. (Tomić, 2008:170)

## **2.5 Praksa odnosa s javnošću**

Ono što možemo zaključiti i ono što je realno je da odnose s javnošću ne možemo gledati kao marketing, oglašavanje, publicitet a najmanje kao propagandnu. Imaju dodirnih točaka, to je jasno, ali treba znati razgraničiti te pojmove. Američki znanstvenik Philip Kotler promatra odnose s javnošću kao „još jedan instrument marketinga“, te ga smatra idejom koji je smješten uz sjedište korporacije i njegove aktivnosti nisu usko povezane s potporom proizvoda: odnosi s tiskom, publicitet proizvoda, korporativna komunikacija, lobiranje te savjetovanje. (Tomić, 2008:177)

Prije nego što odredimo područja, treba naglasiti da se odnos s javnošću bavi komuniciranjem, odnosno svim oblicima komuniciranja na svim razinama organizacije, bila ono profitna ili neprofitna. (Tomić, 2008:177)

Odnose s javnošću možemo podijeliti na odnose s javnošću u neprofitnim organizacijama, korporativno komuniciranje i korporativni odnosi s javnošću, odnosi s javnošću u turizmu, putovanju i sportu, agencije, poslovne udruge, profesionalna društva i sindikati, interni odnosi s javnošću, mediji i odnosi s medijima, glasnogovorništvo, osobni odnosi s javnošću, odnosi u društvenim zajednicama, međunarodni odnosi s javnošću te krizno komuniciranje.

Ono na što ćemo se mi bazirati su odnosi s javnošću u prijevoznj industriji koja spada pod odnose s javnošću u turizmu, putovanju i sportu te na krizno komuniciranje.

### **2.5.1 Odnosi s javnošću u prijevoznj industriji**

Prijevoz je jedan od najskupljih sektora odnosa s javnošću putovanja i turizma zbog svojih mnogostrukih sastavnih elemenata. U njega spadaju željeznice, kompanije za iznajmljivanje automobila, rekreacijska vozila i autobusne kompanije. Najdominantnije su kompanije uz kružnu plovidbu i zračne kompanije koje se i tema ovoga rada.

Zračne kompanije bile su glavni način prijevoza za 40,4 milijuna ljudi, odnosno stranih putnika 2003. godine u SAD-u. Te iste godine, zračne kompanije su bile zaslužne za 16% ukupnih domaćih američkih putovanja. Iako su imale veliku dominaciju i rekordan broj putnika u novom mileniju, zračna industrija bila je jako pogođena terorističkim napadom 11. rujna 2001. godine. No do 2004. godine prijevoz se vratio na razinu prije napada. Negativan utjecaj na zračna putovanja nakon 11. rujna ishodio je i nastanak brojnih prijevoznika s niskim cijenama kao što su Southwest Airlines, JetBlue i još neki te su ugrozili financijsku budućnost starih prijevoznika. (Tomić, 2008:235)

Od svih putničkih sektora odnosi s javnošću u zračnoj industriji smatraju se najsloženijima. Funkcije osoblja kod prijevoznika razvrstane su prema njihovoj ciljanoj javnosti, te broj osoblja u odnosima s javnošću može biti od tri do desete ovisno o veličini same kompanije. Veći broj stručnjaka u aviokompanijama opravdava se s većim brojem dnevnih traženja informacija od medija i građana. Jedna velika kompanija je izjavila da u normalnim danima ima 30 do 40 traženja informacija u jednom danu, dok u danima kada postoji neki problem to bude i 80 do 90. Kada se radi u normalni uvjetima i nema nikakve krizne situacije osoblje PR-a bavi se redovitim aktivnostima publiciteta i kriznog planiranja, implementiranjem posebnih promotivnih kampanja i dr. Druga važna funkcija PR-a odnosi si su s zaposlenicima, zaposlenička javnost ima visoki prioritet u aviokompanijama i ti iz dva ključna razloga. Prvi

razlog je što aviokompanije zaposlenike smatraju prvom crtom odnosa s javnošću, te drugi razlog što je 75 % zaposlenika članova sindikata.

Zračne kompanije koriste sve raspoložive alate u komunikaciji. Osnovni alati koje koriste su prenošenje poruka prema javnosti elektronskim novinskim člancima, tjedne ili dvotjedne zaposleničke biltene, internet, dnevnu distribuciju paketa novinskih isječaka, tjedno snimljene poruke glavnog izvršnog dužnosnika i dr. Također u širokoj upotrebi su internet, chat bord i web cast. Ključni medij zračnih kompanija za komuniciranje s klijentima su mjesečni časopisi koji se nalaze u stražnjim džepovima sjedala svakoga zrakoplova.

Kada govorimo o krizom komuniciranju, odnosno kada se dogodi na primjer zrakoplovna nesreća, pogođena zračna kompanija funkcionira kao glavni izvor informacija za medije. Sve dok na primjer nacionalni odbor za sigurnost ne preuzme kontrolu nad mjestom nesreće, tada je osoblje odnosa s javnošću zračne kompanije odgovorno za davanje informacija o zrakoplovu, njegovim putnicima i posadi. (Tomić, 2008:236)

U tom kratkom razdoblju dok nacionalni odbor ne preuzme slučaj, predsjednik uprave zračne kompanije odlazi na mjesto nesreće, susreće se s novinarima i daje izjavu, te izražava sućut i navodi podatke o sigurnosti aviona. Nakon što nacionalni odbor preuzme sve, osoblje kompanije se vraća svakodnevnim aktivnostima. (Tomić, 2008:237)

### **2.5.2 Krizno komuniciranje**

Ovdje ćemo se kratko osvrnuti na krizno komuniciranje, jer ćemo u daljnjem tekstu ovoga rada razraditi navedenu temu. Kako živimo u doba u kojem si krize i nesreće u sve većem broju, tako i krizno komuniciranje ima strateško mjesto u životu poduzeća i organizacija. Stručnjaci upozoravaju kako kriza može nastati u raznim oblicima. Najosjetljivije grane za izbijanje krize upravo su aviokompanije odnosno zračni promet. Ne postoji jednostavno gledište kako riješiti nastalu krizu, kriza se općenito može definirati kao nastupajući rizik. Ona je već prepoznata ili uopće nije opažena te je iznenadno nastupila. Ako na krizu gledamo kao na neplanirani proces, postavlja se pitanje što su uzorci. Uzorci mogu biti različiti te ih u suvremenoj literaturi dijelimo na vanjske i unutarnje. (Tomić, 2008:362)

Vanjski uzorci, kao i što sama riječ govori nastaje izvan organizacije u okolini. Smatra se da organizacija nema bitnog utjecanja na te uzorke. Među vanjske uzorke krize u današnje vrijeme možemo ubrojiti prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize. Recesije, sigurnosno okruženje itd.



Krize koje nastaju unutra organizacije, odnosno unutarnji uzorci neke kompanije ili institucije često nisu vidljive, a u njih spadaju loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost, korupcija, loša uprava, loši uvjeti rada i dr. (Tomić, 2008:363)

Menadžment korporacije ili vodstvo mora biti svjesno mogućih kriza u svom sustavu, te treba imati krizni plan, znati definirati javnost u krizi, znati naći rješenje, analizirati posljedice, imati odnos s medijima jer onaj tko informira taj i formira.

## **2.6 Pravo i etika odnosa s javnošću**

Prema Tomiću (2008:505):“ Djelatnici odnosa s javnošću moraju bit svjesni utjecaja zakona i propisa na komunikacijske aktivnosti. Pravna pitanja često normiraju i ograničavaju praksu suvremenih odnosa s javnošću“. Zbog toga je važno ukazati na zakonska područja važna za odnose s javnošću. Regulacija počinje s međunarodnim dokumentima kao što su *Opća deklaracija UN-a o pravima čovjeka* (1948.), *Međunarodni pakt o građanskim i političkim pravima* (1966.) te *Europska konvencija za zaštitu prava čovjeka* (1950.). (Tomić, 2008:505)

U svim suvremenim zemljama Ustav nam jamči pravo na privatnost, protiv uvrede ugleda i časti, klevete te pravo na ispravak i odgovor svakom kome je javno potvrđeno neko Ustavom zajamčeno pravo.

Pitanje etike u odnosu s javnošću samo je mali dio šireg pitanja koji obuhvaća poslovnu i osobnu etiku. Etika je jedno od najvažnijih pitanja u radu svih profesionalaca koji se bave odnosima s javnošću. Mnogi u ovoj profesiji nastoje se potvrditi u moralnom smislu, dok ima pojedinaca koji u etničkim načelima vide prodavanje magle i prazne fraze. (Tomić, 2008:514)

### 3. UPRAVLJANJE KRIZOM

Živimo u svijetu koji je okružen nažalost u sve većemu broju različitim situacijama koje dovode do krize, bile one u osobnom, poduzetničkom ili nekom drugom segmentu.

Ono što je najvažnije kada dođe određena situacija uzrokovana krizom je edukacija. Teško je zamisliti menadžera koji poznaje teoriju i praksu upravljanja u svom području, a da ne zna barem najosnovnije o kriznom menadžmentu.

Trenutno u praksi imamo još nepoznanica koja dovode do nesporazuma između upravljanja krizom i zaštitom na radu. Krizno komuniciranje je specifično, ono je sveobuhvatno, te kao takva djelatnost traži timski rad. Odlika kriznog komuniciranja je praktičnost koja se u poučavanjima ogleda u simulacijama kriznih situacija kako bi tim lakše pripremili na krizu. (Tafra-Vlahović, 2011:11)

#### 3.1 Što je kriza?

U različitim definicijama krize naglašava se šteta, veličina i iznenadnost, sve u kontekstu javnog odjeka krize. Kriza je situacija u kojem se suočen pojedinac, poduzeće ili organizacija ne može nositi s nastalom situacijom upotrebljavajući rutinske procese.

Kriza prekida normalne poslovne aktivnosti, koje mogu dovesti do štete reputacije određene organizacije ili poduzeća te spriječiti upravna tijela da ostavruju poslovne planove i vizije. Kriza se prema svom tijeku može opisivati prema veličini, duljini trajanja, odgovornosti, način na koji je određeno tijelo odgovorilo na krizu i kako se oporavilo. Kriza djeluje i na emocije jer su ugroženi nečiji interesi, te ovdje nastupa krizni menadžment koji svom strategijom uklanja smetnje u redovnom funkcioniranju poslovanja.

Jedna od zanimljivijih prijedloga definiranja krize je i teorija kriznog komuniciranja teorijom kaosa u kojoj se naglašava odsutnost svake predvidivosti u ponašanju sustava, što dovodi do zaključka da apsolutne sigurne procjena rizika ne postoje. (Tafra-Vlahović, 2011:20)

#### 3.2 Uzorci krize

Uzorci krize mogu biti različiti, od opuštanja ili smanjivanja broja zaposlenika, loša financijska situacija, različite sudske tužbe, problemi s proizvodima ili kvalitetom usluga, gubitak velikog posla ili različite prirodne i globalne katastrofe. Ono što kriza donosi je za

poduzeće pogubno, loša reputacija, gubitak lojalnosti korisnika i zaposlenika, teška financijska oštećenja itd.

Ovdje nastupa krizni menadžment koji ima zadaću iz najgorega izvući najbolje, minimalizirati štetu i ponovno uspostaviti kontrolu nad situacijom i objektom. (Tafra-Vlahović, 2011:59) Važno je da u kompaniji bude jedna osoba koja je zadužena za krizna komuniciranja, koja na temelju situacije koordinira aktivnosti. Ta osoba ne donosi samostalno odluke, nego mora se suglasiti s upravom te krizni tim donosi odluku. (Tafra-Vlahović, 2011:53)

Prema Tafra-Vlahović (2011:53): „Definicija kriznog menadžmenta definira se kao funkcija koja djeluje da umanju potencijalnu štetu od krize na poslovanje i pomaže uspostaviti kontrolu novonastale situacije. Također pomaže da se minimilizira šteta za reputaciju poduzeća te izvući nabolje od onoga što je kriza donijela ako je to moguće u tom trenutku.“ (Tafra-Vlahović, 2011:53)

### **3.3 Procjene slabosti i rizika**

Krize su neočekivane, te uspješni menadžeri mogu neke znakove rizika uočiti i prije sam krize, ali ipak na neke situacije ne možemo biti spremni, ali mogu biti dio kriznog plana. Najosjetljivija su poduzeća ili organizacije koje su već iskusile krizu, te dok se sanira postojeća kriza ne uspije se uočiti nova potencijalna.

Prema podacima Instituta za krize u najpogođenije sektore spadaju bankarstvo, automobilska i zrakoplovna industrija s kojom ćemo se detaljnije upoznati, naftama i farmaceutska industrija, proizvodnja hrane o pića itd. (Tafra-Vlahović, 2011:63)

U pripremi kriznog plana i određivanje poslovne strategije najvažnije je procijeniti moguće rizike kako bi se znala čime se poduzeće može suočiti. Uvijek se počinje s popisom slabih točaka poduzeća, ukazujući na ranjivost i slabost. U prikupljanju ovih podataka bitno je kontaktirati unutarnjim i vanjskim dionicima kako bi podaci bili što vjerodostojniji. Nakon što se prikupe podaci sažima se sve u sljedeće korake:

- Identificiranje problema ili incidenata koje treba razmotriti
- Procjena vjerojatnosti da se ti problemi ili incidenti zaista dogode

- Procjena učinka ili posljedica na biznis u slučaju da se ti problemi zaista dogode
- Procjene rizika koji od svakih tih problema predstavlja
- Procjene trenutačne mjere u vezi s takvim incidentom ili sa slabom točkom
- Procjene prioriteta
- Izrada plana akcije (Tafra-Vlahović, 2011:66)

### **3.4 Djelovanje u krizi**

Praksom je dokazano da organizacije koje provode brojne pripreme za krizu pokazuju veću spremnost i prisebnost te se bolje nose s nastalom situacijom. Međutim ni najveća spremnost nekada nije dovoljna na odgovor na krizne situacije. Bili pripremljeni ili ne u novonastaloj situaciji potrebno je provesti sljedeće korake:

1. Prijava incidenta – prijavljuje se odgovornoj osobi.
2. Prvi sastanak kriznog tima – jedan sat ili čak i ranije od prijave incidenta osniva se krizni tim, ovisno o situaciji koja je nastala.
3. Početna analiza incidenta – prikupljaju se podaci, procjenjuje situacija, poduzima se procjena rizika kao i u kriznom planiranju, i na temelju analize planiraju se buduće akcije.
4. Aktivnosti – uspostavlja se krizni operativni centar, krizni tim planira aktivnosti u skladu s procjenama rizika, ispunjava se dnevnik aktivnosti, odlučuje se da li ostaje interno ili ima potreba za vanjskim savjetnicima.
5. Krizni centar – otvoren je 24 sata, ima sve moguće uređaje potrebne za samostalno komuniciranje, u centru se nalaze samo službene osobe.
6. Interna komunikacija – pravilo je da se zaposlenici što prije informiraju o nastaloj situaciji.
7. Vanjska komunikacija – potrebno je odrediti glasnogovornika, a sve komunikacije mora odobriti ovlaštena osoba. Ovisno o prirodi incidenta potrebno je obavijestiti sve

organe vlasti koji mogu biti zainteresirani. Potrebno je medijima poslati priopćenje, redovito ih izvještavati i biti pristupačan za njihove upite.

8. Medijska strategija – treba imati pripremljene izjave, držati se pravila o komuniciranju s medijima u kriznim situacijama, pripremiti sve informacije.
9. Evaluacija – kad je kriza završena, potrebno je skupiti sve informacije i materijale kako bi se moglo odrediti da li je posao dobro napravljen ili je bilo određenih grešaka. (Tafra-Vlahović, 2011:114-116)

### **3.5 Komunikacija tijekom i nakon krize**

Komuniciranje tijekom krize je neizbježna, a kako je svaka kriza drugačija tako je i komuniciranje. Neke situacije će tražiti kontinuirano i agresivno komuniciranje dok će druge tražiti blagu ili čak nikakvu komunikaciju. Način komuniciranja u krizi ovisit će o težini krize i javnosti koje su njome pogođene. (Tafra-Vlahović, 2011:161)

Prvi zadatak komunikatora je u krizi je odrediti jasan cilj komunikacije. Komunikacijski cilj usmjeren je na razrješavanja krize i uspostavljanje normalne situacije, te kvalitetnih odnosa s dionicima.

Postoje određena pravila za učinak komunikaciju tijekom krize: odrediti ciljeve krizne komunikacije, prije krize razviti iskrene ravnopravne odnose s organizacijama i grupama koje su organizaciji važne, organizacija koja upravlja krizom mora svoje dionike, uključujući i medije priznati kao partnere.

Kriza ne mora biti samo nevolja, u njoj može biti i nečeg pozitivnog. Kriza može pružiti priliku za unapređenje situacije i učenja novoga te zaštita od budućih kriza. Kriza može pružiti organizaciji priliku za obnovu i budući razvoj. (Tafra-Vlahović, 2011:161-171)

Novak u svojoj knjizi *Krizno komuniciranje* (2001) daje definiciju Londonske škole za odnose s javnošću (LSPR) koja krizu definira kao “ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu” (Novak, 2001.: 28).

### 3.6 Komunikacija s ključnim dionicima

Fearn-Banks (2009.) smatra kako je krizno komuniciranje važan dio kriznog upravljanja i definira ga kao „verbalnu, vizualnu i/ili pisanu interakciju između organizacije i njenih javnosti (uobičajeno preko masovnih medija), prije negativnih događaja, tijekom i nakon njih“. S toga možemo izdojiti tri osnovne faze kriznog komuniciranja: fazu prije krize, fazu za vrijeme krize i fazu nakon krize.

Ono što dovodi do općih pravila o komuniciranju tijekom i nakon krize jest da ne postoje dvije iste krize. Najvažnije je dokazati da je problem lociran i da se već postupa da ga se riješi, treba komunicirati opetovano manji broj ključnih poruka, komunicirati samo ono što se može potvrditi s apsolutnom sigurnošću, nikako se ne smije ni o čemu lagati, ne smije se komentirati hipotetičke situacije, te treba dati do znanja da će glasnogovornik uvijek biti na raspolaganju, treba zadržati pribranost, izbjegavati odgovore kao što je „nemam komentara“, sve loše vijesti treba ispričati odjednom te treba osigurati povratnu informaciju. (Tafravlahović, 2011:194-199)

### 3.7 Kriza i mediji

Način na koji mediji izvještavaju o organizaciji koja se našla u krizi može odrediti sudbinu te organizacije kako u krizi tako i nakon krize. Mediji mogu pomoći, ali i odmoći organizaciji koja upravlja nastalom krizom. Novinari su veoma kompetitivne osobe i stalo im je da budu prvi koji će izvijestiti o nastaloj situaciji, te nekada znaju biti jako agresivni. Novinari su skloni osudama i nametanju vlastita mišljenja i stavova u onome što bi trebalo biti objektivno izvještavanje. Vrlo je važno prema njima biti iskren jer su po definiciji novinari odnosno mediji nepovjerljivi i skeptični.

Mediji nisu samo jedan od najvažnijih dionika, nego su i ujedno kanal za plasiranje informacija koje dolaze do drugih dionika i javnosti. Glavna sastavnica partnerstva između organizacije i medija je povjerenje. Novinari koji prate krizu su majstori svoga zanata te je dobro znati i neke novinarske trikove kao što su odgovori na trik pitanja kao što su spekulativna pitanja, navođena pitanja, nabijana pitanja, naivna pitanja, lažna, optuženička ili višestruka pitanja.

Internet i društvene mreže imaju sve veću ulogu u upravljanju krizom. Stoga je uključivanje interneta u kriznu komunikaciju, a to znači i u krizno planiranje preduvjet uspješne komunikacije s medijima u kriznoj situaciji. (Tarfa-Vlahović, 2011:205-213)

## 4. UPRAVLJANJE KRIZNIM SITUACIJAMA

Krize dolaze u različitim oblicima i imaju brojne uzroke koji su jedinstveni za sve poslovne djelatnosti. Krize mogu biti djelo prirode ili ljudske pogreške. Ekonomske i tržišne situacije, nesreće, prirodni događaji, zdravstvene i ekološke katastrofesve su potencijalne opasnosti kojima se organizacije, poduzeća ili institucije mogu suočiti.

Kako ovaj rad vezan za aviokompanije, primjer će biti uzorak rizika jedne velike zrakoplovne tvrtke. Statistički gledano, putnik koji putuje s velikim zračnim prijevoznikom sigurniji je nego da je odabrao bilo koje drugo prijevozničko sredstvo. Ali jedan pad zrakoplova ravan je velikoj katastrofi. Svi u ovom sustavi su svjesni rizika i opasnosti te se usredotočuju na mogućnost pada aviona, na to kako ga spriječiti i kako se nositi s posljedicama. Mnoge aviokompanije su pripremljene i za slučaj otmice.

Kada se obavlja revizija mogućih kriza, bitno je informacije tražiti iz što više izvora. Kod određivanja prioriteta da se spriječi moguća kriza jest rangiranje rizika u odnosu na njegove posljedice i vjerojatnost da se ostvari. (Luecke, 2011:22-47)

### 4.1 Prepoznavanje krize

Upozorenja na krizu mogu doći u različitim oblicima, te ih treba tražiti među najobičnijim uzrocima. Osim onih od već prije navedenim uzroci mogu biti tehnički diskontinuitet odnosno inovacija koja predstavlja veliki i temeljiti otklon od ustaljene tehnologije određenog trenutka. *Otpor javnosti prema novostima* koja je najviše izražena u prehrambenoj industriji, *upozorenja građevinskih, sigurnosnih ili zdravstvenih inspektora* koja se bazira na nemaru, *neprekidne glasine i sumnje, stalne pritužbe klijenata, labavi menadžerski standardi, prigovori djelatnika nižega ranga*. Svako negiranje ili odvrćanje pažnje na navedene uzroke može dovesti do krize, odnosno krizne situacije. Nije samo problem negiranje nego i podcjenjivanje problema, prevelika samouvjerenost te nemogućnost sagledavanja cijele slike. (Luecke, 2011:90-104)

### 4.2 Obuzdavanje krize

Obuzdavanje krize ima zadatak stabilizirati situaciju do trenutka kada se moraju poduzeti konkretne akcije. Bitno je djelovati brzo i odlučno, što je najvažniji korak, čak iako imamo manjak informacija, posebice ako je napravljen plan kao što smo ranije u radu naveli. Drugi



korak je baziran na ljudima i da oni budu na prvom mjestu, jer na kraju materijalna imovina se može nadomjestiti dok ljudi ne mogu.

Treće pravilo za obuzdavanje krize jest da vodeći ljudi što prije budu prisutni na mjestu događaja, fizička prisutnost šalje glasnu i jasnu poruku, u suprotnom dobivamo negativno djelovanje na medije i ostale dionike nastale situacije. I četvrto, ali ni malo bitno pravilo je neprestana komunikacija. Svaki plan za krizne situacije i svaki krizni tim moram imati spreman komunikacijski plan za pružanje informacija.

U komunikaciji je bitno boriti se protiv glasina i nagađanja, treba komunicirati sa svim zainteresiranim stranama i s javnošću. Kada se glasnogovornik nađe u nedoumici, treba se voditi s onim što je naučio te sa svojim vrijednostima i instinktima. Jer etički osjećaj za dobro i loše je moćan kompas, kao i naši instinkti. (Luecke, 2011:106-119)

### **4.3 Rješavanje krize**

Nakon što smo krizu obuzdali, sljedeći korak nam je rješavanje krize. I u ovome djelu novonastale situacije je bitno vrijeme, odnosno što duže vrijeme prolazi problem se sve više širi i sve ga je teže obuzdati. Dugotrajna kriza može utjecati da i javnost dobije negativnu sliku o poduzeću ili instituciji ukoliko svakodnevno o njoj čitaju. Osim lošega publiciteta treba biti svjestan da ni poslovanje neće biti produktivno i uspješno sve dok kroza traje.

Krize su uglavnom dinamične, i zato je potrebno svakodnevno skupljati nove informacije i na temelju njih djelovati, jer ukoliko se budem držali samo plana s početka situacije neuspjeh je zajamčen.

Krizna komunikacija je jedno od najvažnijih oruđa kriznog tima, jer informacije koje dolazi iz poduzeća ili institucije donose potrebne podatke svim dionicima od klijenata, zaposlenika do dobavljača. Komunikacija je također bitna kako bi se sve negativne i netočne glasine utišale kako bi se problem mogao ne otežano rješavati.

Potrebno je dokumentirati sve izvore informacija kao i sve odluke, namjere i aktivnosti. Bilježenje svih informacija i situacija, odnosno aktivnosti nakon što kriza prođe bit će dobar temelj kriznom timu da odredi što je bilo loše, a što dobro. Osim toga, dokumentacija će biti korisna ukoliko dođe i do neki pravnih aktivnosti.

Mnoge se krize mogu riješiti ako se koriste tehnike projektnog menadžmenta što uključuje ciljeve, planiranje, upravljanje i zatvaranje projekta. Tijekom krize bitno je imati vođu, osobu u koju će dionici imati povjerenja, tijekom i nakon krize. (Luecke, 2011:121-141)

#### **4.4 Kako pridobiti medije**

Kako smo već prije naveli mediji su jedno od najbitnijih oruđa tijekom krize. Komunikacija putem medija može biti instrument kontrole i koordinacije. Komunikacija putem javnog priopćavanja kao što su novine, televizija, radio ili u današnje vrijeme internet može poslužiti za stvaranje pozitivne slike o krizi u očima javnosti.

U odnosu s medijima treba biti jako pažljiv, sve poruke koje idu preko njih moraju biti provjerene i iskrene. Osim ovog odnosa, bitno je i ono vrijeme koje smo često ranije spominjali, njegova bitnost je velika i u odnosima s medijima, jer što prije damo potrebne informacije šira javnost bi mogla gledati pozitivnije na novonastalu situaciju, jer u suprotnom mediji mogu priču prikazati u skroz drugom svijetu.

Mediji vrlo često znaju radi osobne koristi objavljivati neprovjerene informacije i stvarati negativnu priču iz nepouzdanih izvora, zato je bitno da rukovodioci u što ranijoj fazi pokušaju dati priopćenje.

Ono što je najbitnije je dobro se pripremiti, pretpostaviti pitanja, biti smiren i što iskreniji koliko god situacija bila loša. Na sva pitanja bez iznimke odgovarati, jedino je bitno kako smo već prije naveli izbjegavati odgovor „bez komentara“, jer se ostavlja prostora za svakoga da stvori priču koja možda i nema veze sa stvarnom situacijom. (Luecke, 2011:139-161)

## 5. VAŽNOST STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSA S JAVNOŠĆU AVIOKOMPANIJA

Prema Kseniji Žlof iz Croatia Airlines:

*“Stručnjaci koji se bave odnosima s javnošću moraju dobro poznavati kompanijsku misiju, viziju i ciljeve. Strategija upravljanja odnosima s javnošću neodvojiva je od ciljeva, misije i vizije tvrtke. Važnost strategije upravljanja odnosima s javnošću osobito dolazi do izražaja u komunikacijski zahtjevnim situacijama, dakle najčešće u kriznoj komunikaciji.*

*Iskustvo pokazuje da brzo, učinkovito, neprekidno, ozbiljno i pošteno komuniciranje u kriznim situacijama, s jasnom strategijom i komunikacijskim ciljevima, izravno utječe na očuvanje ugleda organizacije i poslovni oporavak, ali i na pozitivnu percepciju o PR-predstavnicima i drugim službenim izvorima kao o vjerodostojnima i nezamjenjivima.*

*Zrakoplovstvo je struka osobito osjetljiva na krizu. Jedan od bitnih primjera strategije krizne komunikacije zrakoplovne tvrtke Swissair, još iz 1998. godine, nakon pada njihovog zrakoplova, koja je značila svojevrsnu prekretnicu u pristupu vrlo zahtjevnoj kriznoj komunikaciji. Swissair je pravilno odabranom strategijom krizne komunikacije uspio ne samo očuvati ugled tvrtke poslije nesreće, nego ga čak i povećati. U komunikaciji s javnošću uvijek je najvažnije zadržati vjerodostojnost. Pitanje vjerodostojnosti osobito dolazi do izražaja u krizama koje, zbog okolnosti u kojima nastaju, obiluju nesigurnošću i sumnjama.*

*Pojavom novih tehnologija i društvenih mreža ostaje sve manje vremena za provjeru informacija, a vrijeme objavljivanja prvih izvještaja u medijima poslije kriznog događaja mjeri se u minutama. Više ne ostaje mnogo vremena za klasično okupljanje kriznog tima i dodatnu provjeru informacija prije nego što se medijima pošalju prva priopćenja ili daju prve izjave, što znači da se komunikacija s javnošću mora odvijati strelovitom brzinom, ali pritom informacije koje se odašilju u javnost ipak moraju biti provjerene i vjerodostojne.*

*Temeljem proučene strane i domaće znanstvene i stručne literature, može se zaključiti da je zračni promet danas izložen vrlo velikom spektru kriznih i nepredvidivih situacija. Usavršavanjem tehnologije, rizici nastali uslijed kvarova na zrakoplovima, sve su rjeđi slučajevi, kao i oni uslijed prirodnih nepogoda, koji utječu na sam zračni promet ali ne ugrožavaju toliko same putnike niti ne donose fatalne nezgode. Svjetske i međunarodne organizacije vezane uz zračni promet, usko surađuju, kako bi bile što bolje pripremljene ukoliko nastupi kriza ili katastrofa. Značajni doprinos tome daje i tehnologija zahvaljujući kojoj sve bitne informacije vrlo velikom brzinom mogu doći sa jedne strane svijeta na drugu, kako bi se pravovremeno moglo reagirati na kriznu situaciju.”<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> <https://pvzg.hr/vijesti/u-komunikaciji-s-javnoscu-uvijek-je-najvaznije-zadržati-vjerodostojnost/> (pristupio 12.06.2020.)

## 6. KOMUNIKACIJA ZA VRIJEME NESREĆE

Korajlić, Kešetović, Toth (2013:91) smatraju da je: „Danas tehnologija napredovala i informacije se šire velikom brzinom. Za neku aviokompaniju ili aerodrom najbitniji je prvi trenutak, odnosno prvih nekoliko trenutaka. Rečenice poput „nemamo komentara“ u slučaju nesreće su neprihvatljive. Korajlić, Kešetović, Toth (2013:91) govore da je:“ Vrlo bitno prenijeti negativne poruke u kratkom vremenu i sve negativne poruke prezentirati odmah da bi se iscrpio početni napad. Kada je riječ o komunikaciji za vrijeme krize prema redoslijedu vrijednosti poruka, za Korajlića, Kešetovića i Totha (2013) on je sljedeći: ljudi, čovjekova okolina, materijalna dobra i novac“.

Ukoliko je postojala greška, najbolje je istu odmah priznati i krenuti s ispričama i korekcijama, jer će u protivnom mediji početi donositi vlastite zaključke. Bitno je da komunikacija ide u smjeru od najnižeg prema najvišem menadžmentu koji se treba u svakom slučaju pojaviti na mjestu nesreće kako bi pokazao da mu je stalo. Imati dobar odnos s medijima od iznimnog značaja.

Korajlić, Kešetović, Toth (2013:91) naglašavaju da je:“ Komuniciranje poslije nesreće je vrijeme evaluacije svih planova i procedura, odnosno mjerenje učinka. Ne smije se kriza odmah zaboraviti. Potrebno je izvršiti analizu da bi se eventualne greške ispravile i pripremile bolje za slučaj nove krize.“ (Korajlić, Kešetović, Toth, 2013:91)

## 7. PRIMJERI DOBROGA I LOŠEG KRIZNOG KOMUNICIRANJA U ZRAČNOM PROMETU

### 7.1 Nesreća zrakoplova *Swiss Air*

Prema pisanju Capper, Scott:

*“Nesreća Swiss Air tvrtke dogodila se 1988. godine u Kanadi sa smrtnim ishodom za 215 putnika i četrnaest članova posade. Nesreća se dogodila na neradni dan i daleko od sjedišta tvrtke. Međutim, proaktivnom pripremom tvrtka je postala školski primjer uspješnoga kriznog komuniciranja. Ključne reakcije dogodile su se u prvih dvanaest, odnosno 24 sata. Tvrtka je postala izvor informacija. Sve su informacije dijeljene pravovremeno, istinito i konstantno su osvježavane. Već u prvih dvanaest sati uspjeli su negativne posljedice minimizirati. Predstavnici tvrtke su odmah i cijelo vrijeme bili dostupni medijima, organizirali su konferencije, a direktor Swiss Aira je već u prvih dvanaest sati bio na mjestu nesreće. Tvrtka je pokazala suosjećanje sa žrtvama i pomogla u cijelom procesu traganja i spašavanja. Psihološka, kao i sva druga pomoć, osigurana je članovima obitelji stradalih. S obzirom na to da je riječ o velikoj udaljenosti članovima, obiteljima je osiguran prijevoz i smještaj u mjestu nesreće. Aktivirani posebni telefonski brojevi na kojima su se mogle dobiti informacije u vezi nesreće. Tako je Swiss air postigao pozitivniji publicitet i za kraj postao izvor informacija, a ne informacija. Ovim je primjerom pokazano kako proaktivno djelovanje i unaprijed pripremljen plan kriznoga komuniciranja mogu pridonijeti pozitivnijem rješenju krizne situacije”.<sup>3</sup>*

Kako je već gore navedeno Swiss Air je upravo školski primjer kako reagirati u kriznoj situaciji kao što je zrakoplovna nesreća u kojoj si izgubljeni mnogi životi. Reagirali su odmah, pružili informacije obiteljima i medijima, pokazali suosjećanje, te organizirali sve potrebno za obitelji stradalih.

### 7.2 Pan American

The Washington Post Company prenjeo je vijest da je:

*“21. prosinca 1988. godine iznad škotskoga gradića Lockerbie dogodila se nesreća zrakoplova Boring 747 tvrtke Pan Am. Zrakoplov je letio na relaciji London – New York i u njemu su bila 243 putnika i šesnaest članova posade. Zrakoplov je poletio u 18:30, a nakon što je došao iznad maloga škotskog grada Lockerbiea, zrakoplov se raspao, a dijelovi su pali po kućama. Svi putnici, njih 243 i 16 članova posade, su poginuli. Dijelovi zrakoplova pali su po naseljenom području i usmrtili još jedanaest osoba na tlu. Istražitelji su odmah počeli*

---

<sup>3</sup> Capper, Scott (02.10.2001.) *CHRONOLOGY-Swissair grounds fleet, looks for cash*  
<http://www.iasa.com.au/folders/sr111/SwissairGroundsFleet.html>

vršiti istragu. Kako je zrakoplov bio jedan od prvih proizvedenih tog tipa, mislilo se da je uzrok nesreće starost zrakoplova. Istražitelji su vrlo brzo došli do zaključka. Već nakon tjedan dana uvidjelo se da je zrakoplov oboren eksplozivom. Istraga je pokazala da se nijedan putnik ne može dovesti u dodir s eksplozijom. Nakon detaljnije analize uočeno je da se bomba nalazila u kovčegu koji je ukrcao s drugoga leta, dok se putnik nije ukrcao na let. Eksplozivnu napravu postavio je terorist iz Libije.

Predstavnici Pan Ama sveli su komunikaciju na minimum, misleći da će tako umanjiti negativan publicitet. Najveći nedostatak kriznoga komuniciranja u navedenom slučaju bio je što su davali čak i netočne informacije. Glavni direktor nije izrazio sućut niti je otišao na mjesto nesreće te čak nije prisustvovao komemoraciji za žrtve. Sve navedeno kulminiralo je negativnim publicitetom, razotkrivenim lažima te je tvrtka, koja je već imala financijske probleme, na kraju bankrotirala.<sup>4</sup>

Zrakoplovna kompanija Pan Ama je od samoga početka postavila se krivo, nisu davali informacije na vrijeme, a i one što su davali većinom su bile lažne, misleći da će tako umanjiti nastalu štetu, što je imalo skroz suprotan učinak. Osim što nisu dijelili informacije, uprava kompanije nije se pokazala dostojna kriznog komuniciranja što je još više povećalo negativan utjecaj na kompaniju koja je na kraju završila u bankrotu.

### 7.3 Germanwings

BBC News je objavio da je:

*“ Let 9525 bio je planirani međunarodni let niskotarifne zrakoplovne tvrtke Germanwings iz Barcelone do Düsseldorfa 24. ožujka 2015. godine. Zrakoplov Airbus A320-211 na navedenom letu srušio se između mjesta Barcelonnette i mjesta Prads-Haute-Bléone u francuskoj regiji Provansa – Alpe – Azurna obala, oko 100 kilometara sjeverno od grada Nice. U trenutku nesreće u zrakoplovu se nalazilo 150 osoba i nitko nije preživio.*

*Nesreća je uzrokovala veliku medijsku pozornost. Kompanija Germanwings bila je tradicionalno poznata kao veoma sigurna tvrtka, što je karakteristika njemačkih prijevoznika. Tražili su se hitno razlozi nesreće. U početku se špekuliralo o raznim uzrocima, međutim, dosta neočekivano će vrlo brzo doći do rezultata istrage. Nakon saslušanja snimaka iz crne kutije došlo se do šokantnoga otkrića. Mladi kopilot čekao je da kapetan napusti zrakoplov i ode u toalet. Nakon toga je zaključao vrata i srušio zrakoplov. S obzirom na to da je riječ o vrlo sigurnoj tvrtki, nesreća je privukla dosta pažnje. U početku je krizno komuniciranje bilo dosta loše. Eurowings je tek nakon šest sati i 30 minuta potvrdio na svojim službenim stranicama da se dogodila nesreća sa smrtonosnim ishodom petnaest putnika. Nakon toga im je pala stranica i nekoliko trenutaka bila je izvan funkcije. Tek nakon nekoliko trenutaka*

---

<sup>4</sup> The Washington Post Company (1999; n. d.) *The Bombing of Pan Am Flight 103*  
<https://www.washingtonpost.com/wp-srv/inatl/longterm/panam103/timeline.htm>

*stranica se vratila u funkciju i to vidu tamne stranice, tzv. dark site. To je stranica koju imaju ozbiljne tvrtke koje se bave rizičnim uslugama. Nakon što se ta aktivira, na njoj se mogu naći informacije za medije, unesrećeni, kontakt telefon i sve u vezi žrtava i pomoći unesrećenima. Nakon toga uprava Eurowingsa polako se vraća na pravi put i sljedeći koraci su mnogo ozbiljniji i bliži ozbiljnosti tvrtki kakva je Eurowings. Nakon nesreće tvrtka je nastavila s letovima i nesreća nije ostavila ozbiljnije negativne posljedice. Krenulo se i s novim brendiranjem i tvrtka je počela u proces izmjene imena u Eurowingsu. Godine 2020., uslijed krize uzrokovane korona virusom, Germanwings je prestao s poslovanjem.*<sup>5</sup>

Germanwings je na samom početku imao kriv pristup, pokušavajući uskratiti informacije, ali se vrlo brzo vratio na pravi put. Otvorena je stranica sa svim informacijama za medije, obitelji i unesrećene. Prvotna reakcija same kompanije je donekle opravdana iz razloga što je slovila kao jedna od najsigurnijih u svojoj industriji. Na primjeru ove nesreće Germanwings je izgradio dobro i kvalitetno krizno komuniciranje.

#### **7.4 Croatia Airlines**

„27. rujna 2013. godine let tvrtke Croatia Airlinesa na relaciji Zagreb – Zurich imao je nesreću. Naime, prilikom slijetanja u zračnu luku Zurich prednji kotač stajnoga trapa nije se mogao izvući u položaj za slijetanje. Nakon što su učinjene sve procedure kako sa stajališta kompanije, tako i sa stajališta zračne luke, zrakoplov je sletio bez izvučenoga prednjeg kotača. Zrakoplov je sletio i nijedan putnik nije bio povrijeđen. Kada je riječ o kriznom komuniciranju, ovdje je Croatia Airlines reagirala dosta profesionalno. Na svojim službenim stranicama izdali su priopćenje za javnost i u svojim izjavama nisu ništa umanjivali ili pokušali skriti. Mediji su prvo počeli sa senzacionalističkim izjavama kao što su: „Drama u Švicarskoj, zrakoplov Croatia Airlinesa sletio na nos“ ili „Novi incident u Croatia Airlines“.

Nakon navedenih i sličnih natpisa, Croatia Airlines usmjerio je pozornost na drugu stranu, profesionalno osoblje koje je herojski prizemljilo zrakoplov. Nakon ovih reakcija natpisi su bili sljedeći: „Heroj hladne glave“, „Avion Croatia Airlinesa je sletio na nos, poslušajte hladnokrvnog pilota u komunikaciji s kontrolom leta“ te „Otkriven identitet heroja pilota i kopilota zrakoplova Croatia Airlinesa“ navodi Hinić Marina u članku *Četiri godine su prošle od nezgode zrakoplova Croatia Airlines u Zürichu*.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> BBC News (23.03.2017.) *Germanwings crash: What happened in the final 30 minutes*  
<https://www.bbc.com/news/world-europe-32072218>

<sup>6</sup>Hinić, Marina (27.09.2017.) *Četiri godine su prošle od nezgode zrakoplova Croatia Airlines u Zürichu*

Croatia Airlines je i prije ovoga događaja imala manje incidente, ali način na koji su reagirali i odnosili se s putnicima, javnosti i medijima u danom trenutku, sve je negativno je palo u drugi plan i fokus je bio usmjeren na sposobnost posade.



## 8. ZAKLJUČAK

Nakon detaljne analize u ovom radu možemo zaključiti da komuniciranje, odnosno krizno komuniciranje jedno od najbitnijih alata u borbi protiv krize. Treba jasno naglasiti da krizno komuniciranje ili plan kriznog komuniciranja ne može spriječiti nastanak krize, ali može djelovati na njezin ishod pozitivno, ali naravno nekad i negativno. Danas je vrlo bitno imati unaprijed razrađen plan kriznoga komuniciranja i osobu zaduženu za krizno komuniciranje. Cilj je rada bio prikazati pozitivne i negativne primjere kriznoga komuniciranja kao i naglasiti značaj postojanja pravilnoga kriznog komuniciranja, plana kriznog komuniciranja kao i menadžera za krizno komuniciranje.

Također što je vrlo bitno naglasiti da pri nastanku krize je vrijeme bitan faktor koji djeluje na to koliko će dugo kriza trajati. Kada dođe do krize bitno je pravovremeno djelovati, što prije izaći u javnost s informacijama, koje moraju biti provjerene i točne.

To znači da, prema javnosti i medijima, onaj tko se našao u krizi mora postati izvor informacija. Time se smanjuje netočnost u komunikacijskom kanalu, a i smanjuje se mogućnost nagađanja ili veličanja odnosno umanjivanja realnosti. Javnost mora u prvom i pravom trenutku znati odgovore na sljedeća pitanja: Što se dogodilo? Što poduzimate? Što ćete poduzeti?

Ono što se nikako ne smije izjaviti u kriznoj situaciji jest svima poznata rečenica: “Nemam komentara”. Nemam komentara nije odgovor, posebice ne u krizi. Kada u kriznoj situaciji odgovor bude “Nemam komentara”, zapravo se daje prazan prostor u kojem mediji mogu napisati što ih je volja, javnost biti upoznata možda s netočnim informacijama, a i samom tom izjavom se ne pokazuje suosjećanje.

Vrlo je bitna povezanost pružatelja usluga u zračnom prometu i krajnjih korisnika. Ona je jako bitna u normalnom poslovanju, međutim, može postati još važnija u izvanrednim situacijama.

U komunikaciji s javnošću uvijek je najvažnije zadržati vjerodostojnost. Pitanje vjerodostojnosti osobito dolazi do izražaja u krizama koje, zbog okolnosti u kojima nastaju, obiluju nesigurnošću i sumnjama.

## 9. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Ana-Marija Bičvić**

**Matični broj studenta: 1-271/17-MPI**

**Naslov rada: Krizno komuniciranje aviokompanija**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---

## 10. POPIS LITERATURE

### KNJIGE:

- Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2010) *The Handbook of Crisis Communication*, Blackwell Publishing
- Fearn Banks, K. (2009) *Crisis communications: A casebook approach*, 3rd Mahwah, NJ: Erlbaum
- Korajlić, N., Kešetović, Ž. i Toth, I. (2013) *Krizni menadžment* Sarajevo, Velika Gorica: Fakultet za kriminalistiku, kriminologiju i sigurnosne studije Univerziteta u Sarajevu, Bosna i Hercegovina, Veleučilište Velika Gorica Hrvatska
- Langford, M. (2006) *Crisis Public Relations Management*, Exploring Public Relations. R.Tench, L.Yeomans (eds.) FT – Printice Hall. Harlow
- Luecke, R. (2011) *Upravljanje kriznim situacijama*, Zagreb, Harvard Business Essentials u suradnji s Zgombić&Partneri
- Mirosavljević, M. (2008) *Odnosi s javnošću*, Banja Luka: Banja Luka Collega
- Novak, B. (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Zagreb: Bonoza Press
- Rakita, B., Mitrović, I. (2007) *Brend menadžment*, Beograd: Savremena administracija
- Tafra-Vlahović, M. (2011) *Upravljanje krizom*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“
- Tomić, Z (2008) *Odnosi s javnošću*, Zagreb – Sarajevo, Synopsis,

### INTERNETSKI IZVORI

- The Washington Post Company (1999; n. d.) *The Bombing of Pan Am Flight 103*  
<https://www.washingtonpost.com/wp-srv/inatl/longterm/panam103/timeline.htm>
- Capper, Scott (02.10.2001.) *CHRONOLOGY-Swissair grounds fleet, looks for cash*  
<http://www.iasa.com.au/folders/sr111/SwissairGroundsFleet.html>
- BBC News (23.03.2017.) *Germanwings crash: What happened in the final 30 minutes*  
<https://www.bbc.com/news/world-europe-32072218>
- Hinić, Marina (27.09.2017.) *Četiri godine su prošle od nezgode zrakoplova Croatia Airlines u Zürichu*  
<https://avioradar.hr/index.php/hr/iz-povijesti/691-cetiri-godine-su-prosle-od-nezgode-zrakoplova-croatia-airlines-u-zuerichu>

<https://pvzg.hr/vijesti/u-komunikaciji-s-javnoscu-uvijek-je-najvaznije-zadržati-vjerodostojnost/>

## ŽIVOTOPIS



Bičvić, Ana-Marija.pdf