

# Krizni menadžment

---

**Prelčec, Ana Maria**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*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:129:579131>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-03**

*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 MARIA PRELČEC**

**KRIZNI MENADŽMENT**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**Zaprešić, 2022. godine**

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

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

**Usmjerenje Poslovna ekonomija i financije**

**PREDDIPLOMSKI ZAVRŠNI RAD**

**KRIZNI MENADŽMENT**

**Mentorica:**  
**dr. sc. Sendi Deželić, prof. v. š.**

**Naziv kolegija:**  
**Menadžment**

**Studentica:**  
**Ana Maria Prelčec**

**JMBAG studenta:**  
**0234058159**

## ZAHVALA

Želim zahvaliti pokojnom mentoru, doc. dr. sc. Dragutinu Fundi na iznimnoj susretljivosti i strpljivosti, osobi koja je na svojem primjeru pokazala kako bi ljudi trebali komunicirati te kako je sve moguće riješiti na ugodan način.

Zahvaljujem svojoj sadašnjoj mentorici dr. sc. Sendi Deželić na strpljenju, pomoći i vodstvu pri izradi ovog rada. Hvala na pruženoj prilici. Divno je imati Vas za profesoricu, ali posebno iskustvo je imati Vas za mentoricu.

Veliko hvala mojim kolegama na nezaboravne tri godine, na divnim uspomenama i još divnijem prijateljstvu koje smo izgradili.

Hvala mojim prijateljima zbog kojih ću reći samo da je prijateljstvo tako istinito i tako bitno da se na svijetu ne može poželjeti ništa svetije ni korisnije.

Zahvaljujem svojim divnim roditeljima i sestri na vjeri koju su imali u mene i moj uspjeh, onda kad ni sama nisam. Hvala vam na bezgraničnoj ljubavi i strpljenju.

I na samome kraju, najveća zahvala ide mom suprugu i našim trima anđelima. Bez vaše podrške i ljubavi nijedan uspjeh, pa tako ni ovaj, ne bi bio moguć niti potpun. Vi ste moj vjetar u leđa i uz vas je sve moguće. Moja ste velika podrška i motivacija, kako tijekom studiranja, tako i u životu.

U Zaprešiću, 2022.

Ana Maria Prelčec

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
ABSTRACT .....	2
1. UVOD.....	1
2. POJAM KRIZE I POGLEDI NA KRIZU .....	3
2.1 Zamke u izgradnji poduzeća .....	5
2.2 Čimbenici koji utječu na krizu.....	6
2.3 Uzroci kriza u organizaciji.....	10
2.4 Vremenske škare krize.....	13
2.5 Životni ciklus krize.....	14
2.6 Vrste kriza.....	15
2.7 Posljedice kriza .....	22
3. KRIZNI MENADŽMENT .....	25
3.1 Učinkovito vodstvo u krizi .....	26
3.2 Krizni menadžment i planiranje za krizu.....	27
4. OPIS TIJEKA KRIZE NA PRIMJERU KARLOVAČKE PIVOVARA.....	32
5. ZAKLJUČAK .....	39
IZJAVA .....	40
POPIS LITERATURE.....	41
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA.....	43
POPIS SLIKA .....	43
POPIS TABLICA .....	43
POPIS GRAFIKONA.....	43
ŽIVOTOPIS .....	44

## SAŽETAK

Tema ovoga rada je krizni menadžment. Krizni menadžment važan je dio poslovnog ciklusa te je izrazito bitan tvrtkama koje se nalaze u krizi kako bi je što bolje identificirale i riješile, ali i spriječile da se ponovno pojavi. Cilj ovoga završnog rada je definirati krizu tvrtke, detaljno analizirati životni ciklus krize, opisati moguće vrste kriza, njezine moguće uzroke te ponašanje ljudi za vrijeme krize. Ključevi upravljanja krizom su predviđanje, planiranje, priprema i obuka. Učinkovito upravljanje krizama zahtijeva aktivnu komunikaciju s dioničarima, financijskim i državnim institucijama te drugim sudionicima zainteresiranima za uspjeh ili neuspjeh organizacije. Posljedice neplaniranja kriznog komuniciranja štetne su za zaposlenike, profit, moral i sve druge aspekte organizacije.

**Ključne riječi:** kriza, menadžment, posljedice, tijek krize, uzrok

## **ABSTRACT**

### **Title in English: Crisis Management**

The topic of this paper is crisis management. Crisis management is an important part of the business cycle and is extremely important for companies in crisis in order to better identify and resolve it, but also to prevent it from reappearing. The task of this final paper is to define the company's crisis, analyze in detail the life cycle of the crisis, describe possible types of crises, its possible causes, and the behavior of people during the crisis, both employees and citizens who learn about the crisis from the media community. The keys to crisis management are anticipation, planning, preparation and training. Effective crisis management requires active communication with shareholders, financial institutions, government institutions and other stakeholders interested in the success or failure of the organization. The consequences of not planning crisis communication are harmful for employees, profits, morale and all other aspects of the organization.

**Key words:** crisis, management, consequences, flow of crisis, cause

## 1. UVOD

Krize su dio našeg života, kao i pokušaji ljudi da na njih odgovore i njima upravljaju. Kriza u poduzeću ili organizaciji može biti rezultat nekog internog problema ili problema u poslovnom okruženju. Ako se na krizu ne reagira pravovremeno i na odgovarajući način, ona može biti katastrofalna za tvrtku. To stvara potrebu za učinkovitim kriznim menadžmentom, odnosno potrebu za upravljanjem krizom.

„Budući da su promjene stalne, i problemi su vječni!“ – *Heraklit*

„Ne preživljavaju najjači u vrsti ni najinteligentniji, već oni koji najbrže reagiraju na promjene.“ – *Charles Darwin*

Po definiciji, kriza (gr. *hrixis* = odluka) je neplaniran i nepoželjan događaj koji zahtijeva ozbiljnu pozornost i brzu akciju jer inače može ugroziti organizacijski integritet ili legitimitet, predstavlja opasnost za temeljne vrijednosti i postojanje organizacije, a svakako može uništiti i povjerenje te sposobnost opstanka organizacije. Krize nisu svakodnevna pojava, traju ograničeno vrijeme, na njih je moguće tek djelomično utjecati i imaju vrlo različite moguće ishode.

Kriza je nepoželjan događaj koji može biti i prilika za kvalitetan skok, napredak i poboljšanje poslovanja. Može ugroziti pojedinca ili organizaciju, njezinu egzistenciju i postojanje.

Do krize dolazi zato što je rast vanjskih opasnosti brži od organizacijskih inicijativa, odnosno zato što je rast vanjskih prilika ili šansi brži od organizacijskih inicijativa ili reagiranja, ali i zbog krivih procjena, loše organizacije, ljudskog faktora (loše poslovne odluke, sporost reagiranja menadžmenta na događaje, neznanje itd.). Broj interesa koji traže svoje zadovoljenje neprestano se povećava, a menadžment još uvijek mora odlučivati o tome gdje i koliko usmjeravati resurse za dostizanje organizacijskih ciljeva uz sve više ograničavajućih faktora.

Parafrazirajući onu staru narodnu uzrečicu: „Štedi kad imaš da bi imao kad nemaš“, možemo reći da bi bilo idealno razvijati takvu politiku u organizaciji upravo kad joj ide dobro. Drugim riječima – ako se u mirnim danima pripremamo za krizu, onda ćemo je bezbolnije prebroditi kad nam bude najteže.



Cilj je ovoga rada istražiti mogućnosti koje stoje pred kriznim menadžmentom i tvrtkom za učinkovito svladavanje krize, ali i preventivno djelovanje putem edukacije, istraživanja, planiranja i predviđanja. Područje razrade ove teme bit će stvaranje kriznog menadžmenta i njegov odnos prema krizi, njihova priprema, planiranje, edukacija. Krizu organizacije ili tvrtke možemo definirati kao ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije te gubitak povjerenja.

Preddiplomski završni rad strukturiran je u pet poglavlja u koja ulazi „Uvod“ pa sve do „Zaključka“. U „Uvodu“ je definirana tema preddiplomskog završnog rada te je dana kratka analiza sadržaja. Drugo poglavlje pod nazivom „Pojam krize i pogledi na krizu“ bavi se pojmovnim određenjem krize i pogledima na nju, odnosno zamkama u izgradnji poduzeća, kao i čimbenicima koji utječu na krizu. Nadalje, pojmovno se obrađuju uzroci krize u organizaciji, vremenske škare krize kroz sustav za rano otkrivanje krize. Osim navedenog sadržaja, u ovom se poglavlju analizira i životni ciklus krize, vrste kriza kao i njihova posljedica. Treće poglavlje pod nazivom „Krizni menadžment“ analizira kako učinkovito vodstvo i dobra strategija planiranja u organizaciji mogu spriječiti krizu. U četvrtom poglavlju „Opis tijeka krize na primjeru Karlovačke pivovare“ analizira se krizna situacija vezana uz incident objavljen u novinama. „Zaključak“ je sinteza svega obrađenog u radu, a na kraju rada navedena je relevantna literatura, tablice i slike korištene u izradi preddiplomskog završnog rada.

## 2. POJAM KRIZE I POGLEDI NA KRIZU

Na engleskom govornom području svake se godine pojavljuju nove definicije kriza, ali „kada se sve te definicije usporede, uvijek se pojavljuju tri značajke krize: veličina (kriza nikad nije manji incident, nego događaj ili niz događaja većih razmjera), šteta (odnosi se na sve moguće štetne posljedice za vrijednost tvrtke, uključujući i ljude i reputaciju) i neočekivanost. Sve to treba staviti u kontekst javnog odjeka krize jer u trenutku kada događaji koje je organizacija pokušavala sakriti ili ih je manje ili više uspješno držala pod nadzorom postanu javni, kompanija je u kriznom stanju“ (Tafra Vlahović, 2011:14).

U Londonskoj školi krizu definiraju kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije“ (Oletić, 2006:9). Krize nisu svakidašnja pojava, traju ograničeno vrijeme, na njih je moguće tek djelomično utjecati i imaju svakakve moguće ishode.

Jednu od definicija s tendencijom sveobuhvatnosti dao je Fearn-Banks koji kaže: “Krizna je veliko događanje s potencijalno negativnim ishodom koji djeluje na organizaciju, tvrtku, industriju, kao i na njezine javnosti, proizvode, usluge ili reputaciju” (Tafra-Vlahović, 2011:15).

U teoriji menadžmenta bilo je pokušaja da se kriza definira uspoređujući je s drugim konceptima i teorijama. Najzanimljivija je usporedba teorije krize i teorije kaosa. Prema toj teoriji, u krizi se događaju „radikalni otkloni od etabliranih normalnih sustavnih operacija te ponovno pojavljivanje reda kroz prirodni samoorganizirajući proces. Zbog tih je odlika teorija kaosa snažan okvir za razumijevanje radikalnih pucanja sustava do kakvih dolazi u krizi“ (Tafra Vlahović, 2011:5).

Svaka krizna situacija sastavni je dio okoline u kojoj djeluje određena organizacija. Krize se trebaju opažati kao prilike za poboljšanje novih strategija, kao ostvarenje novog natjecateljskog izazova ili za ubrzanje rješavanja problema koji su dugo bili odgađani. Iako kriza tvrtke često donosi mnogo neželjene pozornosti javnosti, bez krize ne bi bilo nikakve pozornosti i u takvim slučajevima pozornost okoline svakako treba iskoristiti za isticanje pozitivnih vrijednosti tvrtke, što dugoročno može pridonijeti i njezinu ugledu.

Kriza ugrožava preživljavanje organizacije, onemogućuje postizanje određenih ciljeva i sam opstanak organizacije, a njezin negativan utjecaj na stabilnost može ugroziti dugoročni opstanak organizacije.

Kriza može istodobno predstavljati i opasnost i priliku. Pozitivno gledano, kriza predstavlja velik preokret u životu jedne organizacije, a ujedno i priliku za izgradnju boljeg i sigurnijeg poslovanja. Može postati prilika za promjenu načina razmišljanja uprave, uvođenje organizacijskih promjena, osnivanje novih odjela, revizije uloga i odgovornosti članova uprave, poboljšanje sustava nadzora ili uvođenje nove organizacijske kulture (Tafra Vlahović, 2011).

Vođenje poslovanja u krizi značajno se razlikuje od svakodnevnog vođenja u normalnim okolnostima. Upravo zato, za što uspješnije vođenje tvrtke u kriznim situacijama menadžeri moraju poznavati njihove glavne značajke.

Prema Hermannu (1963:61-82), postoje tri glavne značajke koje vrijede za sve krize.

*Prva značajka je iznenadnost*, kod koje kriza uvijek nastupa neočekivano. Pitanje koje se često postavlja pred vodstvo tvrtke jest: Je li se kriza ipak donekle mogla predvidjeti? Neke krize vjerojatno su pokazivale znakove i prije samog nastupanja, ali ne sve i ne uvijek. Postoje i teško predvidljive krize u koje ubrajamo terorističke napade ili trovanja, a osim njih postoje krize koje su iznenadne za samu upravu, one se stvaraju izvan nje, u medijima, različitim aktivističkim skupinama ili političkim strukturama.

*Druga značajka se očituje u donošenju odluka*. Za menadžersku neodlučnost, a ponekad i neznanje, u većini slučajeva je kriva kompleksna i nestabilna okolina. U današnjem svijetu preopterećenom informacijama, menadžeri teško dobivaju dovoljno kvalitetnih informacija za donošenje odluka.

*Treća značajka predstavlja vremenski tjesnac*. Nagla pojava krize koju menadžeri nisu predvidjeli zahtijeva od njih još brže odlučivanje nego inače, što često rezultira puno većim stresom od uobičajenog, ali ih dovodi u situaciju da donesu pogrešne odluke, što će stvoriti dodatne neprilike ili pojačati već postojeću krizu.

Postoji još mnogo važnih obilježja krize u poduzeću, a manjak informacija, zbunjenost i panika te smetnje u procesu odlučivanja samo su neke od njih. Također, često se događa da vodeći ljudi brzo izgube nadzor nad događajima ili se teško odazovu radi prebrzog odvijanja

dogadaja. Jako važno postaje i bavljenje medija tvrtkom, koje nastupi vrlo intenzivno u trenutku pojave krizne situacije.

## 2.1 Zamke u izgradnji poduzeća

Sikavica i Novak (1999:662) ističu kako se pojavljuju određene zamke.

- Zamka pronalazača – govori da svaki izum i otkriće, koliko god savršeno izgledali, nisu uvijek i ekonomski opravdani, tako da je bolje odustati od inovacije na samom početku.
- Zamka prilike – neke ponude djeluju primamljivo, ali nisu uvijek isplative pa treba znati „odvagnuti“ ekonomsku isplativost i znati reći „ne“.
- Zamka ekspanzije – zbog pretjerane ekspanzije i širenja, bilo proizvodnje ili tržišta, može se izgubiti kontrola nad troškovima poduzeća što ga onda vodi u gubitke i propast.
- Strateška zamka – govori o novim poduzećima koja naizgled imaju prosperitet i budućnost, ali se nije dobro zanijeti prvim uspjesima i „uspavati“, već treba razvijati stratešku viziju poduzeća.
- Zamka suradnika – važno je izabrati kvalitetne suradnike i rasporediti ih na odgovarajuća mjesta, u protivnom pogrešan izbor i razmještaj „krivih ljudi na krivim mjestima“ mogu stajati poduzeće propasti i gubitaka.
- Zamka poduzetnika – ponekad uspješni poduzetnici ne žele delegirati poslove svojim suradnicima jer misle da oni znaju najbolje, ali onda zapadnu u krizu te nemaju vremena, postaju površni zbog velike količine posla i počinju činiti pogreške, kašnjenja, što poduzeće može dovesti u krizu bilo upravljanja ili do gubitka zbog krivih poteza.
- Zamka priliva novca – poduzeća trebaju voditi dobru i smišljenu financijsku politiku jer im se, zbog neopreza, može dogoditi da im financijski izvori „presuše“, a da ne stvore pravovremene rezerve za slučaj krize. To može izazvati „domino efekt“, to jest lančanu reakciju u kojoj u konačnici može biti uništeno poslovanje poduzeća.

- Zamka početničke greške – zamka je nedostatka opreza kod poduzetnika početnika koji se prepuste zanosu prvog uspjeha. Potrebna je kritička distanca, odmak od uspjeha, kako bi se odluke mogle kvalitetno donositi.
- Zamka preuzimanja poduzeća – zamka je u koju zbog neopreza kod preuzimanja poduzeća mogu upasti oni koji ga preuzimaju. Ovdje su opasnosti sve gore navedene zamke koje su se ranije pojavile, a koje kod preuzimanja nisu evidentirane. Dakle, može ih biti i više, a posljedica njihova djelovanja je povećanje troškova poslovanja i smanjenje dobiti.

S obzirom na prijeteće zamke izgradnje poduzeća, ne izbjegava ih svako poduzeće s jednakim uspjehom pa će se prije ili kasnije naći u krizi. Uostalom, u životnom ciklusu svake tvrtke postoje različite faze, više ili manje uspješne, pa čak i krizne faze koje se, dakako, uspješnim upravljanjem mogu izbjeći.

## **2.2 Čimbenici koji utječu na krizu**

U današnje su vrijeme svjetski televizijski programi, tiskovne agencije, internet, društvene mreže i informacijske tehnologije na jako visokom stupnju razvoja pa upravo stoga i mala kriza u nekoj tvrtki u jako kratkom vremenu može postati prava svjetska vijest i senzacija. Unatoč tomu, ljudi često nemaju dobro mišljenje o medijima i novinarima koji tragaju za kriznim situacijama kako bi ih predstavili javnosti u medijima. Svjesni su da njihovo senzacionalističko izvještavanje o događajima rezultira stvaranjem većeg kruga slušatelja, čitatelja ili gledatelja, ali često na štetu organizacije koja je u krizi. Razlog takvog neprijateljskog odnosa gospodarstva i društva krije se u okolini same organizacije, a ponekad je u pitanju i konkurencija („Dok jednome ne smrkne, drugome ne svane“, kaže stara narodna poslovice). Djelovanje političkih, ekonomskih i tehnoloških sila izravno utječe na poslovanje organizacije. Razlog više je i promijenjena uloga vlade i gospodarskih organizacija. Zbog svega toga organizacija je prisiljena razumjeti promjenjive društvene vrijednosti, sve veća očekivanja ljudi, zahtjeve za javnom raspravom o aktualnim temama i sve nametljive medije, a svojim djelovanjem mora postići odobravanje svojih zaposlenika i društva. Zato suvremene organizacije koje žele uspjeti moraju razmišljati povratno, gledajući s aspekta svojih potrošača, korisnika i drugih zainteresiranih za njihov rad i kvalitetu (Baum i Potter 2008:39-65).

Prema autoru Sučeviću (2010:10), „glavni vanjski uzroci kriza u poduzećima su: ekonomske promjene, promjene u konkurenciji, političke promjene, socijalne promjene i tehnološke promjene“.

Prema Baumu i Potteru (2008:39-65), postoji sedam ključnih faktora krize koji izravno utječu na tvrtku, a to su:

### 1. Djelatnost organizacije

Različite djelatnosti i grane gospodarstva podrazumijevaju i različite rizike. Na ljestvici od deset djelatnosti koje su najčešće izložene krizama na prvom se mjestu nalaze burzovne tvrtke. Slijede krize u automobilskoj i avionskoj industriji, nakon njih bankarstvo, proizvođači kompjuterske opreme, izdavačke kuće, profesionalni sport, komercijalne avionske linije, telekomunikacije, i na kraju pravno savjetovanje. Pod velikim rizikom nalaze se i različite tehnološke djelatnosti, kao prerađivačka i nuklearna industrija, gdje postoji jako velika opasnost od nesreća. Često su materijalne, financijske i percepcijske štete, koje su nastale zbog nesreća, upravo velikih razmjera.

### 2. Mediji

Mediji predstavljaju najvažnije čimbenike neke krizne situacije. Upravo mediji svojim porukama utječu na javnost, javno mnijenje i tako oblikuju mišljenje ljudi u smjeru kako su oni to planirali, sukladno interesima politike, konkurencije, opće klime u društvu, a ne prema stvarnim činjenicama i objektivnim događanjima. Samim time izravno utječu na ugled organizacije koju je zahvatila kriza.

Mediji imaju sposobnost otkrivanja, pojačavanja i ubrzavanja krizne situacije, čime organizacija više nije u mogućnosti prikriti kriznu situaciju u kojoj se trenutno nalazi. Zbog želje za što većom zaradom, mediji konstantno traže krizne događaje i često ih prikazuju kao velike senzacije. Ovdje, također, jako važnu ulogu ima izvještavanje novinara istražitelja. Njima je glavni cilj otkriti što više nepravilnosti u poslovanju, što često uzrokuje velike medijske krize. Mediji sami biraju događaje o kojima će pisati.

### 3. Rizik

Rizik ne postoji negdje vani, neovisno o našem umu i kulturi, i ne čeka da ga netko izmjeri. Ljudska su bića izmislila koncept rizika kako bi sama sebi pomogla u razumijevanju životnih

opasnosti i neizvjesnosti i u suočavanju s njima. Ako su te opasnosti stvarne, ne postoji nešto kao stvarni rizik ili objektivni rizik.

Rizik predstavlja mjeru mogućeg neugodnog ishoda nekog događaja. Kod procjene rizične situacije, odmjeravaju se prednosti i nedostaci mogućeg ishoda. Rizik se procjenjuje kada se ukaže nova rizična situacija, u situaciji promjene stupnja poznatog rizika ili kod nastupa novog shvaćanja neke rizične situacije. Postoje četiri vrste rizika s kojima se organizacija može suočiti (Novak, 2001:35):

- prvi je tržišni rizik koji predstavlja opasnost od gubitka tržišta, što može uzrokovati neugodne promjene cijena kapitala ili promjene ugovorenih odnosa između organizacije i njezinih partnera
- slijedi kreditni rizik koji predstavlja vjerojatnost da se transakcija neće izvršiti zbog nesposobnosti druge strane da izvrši svoje financijske obveze
- treću vrstu rizika predstavlja operativni rizik; to je rizik financijskog gubitka organizacije koji nastaje zbog neprilagođenosti sustava, ljudskog faktora, pogreške menadžmenta ili neprimjerene kontrole
- četvrta vrsta rizika je pravni rizik koji predstavlja gubitak nastao zbog optužbi da je djelovanje tvrtke suprotno pravnim ili moralnim društvenim normama.

#### 4. Vrijeme

Značenje vremena uvelike pojačava neizvjesna i dinamična krizna okolina. Uprava organizacije mora prihvatiti obrađivanje sve više informacija uz sve brže donošenje odluka, unatoč sve kraćem vremenskom razmaku između odluke, njezine provedbe i posljedica. Uspoređujući različite mogućnosti, odluke i brzinu razmišljanja, povećava se rizik da menadžer neće odabrati pravu odluku ili da njezine posljedice u promjenjivoj situaciji više neće biti dobrodošle.

#### 5. Povratna informacija

Ako uprava želi savladati krizu, mora na vrijeme i kontinuirano dobivati povratne informacije, čiji značaj u kriznoj situaciji može biti presudan za organizaciju. Povratne informacije najvažnije su pred samu krizu kada ih je i najteže dobiti, a opasnost zbog njihova nedostatka leži u tome što uprava počinje donositi sve više nepravilnih odluka. Ako povratnih

informacija nema, nije poznat postignuti učinak. Upravo zbog takvih situacija obavezno se mora uspostaviti krizni informacijski sustav koji mora biti brži od informacijskih sustava u normalnim uvjetima.

## 6. Ljudi

U svim krizama, a posebno onima koje se dotiču sigurnosti ili dobrog glasa pojedinca, treba znati primjereno reagirati. U tome nam pomaže znanje psihologije, sociologije i ostalih biheviorističkih znanosti. Teorijski sustav vođenja odnosa s javnošću nikako ne može biti učinkovit ako prije svega ne daje prioritet upravo ljudima. I sami djelatnici suočeni su s dvostrukom krizom, ugrožena je njihova socijalna sigurnost i, uz to, aktivno sudjeluju u rješavanju krize. Zbog toga je vrlo važno da u organizaciji vlada zdrava atmosfera i osjećaj što veće pripadnosti organizaciji. Također je važno u tvrtki zaposliti dovoljan broj stručnjaka koji će biti sposobni uspješno upravljati poduzećem kad se nađe u krizi.

## 7. Financijska sredstva

U proračunu organizacije moraju postojati upute za čuvanje od kriznih situacija. Tu podrazumijevamo obavezno uspostavljanje sustava ranog upozoravanja, ulaganje u nove sigurnosne programe, osposobljavanje za krize i ostalo. Sredstva koja su namijenjena za otkrivanje, onemogućavanje i svladavanje krize ne tretiraju se kao trošak, nego kao ulaganje koje se za vrijeme krize dvostruko vraća ili omogućava opstanak organizacije.

Pridržavanje prevencije i ublažavanja krize nije zamjena za spremnost na krizu. Koliko god se krizni menadžeri trudili, ne mogu se sve krize izbjeći. Logika sugerira da se strateške prognoze moraju shvatiti ozbiljno i u njih se moraju uložiti najveća sredstva kako bi se bolje planirale i pripremile na krizu. Među ostalima, organizacija treba razmotriti i sagledati svih sedam faktora koji izravno utječu na krizu, što znači da trebaju razmišljati drugačije stavljajući se u kožu potrošača i ostatka javnosti. Ujedno, potrebno je razmisliti o djelatnosti organizacije koja može biti pod velikim rizikom, o medijima koji mogu ubrzati krizne situacije, proračunu organizacije u slučaju krize te donositi odluke u što kraćem roku.



### 2.3 Uzroci kriza u organizaciji

Teško je odvojiti strogo vanjske od strogo unutarnjih uzroka krize. Razlog tomu je povezanost unutarnjih i vanjskih čimbenika pa tako neke odluke vlade, promjene zakona ili propisa mogu uzrokovati krizu u organizaciji, a da vanjski čimbenici nisu to smjerali, ali situacije su obično kompleksne i nemoguće je uvijek predvidjeti reakcije ljudi, naročito u složenim strukturama organizacije poslovnih subjekata.

Prema Heathu i Coombsu (2006:203), „na krizu utječu tri krizne skupine i temelje se na reputacijskim prijetnjama/pripisivanjima krizne odgovornosti. S tim u vezi razlikujemo sljedeće reputacijske prijetnje: blage, umjerene i opasne reputacijske prijetnje.“

Pod vanjskim uzrocima krize podrazumijevamo one uzroke koji nastaju u okolini organizacije, a sama organizacija i nema važnijeg utjecaja na njih. Tu spadaju različite promjene na tržištu, u određenoj industrijskoj grani i zakonodavstvu, opće gospodarske krize, političke promjene, prirodne nesreće i ostalo (Tomić i Milas 2007).

Vanjski izvori poslovnih kriza proizlaze iz nepovoljnih kretanja u okruženju, često negativno utječući na poslovanje poduzeća. Ovo je zastrašujući zadatak procjene budućeg razvoja u višeslojnom okruženju i procjene značaja tih promjena za vlastitu tvrtku. Ovo je izuzetno loše strukturiran problem, a interni informacijski sustavi često pružaju malo informacija za njegovo rješavanje. Vanjski izvori krize su neizbježni, odnosno pojedinačna tvrtka najčešće ne može utjecati na razvoj događaja u grani ili gospodarstvu. U tom kontekstu važno je razviti i koristiti alate koji mogu pravodobno upozoriti menadžment poduzeća na moguća negativna kretanja u okruženju (granska ili gospodarska kriza). Svrha ovog pravodobnog upozorenja je „kupiti vrijeme“ da se tvrtka učinkovito prilagodi promjenama u budućnosti (Osmanagić-Bedenik 2010:101-118).

Upozorenja mogu dovesti do odgovora prije akcije, ali su često odgođena ili potpuno odsutna, što dovodi do krize. Neki od razloga zašto menadžment ne uspijeva identificirati krizne situacije su kognitivne slijepe točke, poricanje rizika i strukturne prepreke. Poricanje rizika podrazumijeva način razmišljanja koji priznaje opasnost, „ali korporativna kultura i uobičajene norme određuju stajalište“ da nema potrebe reagirati na percipiranu opasnost (Jugo, 2017:66). Ovaj element je izuzetno bitan, ovo je kritično vrijeme za jednu organizaciju i menadžment se ne bi smio voditi maksimumom „to se nama neće dogoditi“. Kod strukturnih

barijera tvrtke ne reagiraju na upozorenja jer postoje određeni nedostaci unutar organizacije. Ovaj je razlog posebno dominantan kada nitko nije direktno odgovoran za probleme koji su uključeni, tako da nitko ne može preuzeti odgovornost (Jugo, 2017).

Troškovi tvrtke zauzimaju, također, visoko mjesto na ljestvici uzroka kriza. Tvrtka s velikim investicijama, zaduživanjem, poslovanjem na granici profitabilnosti postaje nesolventna, a takva financijska kriza može prouzročiti i krah tvrtke.

Pri otkrivanju uzroka krize menadžeri često zaboravljaju svoju obvezu djelovanja na prve naznake opasnosti koje nastaju u samoj tvrtki. Sama kriza često proizlazi iz nesposobnosti uprave da prepozna svoje prednosti i mane jer bez prepoznavanja nije moguće iskoristiti vlastite prednosti ili ukloniti slabosti. Takva situacija dovodi do krize koja je uzrokovana nestankom ravnoteže između opasnosti i prilika te prednosti i slabosti.

U sprečavanju kriza uveliko pomaže SWOT analiza, koja predstavlja detaljnu analizu prednosti (Strengths), slabosti (Weaknesses), prilika (Opportunities), i opasnosti (Threats). Nadalje slijedi Tablica 1, s obrađenim podacima Zagrebačke banke koja nam prikazuje SWOT analizu.

Tablica 1 Swot analiza Zagrebačke banke

SWOT ANALIZA	
SNAGA	SLABOSTI
Zaposlenici Velik izbor usluga za različite potrebe i preferencije kupaca Lojalnost klijenata zastupljena među svim generacijama	Nedovoljan broj zaposlenosti Visoke cijene usluga i kredita
PRILIKE	PRIJETNJE
Inovacije Tehnološka razvijenost	Konkurencija u bankarskom sektoru Gubitak klijenata zbog visokih kamatnih stopa na kredite Gubitak depozita zbog niskih kamata na štednju

Izvor: Zagrebačka banka: [Zaba - Osnajujemo razvoj zajednice. - Zagrebačka banka](#)

Iz Tablice 1 vidljivo je kako Zagrebačka banka zna koje su njezine snage i prilike, kao i slabosti i prijetnje, te bi u nadolazećoj krizi znala koje sljedeće korake treba poduzeti.

Na pojavu krize, prema autorima Sikavici i Novaku (1999:663), postoje brojni simptomi koji ukazuju na stanje krize u poduzeću kao što su:

- dezorganizacija poduzeća
- nestabilnost cijena
- propuštene prilike na tržištu
- loša radna klima
- slaba motivacija zaposlenika.

Nadalje, isti autori ukazuju na ostale simptome stanja krize u poduzeću:

- loša komunikacija u poduzeću
- nerazvijena kultura poduzeća
- postojanje neriješenih sukoba u radnom kolektivu
- „loše vodstvo“, ako je nemotivirano ili nedovoljno stručno
- „loša organizacija“, ako je organizacijski sustav trom i koči poslovne procese
- „loš sustav informiranja“, ako službe ne dobivaju pravovremeno sve potrebne informacije za učinkovito i brzo donošenje poslovnih odluka.

Većina poduzeća u svom se životnom ciklusu susreće s vrstom krize koja ima potencijal dovesti poduzeće u probleme poslovnog opstanka ili neuspjeha. Krizu poduzeća mogu uzrokovati vanjski uzroci (prirodne katastrofe, tržišne promjene, recesije, depresije i dr.), a može utjecati na broj poslovnih prilika, na smanjenje opsega poslovanja tvrtke ili na interni utjecaj menadžera i zaposlenika, al i dovesti do propasti i nestanka poduzeća (Kruljac i Knežević 2020:158).

Zaključuje se da su uzroci i izvori kriza u organizaciji različiti, a uz sve ranije navedene uzroke kriza, poslovne krize većine tvrtki uzrokovane su lošim odlukama na svim razinama poslovanja ili neprihvatanjem novih promjena, što znači da se treba prilagoditi.

## 2.4 Vremenske škare krize

Jugo (2010) navodi kako svaka promjena na zaposlenike jedne tvrtke utječe stresno. Stoga se organizacija vodi tako da se uvijek, kad je to moguće, sve aktivnosti koje se tiču promjena u organizaciji planiraju i pažljivo pripremaju, a o tome se na vrijeme informiraju svi dionici koje ta promjena može doticati na ovaj ili onaj način. Ali ponekad se promjene dogode mimo plana, preuranjeno ili s modifikacijama, tako da djeluju iznenadno, nepredviđeno, što stvara nesigurnost kod djelatnika, a nesigurnost stvara stres. Važna je brza reakcija uprave koja se u stresnim situacijama mora snaći na način da nepredviđenu situaciju obznani, objasni i odmah ponudi moguće rješenje. Postoje i pozitivne strane stresa kod nepredviđenih situacija koje ukazuju na postojeći problem koji treba riješiti, pa se on tada i brže rješava nego što je uobičajeno. Stres ponekad udruži sve zdrave i kreativne snage u organizaciji te pokrene promjene uzrokovane krizom u pozitivnom smjeru. Dogodi se koorijentacijsko djelovanje djelatnika koji se udruže na putu ostvarenja novog cilja kako bi pobijedili krizu, odnosno izdigli se iznad nje.

Ovdje je važno istaknuti još jedan pojam koji se vezuje uz pojavu krize, a to je tzv. sustav za rano otkrivanje krize. Taj posao često radi služba ili, ako je tvrtka manja, jedna osoba zadužena za informacije i odnose s unutarnjom i vanjskom javnosti. Ona najčešće usko surađuje s upravom tvrtke, informirana je o akcijama tvrtke, planovima, ciljevima i aktivnostima, a za potrebe uprave i vodstva tvrtke pribavlja sve informacije iz uže i šire okoline, o kretanju tržišta, konkurenciji, političkim aktivnostima sektora kojem tvrtka pripada, pa čak i o međunarodnim događanjima, trendovima i krizama u istoj djelatnosti (Labaš 2011).

Prema Labašu (2011:8), postoje dva koncepta važna za rano otkrivanje i upozoravanje na moguću nadolazeću krizu:

- rano otkrivanje informacija koje mogu upućivati na nadolazeću krizu (sve što odskaka od uobičajenog, standardnog i prosječnog)
- metode praćenja reagiranja okoline (sve što odskaka od uobičajenog, standardnog i prosječnog).

Iako tehnologija napreduje, možemo zaključiti da je ljudski element još uvijek ključan u stvaranju te tehnologije jer ona sama bez ljudske obrade nije dovoljna i neophodna je za učinkovitu analizu kojom bi se mogla otkriti kriza.

## 2.5 Životni ciklus krize

Kretanje krize obuhvaća sljedeći ciklus događanja, što predstavlja njezin životni ciklus i može se opisati kao proces sastavljen od pet stupnjeva (Regester i Larkin 1997:51-65).

*Prvi stupanj je podrijetlo ili potencijalna kriza, opasnost - izvor.* On može nastati zbog vanjskih utjecaja ili sukoba među ljudima u tvrtki. Ako se ti utjecaji ili sukobi zanemare, kasnije se iz njih može razviti krizna situacija koja može ugroziti poslovanje. Menadžeri u toj fazi često ne žele priznati postojanje problema, najčešće iz straha. Često se događa da uopće i ne primijete opasnost ako istovremeno postoje i neki drugi stresni događaji kojima su izloženi ili im nije razvidno u kojem će se smjeru kriza razvijati. Problemi u toj fazi ne privlače ni veliku pozornost ni zanimanje javnosti.

*Drugi stupanj je jačanje ili rastuća kriza - posredovanje.* Ovo je kritična točka krize jer može utjecati na povećanje opasnosti u kriznoj situaciji. Nastanak krize još uvijek se može spriječiti promišljenim postupcima tvrtke te se može utjecati na ishod krize.

*Treći stupanj ili vrhunac predstavlja stvarnu ili aktualnu krizu.* Tvrtka je prisiljena prihvatiti krizu u cijelosti i odmah mora početi pronalaziti načine za njezino rješavanje. Uspješno rješavanje krize najčešće se očituje u uspješnom komuniciranju s upletenom javnosti, otklanjanju nastale štete ili analiziranju cjelokupne krizne situacije. Tvrtka treba predviđati događaje i usmjeravati njihov razvoj. Kriza postaje javna u onom trenutku kada tvrtka počne komunicirati s javnosti putem medija o svojoj ulozi i položaju u krizi, a pritisci na tvrtku sve više rastu.

*Četvrti stupanj je vrhunac krize, kada je pritisak medija i javnosti na vrhuncu.* Medijski pritisci eskaliraju, organizacija u komunikaciji s medijima i javnosti gubi utjecaj. Mediji formiraju mišljenje javnosti.

*Peti stupanj predstavlja rješavanje i odluka - smirivanje krize.* U trenutku kada kriza završi, mediji svoju pozornost sve više usmjeravaju na neke druge krizne ili ekscitabilne situacije jer trebaju senzaciju kako bi i dalje plijenili pažnju svoje čitalačke publike. U sprečavanju nove

eskalacije, tvrtka treba vrlo pažljivo analizirati cijelu krizu, njezine uzroke, nastanak, pojavu, tijek krize i rasplet krizne situacije na kraju. Sve ovo važno je znati kako bi se u budućnosti slične krize predvidjele, preduhitrile i spriječile na vrijeme. Tako tvrtke i njihova uprava iz kriza uče koje preventivne postupke i metode trebaju primijeniti kako do krize ne bi ni došlo. Ovo je jedan od pozitivnih aspekata kriza koje se pojavljuju, pod uvjetom da kriza nije prouzročila nepopravljive štete poduzeću ili poslovnoj organizaciji.

Regester i Larkin (1997) navode kako se učinkovit odgovor na upravljanje problemima temelji na dvama ključnim principima: ranom prepoznavanju i organiziranom odgovoru kako bi se utjecalo na proces javne politike. Upravljanje problemima je proaktivan, anticipirajući i planiran proces osmišljen kako bi se utjecalo na razvoj problema prije nego što se razvije u fazu koja zahtijeva upravljanje krizom. Rano djelovanje također omogućuje fleksibilno i kreativno razmišljanje „izvan okvira“.

Unatoč razlikama koje donosi postupno rješavanje krize, ono što je zajedničko svim modelima je početak razvoja krize i nastanak krize. Bez sumnje, aktivnosti moraju započeti prije eskalacije krize ranim identificiranjem mogućih rizika, njihovim segmentiranjem, uspostavljanjem sustava za identifikaciju ranih znakova upozorenja, uspostavljanjem kriznih timova i izradom planova kriznog komuniciranja

## **2.6 Vrste kriza**

Postoji najmanje toliko kriza koliko i različitih organizacija, ljudi i okolnosti u kojima poslovne organizacije djeluju. Zbog toga krize nije samo teško definirati, već i razvrstati. Pregled literature i praktična iskustva ipak su to donekle omogućila. Osmanagić Bedenik (2010:107-108) daje pregled vrsta kriza i njihovih indikatora u Tablici 2.

Tablica 2 Vrste poslovnih kriza i njezinih indikatora

VRSTA KRIZA	INDIKATORI KRIZE
<b>Strategijska kriza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• konkurentska pozicija</li> <li>• tržišni rast</li> <li>• cijene</li> <li>• kvaliteta proizvoda</li> <li>• ugled</li> <li>• odnos prema kupcima</li> <li>• obujam investiranja</li> <li>• obujam istraživanja i razvoja</li> <li>• vrijednost za vlasnike</li> </ul>
<b>Kriza uspjeha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• novčani tok</li> <li>• burzovna vrijednost</li> <li>• stvaranje vrijednosti</li> <li>• rentabilnost vlastitog ulaganja</li> <li>• rentabilnost ukupnog ulaganja</li> <li>• rentabilnost prometa</li> <li>• dobit po dionici</li> <li>• povrat investiranja</li> </ul>
<b>Kriza likvidnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stupnjevi likvidnosti</li> <li>• radni kapital</li> <li>• koeficijent obrtaja</li> <li>• dani vezivanja</li> <li>• novčani tok</li> <li>• račun tokova kapitala</li> <li>• bilanca promjena</li> </ul>

Izvor: Osmanagić Bedenik (2010:107-108) Krizni menadžment: teorija i praksa

Prema Novaku (2001:43), sve krize mogu se grupirati u tri grupe pa tako govorimo o tri vrste kriza:

1. vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize fizičke naravi, krize javnoga mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline)

2. vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize / nesreće i smrtni slučaj / i prikrivene krize / revizije, unutarnji činitelji)

3. vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje (neobične krize i percepcijske krize).

Nadalje, isti autor (2001:43-62) krize dijeli na sljedeći način.

#### 1. Krize fizičke naravi

U krize fizičke naravi spadaju one krize koje izviru iz okoline, tehnološke krize i prirodne katastrofe kao što su poplave, požari, dugotrajna sušna razdoblja, iznimno niske temperature i snježni nanosi ili pak potresi, olujna nevremena, cunamiji itd. Iako uzrokovane ljudskim faktorom, tu se mogu ubrojiti i ekološke katastrofe izazvane curenjem nafte, plina ili radioaktivnih tvari, a sve je povezano sa zagađenjem okoliša i stradavanjem stanovništva. Zbog velike materijalne štete, ugroženosti ljudi ili njihovog stradavanja, ovo su vrlo razorne i opasne krize.

#### 2. Krize javnog mnijenja

Do kriza javnog mnijenja dolazi zbog nesuglasica oko odluka politike ili uprave tvrtke s kojima se djelatnici ili šira javnost ne slažu, ne prihvaćaju ih, a nisu pravovremeno pitani, informirani ili nisu sudjelovali u donošenju takvih odluka. To prouzročuje štrajkove, proteste, traženje referendumskih rješenja, a ponekad reakcije javnosti mogu biti i nasilne te rušilačke. U krize izazvane nasiljem spadaju situacije koje uzrokuju nasilne akcije skupina ili pojedinaca. Tu se ubrajaju bombaški i teroristički napadi te postavljanje eksplozivnih naprava. Takvi oblici napada imaju jako velik utjecaj na poslovni život organizacije.

#### 3. Krize izazvane lošim upravljanjem

Takve vrste kriza nastaju radi neznanja ili nesposobnosti uprave ili nekvalitetne dvosmjerne komunikacije sa zaposlenicima – ako uprava vodi politiku tvrtke netransparentno, ako u želji da poveća dobit ide na štetu okoline, zagađenja ili neodgovornog ponašanja, ako uprava skriva prave namjere i obmanjuje unutarnju ili vanjsku javnost organizacije, ako se uprava služi neetičkim postupcima u poslovanju ili potpisuje štetne ugovore za organizaciju u budućnosti, ako je organizaciju zahvatila korupcija itd.

#### 4. Gospodarsko-političke krize



Posljednjih godina sve su češće gospodarsko-političke krize koje nastaju radi preuzimanja ili pokušaja preuzimanja tvrtke od strane njihovih konkurenata. Tu svakako možemo govoriti o recesijskoj krizi, krizi izazvanoj ratom, promjenama u zakonodavstvu, promjeni političkih opcija nakon izbora zbog čega se vrše različiti politički pritisci na pojedine čelnike uprava ili čitave tvrtke koje su u državnom vlasništvu ili u interesu politike države u kojoj posluju. Kriza politike ili nestabilnost neke vlade može prouzročiti nestabilnost cijelog gospodarstva dotične države.

#### 5. Iznenađne ili trenutačne krize

Iznenađne krize nastupaju neočekivano, bez upozorenja, i djeluju brzo. Uzrok je najčešće neka nesreća nastala slučajno (smrt, kvar, nesposobnost, blokada itd.) ili namjerno (nasilje, vandalizam, pronevjere itd.). Iznenađne krize mogu imati velik utjecaj na radnike u tvrtki, kupce, naručitelje ili dobavljače. Utječu na dohodak, dobitak i vrijednost dionica, kao i na dobro ime i ugled poduzeća.

#### 6. Prikrivene krize

Prikrivene krize predstavljaju poslovni problemi za koje poduzeće i njegova okolina ne znaju, činjenice se skrivaju ili lažno prikazuju. Često se događa da zbog netransparentnosti rada, politike ili odluka tvrtke unutarnja ili vanjska javnost krivo zaključuje i stvori se neprijateljski stav prema upravi koja tada teško može popraviti iskrivljenu sliku o sebi, svojim postupcima i namjerama. Ponekad se zlonamjerno umiješa i konkurencija kako bi zadobila prednost i izvukla korist za sebe.

U pojedinim slučajevima čak i otkrivanje unutarnjih problema ili istraga državnih tijela mogu biti pokretači prikrivene krize.

#### 7. Percepcijske krize

Percepcijske krize predstavljaju one krize kod kojih je stvaran problem relativno nevažan. U onom trenutku kad o problemu počnu naveliko izvještavati mediji, problem se počinje širiti sve dok kriza ne poprimi šire razmjere.

#### 8. Neobične krize

Neobične ili bizarne krize prouzročene su neobičnim, gotovo nevjerojatnim stvarima ili događajima, a možemo navesti primjer pronađenih igala za injekcije u limenkama Pepsi-Cole

1993. godine. Mediji se za takve događaje brzo zainteresiraju, upravo zbog njihove neobičnosti, premda im ponekad ni sami ne vjeruju.

## 9. Štrajk

Novak (2001) navodi i štrajk kao vrstu krize kojoj je on sam rezultat ili dokaz postojanja krize.

„Štrajk je strateška uporaba obustave rada za ishođenje ustupaka od strane poslodavca“ (Novak, 2001:75). Štrajk se tretira kao posebna vrsta krize unutar poduzeća. U štrajku unutarnji sukobi prerastaju samu organizaciju i postaju zanimljivi široj javnosti. Takvi sukobi postali su sve učestaliji pa je istodobno i komunikacija za vrijeme štrajka postala jedna od važnih vještina kojom bi morao ovladati svaki menadžer. U modernoj i pravnoj državi štrajk bi trebao biti zadnje sredstvo za postizanje određenih ciljeva, ponajprije ekonomskih. Postoje dva glavna oblika štrajka prema Novaku (2001:64-75), a to su organizirani i nenajavljeni štrajk.

### a) *Organizirani štrajk*

Organizirani štrajk organiziraju i vode predstavnici organizacije radnika/zaposlenika, a to je uglavnom sindikat. Radi se o komunikacijskoj organizaciji koja je odgovorna za raspravljanje o širokom spektru radničkih pitanja. Štrajk kao pravo nije ograničen, ali postoje mnogi uvjeti koji moraju biti ispunjeni da bi štrajk bio legalan. Uvjete treba dobro poznavati jer količina posljedica ovisi upravo o tomu je li štrajk bio zakonit ili nije. Tijekom štrajka komunikacija s radnicima i drugim ciljanim skupinama može itekako utjecati na ishod pregovora, i upravo radi toga uprava poduzeća mora temeljito razmisliti kako će komunicirati s njima. U praksi su se učinkovitima pokazala pisma koja uprava adresira na svoje neposredne ciljane javnosti jer time dobiva priliku obrazložiti svoje stajalište, argumente i posljedice odluka. Za vrijeme štrajka, uprava mora točno znati kakvo je raspoloženje radnika kako bi mogla reagirati u pravom trenutku. Preporučljivo je organizirati sastanke manjih skupina i tako se pobrinuti da svi radnici dobiju prave informacije na vrijeme. Tijekom štrajka, iznimno je važna suradnja s medijima. Uprava mora s njima ostati u dobrim odnosima, čak i kada nije u stanju komentirati neka pitanja ili napredak u pregovorima jer mediji uvijek moraju biti detaljno obaviješteni o

stanju u poduzeću kao i o svim važnim događajima tijekom dana. Kao i svaka druga kriza, i štrajk je prilika za poboljšanje poslovanja. Već za trajanja štrajka uprava mora raditi na sprečavanju novog štrajka, a radnicima treba pobuditi osjećaj da se poduzeće brine o njima. Odmah nakon štrajka trebaju se uspostaviti komunikacijski kanali jer je obostrana komunikacija vrlo važna za sprečavanje nove krize.

#### *b) Nenajavljeni štrajk*

Nenajavljeni štrajk je situacija u kojoj štrajk ne izbije po dogovorenim pravilima koja se koriste u demokratskoj praksi, već izbije nenadano i nenajavljeno, a sami radnici organiziraju skup radnika. Održava se obično na dvorištima ili nekom većem prostoru, a svojstveno mu je da cijela masa ljudi želi u istom trenutku i što prije stupiti u kontakt s upravom. Na takvu vrstu štrajka ljude tjera njihova životna ugroženost i razuman dijalog s masom ljudi u tom trenutku nije moguć. U takvim slučajevima zahtijeva se da štrajkaši delegiraju svoje predstavnike koje treba pozvati na pregovore u zatvoreni prostor, dalje od mase i novinara. Na pregovorima se pokušava postići dogovor, pokušavaju se pronaći realni razlozi za štrajk i riješiti pojedinačni interesi predstavnika radnika. Ako se dogovor postigne, štrajk prestaje, a u slučaju da se dogovor ne postigne, mijenjaju se taktika i ciljevi. Kada je ugrožena strateška sigurnost države, na primjer štrajk kontrole leta ili štrajk željezničara, država mora upotrijebiti posebna sredstva (mobilizacija vojnog osoblja). Ključne stvari na koje treba obratiti pozornost kod nenajavljenog štrajka su poslovna šteta i gubitak ugleda. Što dulje štrajk traje, to se poduzeću stvara veća poslovna šteta.

U većini slučajeva, kriza se odvija prema sljedećem obrascu: pojavljuju se iznenada, da bi potom odmah krenule prema svojim raspletima – poput gruda snijega što se kotrljaju niz planinu, na svom se putu međusobno sudaraju, postaju sve veće i jure sve brže. Nikada ne možete biti posve sigurni gdje će se konačno zaustaviti (Welch i Welch, 2005:161).

Postoji više tipova kriza prema Cutlipu i sur. (2003:389), a koje su predlagali različiti autori. Objedinjeno, to su:

1. prirodne krize
2. tehnološke krize
3. krize uzrokovane sukobom
4. krize uzrokovane zlonamjernošću

5. krize uzrokovane vrijednostima upravljanja
6. krize uzrokovane obmanom
7. krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave
8. poslovne i ekonomske krize.

U slučaju poslovne krize, može se napraviti razlika između potencijalne, latentne i akutne krize uključivanjem razine promatranja, razine posljedica i vremenske dimenzije u koncept krize (Osmanagić, 2003:9).

Potencijalna kriza je samo mogućnost pojave krize. Ukoliko se ne poduzmu nikakve mjere ili se poduzmu krive poslovne odluke, u kombinaciji s drugim nepovoljnim uvjetima mogu uzrokovati krizu. Latentna kriza je ona u kojoj se razvila opasnost, ali ona je skrivena i ne može se lako identificirati. Kod akutne krize simptomi su vidljivi i potrebne su prave i brze odluke. Treba znati pravilno upravljati krizom kako bi se pretvorila u šansu.

S gledišta ciljeva poduzeća, „poslovna kriza može biti strateška kriza, kriza uspjeha i kriza likvidnosti. Stratešku krizu obilježava gubitak ili opasnost od gubitka konkurentske sposobnosti. Kriza uspjeha nagovještava se smanjenjem dobiti i pojavom gubitaka koji umanjuju vlastiti kapital. Kriza likvidnosti odražava se u problemu likvidnosti; nastaju teškoće u plaćanjima koje se ne mogu ublažiti rezervama likvidnosti, a nastali gubici ne mogu se pokriti iz vlastitog kapitala te prijeti insolventnost“ (Osmanagić Bedenik, 2003:149).

Krize možemo razlikovati i prema stupnju predvidivosti pa tako govorimo o predvidljivim i nepredvidljivim krizama. Nepredvidljive krize ne mogu se izbjeći, događaju se iznenada i mogu se samo djelomično prevenirati. U tu skupinu ubrajamo prirodne katastrofe, prometne nesreće, požare itd.

Predvidljive krize mogu se izbjeći i uspješno prevenirati pomnim istraživanjem mogućih problema i zamki, ali i dobro promišljenim planiranjem i edukacijom odgovornih. Sve poslovne krize nisu predvidljive, no kad se pojave, može se utjecati na njihov intenzitet, trajanje i posljedice.

Krizni menadžment danas je u svijetu i kod nas razvijen kako bi se pomoglo poduzećima da preventivno upravljaju poslovnom krizom. Krizni menadžment koristi različite metode i

tehnike pomoću kojih se može relativno rano otkriti moguća kriza i prevenirati njezino djelovanje, poduzeti one akcije koje će krizu staviti pod kontrolu.

Prema autorici Osmanagić (2010:107), postoje tri vrste kriza u poduzeću i pripadajući indikatori koji te krize izazivaju:

1. strategijska kriza: pozicija tvrtke na tržištu, postojanje konkurencije, strategija upravljanja tvrtkom, ugled tvrtke u javnosti, kvaliteta roba i usluga, održivost poslovanja, odnos prema kupcima, inovacije, investicije i razvoj tvrtke
2. kriza uspjeha: novčani tijek, stvaranje vrijednosti, dobit, neučinkovitost poslovanja, loša ulaganja, krive investicije, loše politike ili odluke tvrtke
3. kriza likvidnosti: stupnjevi likvidnosti, postojeći kapital, koeficijent obrtaja, novčani tijek, tijek kapitala, bilanca promjena.

Reakcije su različite s obzirom na uzroke krize. Ukoliko je riječ o krizi s fizičkim posljedicama, prvo treba zaštititi sigurnost ljudi i imovine.

## **2.7 Posljedice kriza**

Krize možemo vidjeti kao prijetnje i opasnosti pa govorimo o krizama koje mogu biti destruktivne, ali i konstruktivne. Tvrtka se, stoga, isprva suočava s disruptivnim posljedicama: smanjuje se stopa kapitalizacije vlastitog kapitala vlasnika, u slučaju velikih gubitaka ili nelikvidnosti vlasnik može izgubiti dio ili cijeli uloženi kapital, a u slučaju društava s osobnom odgovornošću postoji i rizik od gubitka privatnog vlasništva. Ako je vlasnik zaposlen u poduzeću, također postoji opasnost od gubitka posla, gubitka pripadajućih prihoda i sl. Za zaposlenike poslovne krize često znače potpuno novi smjer, a često čak i nezaposlenost. Poslovni partneri poduzeća u krizi također se suočavaju s izazovom redefiniranja svrhe i mogu se suočiti s egzistencijalnim prijetnjama (Osmanagić Bedenik, 2010:14).

„Uobičajeno se razlikuju interni i eksterni subjekti na koje utječu posljedice krize. U interne subjekte ubrajaju se zaposleni i vlasnici poduzeća, u eksterne subjekte ubrajaju se svi oni koji su poslovno ili drukčije povezani s poduzećem“ (Osmanagić Bedenik, 2010:14).

Sjetimo se samo nedavne krize u Agrokoru koja je čak i Vladu Republike Hrvatske dovela do toga da stvara nove zakonske odredbe kako bi ublažila i stavila pod kontrolu ovaj veliki hrvatski lanac koji bi uništio cijelu državu da hrvatska Vlada nije intervenirala, a odredba je poznata kao „Lex Agrokor“.

U trenutku kada organizacija prepozna postojeću opasnost, treba izvršiti analizu kako bi utvrdila izvor opasnosti i njezin intenzitet. Trebaju ispitati stavove i mišljenja utjecajnih grupa i pojedinaca o opasnosti te vidjeti položaj organizacije, a posebice financijsku stabilnost poduzeća. Nakon toga slijedi odluka o tome kako reagirati na krizu. Nakon odluke o načinu reagiranja na krizu izrađuje se strategija kriznog djelovanja.

Kao pet najčešće primjenjivanih strategija u praksi poduzeća Novak (2001:153) navodi sljedeće:

- strategija priznanja - organizacija priznaje svoju krivnju za nastanak krize i posredno ili neposredno "moli" javnost za još jednu priliku
- strategija pravne pomoći - odnosi se na poduzimanje pravnih mjera, najčešće tužbi preko zastupnika, odnosno odvjetnika; odvjetnici uglavnom ne razmišljaju o ugledu organizacije, već o dobivanju tužbe na sudu, a to nije uvijek najbolja taktika
- strategija šutnje - na pitanja u vezi krizne situacije predstavnici organizacije odgovaraju "nemamo komentar" ili, pak, aktivno nastoje spriječiti širenje vijesti o krizi
- strategija povlačenja i napada - ako poduzeće dođe u krizu velikih razmjera, ono obično povlači proizvod pa ga poslije ponovo uvodi, ali izmijenjenog
- strategija traženja širih razloga za nastanak krize - podrazumijeva oslanjanje na autoritete koji tvrtki daju javnu potporu ili prebacivanje krivnje na druge.

„U krizi je izuzetno važna i komunikacija koja u krizi označava ciljano izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba. U tom kontekstu razlikuju se dvije temeljno različite strategije komuniciranja: defenzivna i ofenzivna“ – prema Osmanagić Bedenik (2010:209).

Defenzivna strategija komunikacije znači djelomično izvještavanje ili u ekstremnim situacijama prešućivanje ili nijekanje krize. Poduzeće se javlja sa svojim informacijama tek kada je javnost putem drugih izvora upoznata s činjenicama. Kod ofenzivne strategije

komuniciranja informacije se daju cjelovito i pravodobno, a nastup u javnosti je iskren i otvoren. Tako dolazi do izbjegavanja glasina i tračeva.

Neke krize koje su povezane s unutarnjim problemima organizacije riješene su brzo i bez ikakvog uplitanja medija i novinara, dok neke izazovu velike medijske senzacije s različitim posljedicama. Svaka kriza je posebna i ne mogu se uspostaviti pravila njihova rješavanja.

Welch i Welch (2005:161-168) navode neke pretpostavke koje valja imati na umu kada se kriza dogodi:

- prva hipoteza: problem je teži nego što se na prvi pogled čini
- druga hipoteza: u stvarnom svijetu nema tajni i na kraju će svi znati sve
- treća hipoteza: mediji će na najgori mogući način prikazati vas osobno i način na koji se vaša organizacija nosi s krizom
- četvrta hipoteza: nakon krize procesi i ljudi će se promijeniti, malo koja kriza završi bez krvi
- peta hipoteza: organizacija će preživjeti krizu i iz nje izaći jača.

Nijekanje postojanja krize samo je produbljuje. Zato je potrebno krizu od samog početka shvatiti vrlo ozbiljno, pripremati se za najgori mogući scenarij i početi raditi na njezinu rješavanju. O problemu koji je uzrokovao krizu, njegovim uzrocima i mogućim rješenjima treba govoriti što otvorenije kako bismo stekli povjerenje kod ljudi unutar organizacije i izvan nje. Također, treba se ostvariti dobar odnos s medijima. U kriznim situacijama potrebno je poduzeti različite promjene, reorganizirati postojeće ili uvesti nove procese.

Nakon svake krize treba izvršiti vrednovanje provedenog programa kriznog komuniciranja te vidjeti koje su greške. Iz kriznih situacija treba izvući pouke kako se ne bi ponavljale iste greške.

### 3. KRIZNI MENADŽMENT

„Krizni menadžment predstavlja skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti moguće krizne situacije i uspostaviti potrebne načine koji će organizaciji omogućiti sprečavanje krize ili učinkovitu reakciju i njeno uspješno rješavanje uz minimiziranje njenih posljedica i što brži povratak u normalno stanje“ (Kešetović 2012:263).

Upravljanje kriznim situacijama ima širok raspon zadataka, od razvoja preventivnih mjera koje minimiziraju vjerojatnost nastanka krize do upravljanja kriznim situacijama, ublažavanja, pravodobnog odgovora i sanacije nakon utjecaja. Krize mogu utjecati na svaku organizaciju, bez obzira na njezinu veličinu. Menadžeri organizacije pogođene kriznom situacijom moraju brzo djelovati kako bi identificirali njezin uzrok, otklonili ga i minimizirali štetu te riješili poslovnu krizu. Brz i odlučan odgovor temeljen na prepoznavanju simptoma krize obilježje je dobrog kriznog menadžmenta koji omogućuje brzo rješavanje krize sa što manje posljedica. Svaku kriznu situaciju nakon završetka treba analizirati, s uvidima i zaključcima koji organizaciju ili tvrtku čine jačom u budućnosti poslovanja. Uspješno upravljanje krizom može biti konkurentna prednost za poduzeće ako ono upravlja krizom bolje od svojih konkurenata (Osmanagić, 2010:109).

„Krizni menadžment je sustavna anticipacija i pripremanje za unutarnje i vanjske probleme koji mogu ozbiljno ugroziti organizacijsku uspješnost, ugled, profitabilnost ili opstanak“ (Bahtijarević-Šiber i sur. 2008:134). Krizni menadžment odnosi se ponajprije na definiranje skupa procedura kojima će se organizacija koristiti, odnosno koje će uslijediti u slučaju krize. Pri tome, ipak, treba imati na umu da je samo relativno manji broj procedura koje će se koristiti u kriznoj situaciji moguće prethodno definirati, a da je veći dio elemenata kriznog menadžmenta potrebno osmisliti na licu mjesta, odnosno sukladno krizi. Naime, krizni menadžment ponajprije se bavi krizama i nepredvidivim događajima.

Tri su osnovne faze kriznog menadžmenta (Coombs, 1999:253):

- faza prevencije (uključuje provođenje različitih aktivnosti u svrhu sprečavanja nastanka krize te detekciju signala koji upozoravaju na moguće krize)
- faza pripreme (uključuje detaljno planiranje kako se nositi s krizom kada ona nastupi)
- faza zaustavljanja (odnosi se na odgovor na nastalu krizu i učenje iz iskustva).



Krizni menadžment smatra se ključnim elementom u procesu odgovora na krizu. Krize se događaju brzo i, iako su u nekim slučajevima predvidljive, uglavnom su nepredvidljive. Ključna zadaća kriznog menadžmenta je razviti krizni plan u najkraćem mogućem roku i početi djelovati kroz različite faze oporavka od krize do izlaska i učenja iz nje. Danas, u suvremenom modernom društvu, kriza poprima potpuno novi oblik. To više nije klasična lokalna kriza, već prerasta u globalnu.

### 3.1 Učinkovito vodstvo u krizi

Od kraja prošlog stoljeća do danas uloga vođa u tvrtki ili korporaciji bitno se promijenila. Dok je nekad bilo logično očekivati da vođe ili lideri tvrtke budu *čvrste ruke*, danas to više nije tako. Od vođe se danas traži da ima razvijenu emocionalnu i socijalnu inteligenciju, da zna motivirati ljude, da izvrsno komunicira te da bude inovativan, proaktivan i otvoren za nove izazove. Dakle, nešto poput čarobnjaka! On upravlja brodom zvanim tvrtka kroz *savršenu oluju* koja određuje za tvrtku nesigurno okruženje, raznolikost situacija i zahtijeva složenost djelovanja. On treba preživjeti tržišne turbulencije, zakonske i pravne izazove, ubojitu konkurenciju i medijske napade.

Mogući izvori krize u izazovima s kojima se vođe moraju nositi su određeni strateški imperativi (Dotlich i sur. 2009:130-131):

1. *kompleksnost poslovnog okruženja* - „mnoge uspješne svjetske kompanije danas vode *cjeloviti lideri* – oni koji imaju glavu, srce i hrabrost, odnosno upotrebljavaju um, emocije i instinkt“
2. *diverzifikacija ili različitost* – „različitost je u tolikoj mjeri zavladała poslovanjem kao jedno od strateških načela da se može reći da je to jedina ispravna strategija“
3. *osobna hrabrost i oslanjanje na intuiciju* – toliko je izazova i pritisaka danas na lidere u tvrtkama da nema sigurnih odgovora na pitanja iz poslovanja, ma koliko je uloženo truda u planiranje i istraživanje; odluke suvremeni lideri često moraju donositi oslanjajući se na vlastitu intuiciju i hrabrost
4. *inovacijska klima* – preduvjet zaštite organizacije od kriznih situacija, opstanka na tržištu i sprečavanje stagnacije; inovacije nisu rezultat rada inovativnih centara ili

instituta, već se mogu pojaviti bilo gdje i bilo kada, od bilo koga (dionici), stoga vođa treba biti otvoren za promjene i oslušivati primjedbe i prijedloge

5. *mreža potpore u organizaciji i društvenoj zajednici* – imati simpatizere, pristaše, razviti komunikacijsku mrežu i dobar odnos s medijima kako bi stvarali dobru reputaciju i imidž puno prije nego što nastupi kriza
6. *otvoreno i pošteno vodstvo* – jer svako se skrivanje ili laž prije ili kasnije otkrije; danas postoje istraživački novinari koji poput krtica kopaju dok ne dođu do istine, a na internetu se svašta može prikriti, ali i razotkriti.

Postati uspješan vođa nije lako. On mora znati prihvatiti realnost situacije u poduzeću i suočiti se s njom te se pripremiti za krizne situacije koje mogu ugroziti poslovanje poduzeća. Ljudi koji razvijaju emocionalnu inteligenciju i znanje potrebno za redizajniranje i objedinjavanje tvrtki potencijalni su vođe. Za tvrtku se može reći da je vode uspješni lideri ako njezino poslovanje vode ljudi s navedenim karakteristikama, tada takve tvrtke imaju veću šansu preživjeti potencijalnu krizu, kao i učiti iz iste.

### **3.2 Krizni menadžment i planiranje za krizu**

Svaka veća kompanija ili tvrtka danas treba imati plan za slučaj krize. Za tu svrhu svakako je važno odrediti krizni tim (stožer, štab). Voditelj kriznog tima je osoba od povjerenja uprave tvrtke ili kompanije. Takav tim čini svega nekoliko ljudi. “Te osobe trebaju biti na ključnim funkcijama u tvrtki – logistika, financije, pravna, odnosno kadrovska služba i korporacijske komunikacije ili služba za odnose s javnostima” (Tafra Vlahović, 2011:66).

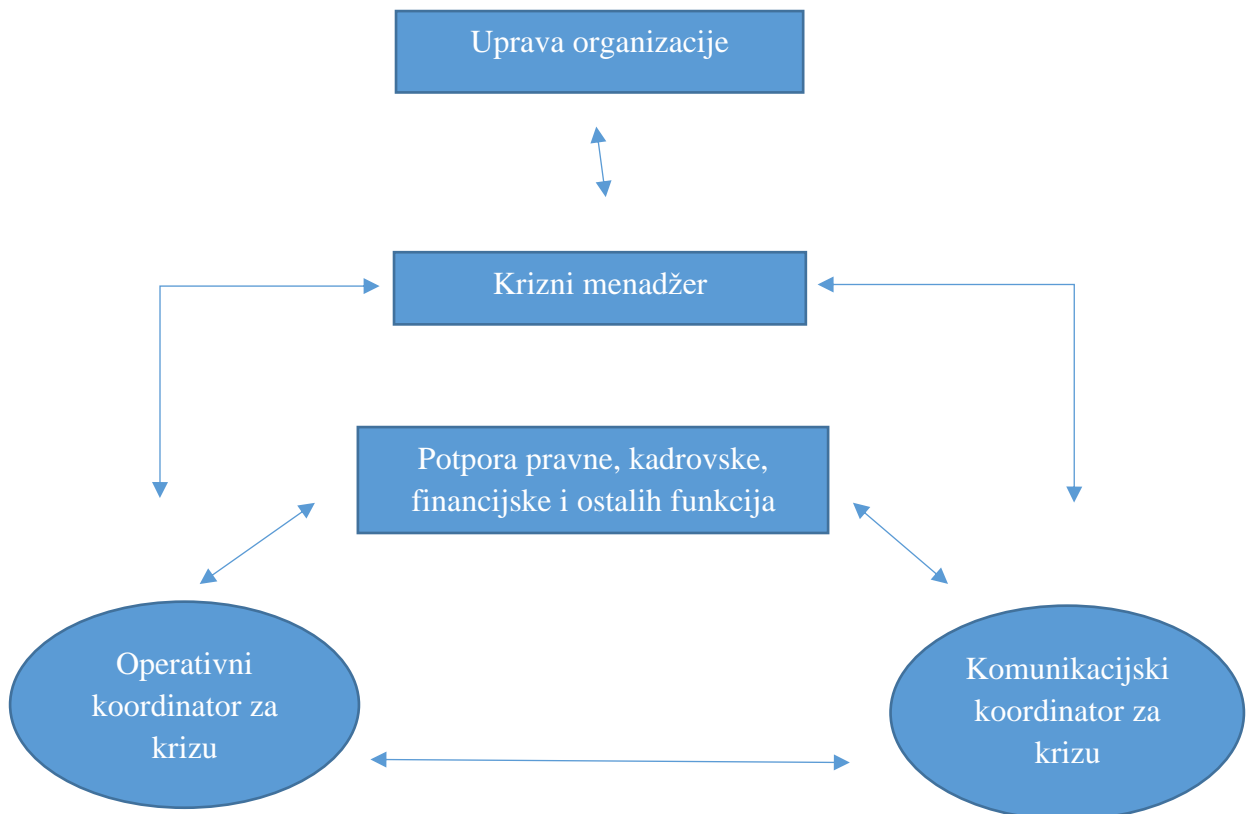
Dva su važna koraka koja krizni menadžment treba odraditi prije izrade kriznog plana, a to je SWOT analiza tvrtke, što će pomoći u predviđanju mogućih problema u budućnosti s kojima bi se tvrtka mogla suočiti (prepreke, slabosti, manjkavosti). Nadalje, važno je prikupiti što više informacija o mogućim problemima, incidentima, opasnostima, rizicima i prijetnjama. Najvrednija sredstva svake kompanije ili tvrtke su ljudi, proizvod, infrastruktura te financije. Pri tome treba ispitati dionike, zaposlenike, klijente ili kupce, korisnike usluga o tome koliko su zadovoljni tvrtkom, što bi se moglo poboljšati, kako se tvrtka odnosi prema njima, što im pruža, kakvi su njihovi stavovi o tvrtki, gdje vide probleme. Može se tražiti i njihova

percepcija tvrtke i njezina ugleda. Izuzetno je važno proučiti koji su se incidenti događali drugim sličnim tvrtkama te konkurenciji i kako su ih drugi rješavali. Također, treba pitati i novinare o stavovima o tvrtki.

Nakon prikupljanja ovih informacija slijedi postupak određivanja strategije djelovanja u krizi koji se sastoji od sedam koraka (Tafra Vlahović, 2011:105):

- identificiranje problema ili incidenta koji treba razmotriti
- procjena vjerojatnosti njegova događanja
- procjena posljedica ili učinka na tvrtku ukoliko se incident ili problem zaista dogodi
- procjena rizika mogućeg incidenta ili problema u vezi sa slabom točkom tvrtke
- procjena trenutačnih mjera tvrtke u vezi s incidentom
- procjena prioriteta
- izrada plana akcije.

Slijedi Slika 1 koja prikazuje osnovni sastav kriznog tima



Slika 1 Osnovni sastav kriznog tima

Izvor: Tafra Vlahović (2011:102) Upravljanje krizom

Na Slici 1 vidimo kako je kriznom menadžeru potreban krizni tim. Krizni tim čine najvažniji ljudi u tvrtki za koje se procjenjuje da se mogu uspješno nositi s izazovima krize. Ti ljudi jako dobro poznaju tvrtku i međusobno pregovaraju kako bi donijeli ključne odluke. Osim kriznog menadžera odgovornog za koordinaciju tijekom krize i odgovornog za upravljanje, krizni tim uključuje i stručnjake iz različitih područja kao što su operativno-komunikacijski krizni koordinatori, a koji uz potporu zakona, kadrovske, financijske i druge funkcije u organizaciji čine učinkoviti krizni tim.

Za pripremu kriznog tima i same tvrtke korisne su simulacije krize. (Tafra Vlahović, 2011: 102)

Za jedan od predviđenih mogućih incidenata napravi se krizni scenarij te se kroz igranje uloga i kritičku prosudbu provode praktične vježbe. Tako su svi članovi kriznog tima usredotočeni na krizni događaj, a svi djelatnici tvrtke su uključeni u provođenje simulacije krize. Ovako se najbolje može provjeriti koliko je krizni menadžment dobro planirao i pripremio sve djelatnike za djelovanje u slučaju krize, konkretnog incidenta. Ovo iskustvo i informiranost svih zaposlenika o postupanju u slučaju krize i njihova moguća djelovanja svakako će ojačati i pripremiti i samu organizaciju, tj. tvrtku za stvarnu krizu ili incident.

Grafikon 1 koji slijedi prikazuje kako krizni menadžment, nakon što se prikupe sve informacije, može dobiti odgovore na krizu na tri razine: operativnoj, menadžerskoj i komunikacijskoj.



Grafikon 1 Razine odgovora na krizu

Izvor: Tafra Vidaković (2011:106) Upravljanje Krizom Procjene, planovi, komunikacija

Na Grafikonu 1 vidimo kako timovi za krizne situacije pomažu organizacijama na operativnoj, komunikacijskoj i menadžerskoj razini. Na svakoj razini pomažu u općem strateškom i operativnom planiranju, utvrđuju ciljeve, strategije i taktike upravljanja kriznim situacijama, postavljaju prioritete, razvijaju odluke i rokove, imenuju glasnogovornike, procjenjuju i odobravaju planove upravljanja kriznim situacijama te savjetuju izvršne

direktore kojima bi krizni menadžeri trebali služiti. On je u ovom slučaju glasnogovornik, ovisno o poduzeću, treba organizirati proces redovite analize i ažuriranja kriznih planova, kao i redovite izrade kriznih simulacija.

Odgovor na krizu odvija se na više razina – upravljačkoj, operativnoj i komunikacijskoj razini, a svi zajedno pripomoći će kriznom menadžmentu za potrebe planiranja (Tafr Vlahović, 2011:106).

Možemo zaključiti kako svaka razina ima svoje specifične aktivnosti i dobar krizni menadžment bi trebao koordinirati odgovore na sve tri razine.

Nadalje u radu slijedi primjer i opis krize u Karlovačkoj pivovari.

#### 4. OPIS TIJEKA KRIZE NA PRIMJERU KARLOVAČKE PIVOVARE

Slijedi primjer krize u Karlovačkoj pivovari u Hrvatskoj 2007. godine koju su popratili mediji. U Karlovcu je zabilježen ekološki incident koji je prouzročila Karlovačka pivovara i koji je doveo do smrti osobe X i njegovog psa dok su šetali uz pivarski potok. Karlovačka pivovara je godinama ispuštala razne kemikalije iz pogona koje su na kraju završavale u tom potoku.

##### **Slijedi tijek medijskog praćenja događaja vezanih uz navedenu krizu:**

###### **1. Korak: Mediji otkrivaju incident**

Mediji su objavili članak kako je osoba X završila u komi, a njezin je pas uginuo nakon šetnje uz potok kraj Karlovačke pivovare uz sumnju na trovanje.

Jutarnji list prenio je vijest:

*„Karlovac - Zdravko Martinović (64) završio je u komi, najvjerojatnije od posljedica trovanja amonijakom, kada se u petak oko 19.30 šetao sa psom pokraj potoka tridesetak metara od Karlovačke pivovare. Čovjek je hitno prevezen u Opću bolnicu Karlovac nakon što se srušio i ostao bez svijesti kraj potoka u karlovačkoj četvrti Dubovac. Prve informacije iz bolnice potvrdile su izjave susjeda Želimira Požara i Kate Curman, koji su pokušali reanimirati Martinovića, da se te večeri osjetio strašan smrad amonijaka te da bi taj plin mogao biti uzrok tragedije. Kraj Martinovića susjedi su ugledali beživotno tijelo kuje rotvajlera Šeri koju je, kao i svake večeri, izvodio u šetnju. Sumnju u trovanje amonijakom pojačala je i vijest o mrtvoj patki nedaleko od mjesta tragedije, na kojem je ostao pseći povodac. Mještani su, kažu, već nekoliko puta upozoravali na smrad iz tvornice, ali reakcija bi svaki put izostala. Zdravkova kći Gordana Martinović-Puljević rekla nam je da je njezin otac čitav radni vijek, punih 35 godina, proveo kao radnik Karlovačke pivovare, a radio je upravo s amonijakom.*

*- Tata je otišao u šetnju sa psom nešto poslije 19 sati. Mama je primijetila da ga dugo nema te ga pošla tražiti. Našla ga je kako nepomično leži i počela je zvati u pomoć - rekao je sin Goran.*

- *Supruga Desanka počela je vikati: Upomoć, Zdravko umire! Naišao je zatim i susjed Želimir Požar i zajedno smo krenuli izvući Zdravka. Kuja je ležala u potoku, a Zdravko na betonskom platou - kaže susjeda Kata Curman.*

- *Zdravku nije kucalo srce. Pokušao sam ga reanimirati, a čim se se sagnuo, osjetio sam strašan smrad amonijaka. Odvukli smo ga nekoliko metara dalje. Tada je došla Hitna i preuzela - kaže Požar. Danas su na mjesto događaja izašli članovi županijskog eko stožera, Zavoda za javno zdravstvo te Jadranka Grbinić, inspektorica zaštite okoliša.“<sup>1</sup>*

Kao što se i vidi iz gore navedenog članka, mediji su samo objavili događaj sa sumnjom na mogućeg krivca, ali samim time su i pokrenuli lavinu sumnji u stvaran uzrok smrti.

## **2. Korak: Karlovačka pivovara odbacuje optužbe i napada medije**

Jutarnji list već je idućeg dana objavio članak u kojemu se Karlovačka pivovara, kao mogući krivac, opravdava odbacivanjem ikakve povezanosti s nesretnim slučajem, iako je znala za moguće ispuštanje nedozvoljenih plinova u okoliš:

*„Karlovac - Zdravko Martinović (64), koji je u petak navečer najvjerojatnije otrovan amonijakom u blizini Karlovačke pivovare, danas je još bio u komi. Karlovačka pivovara kategorično je odbacila bilo kakvu povezanost s amonijakom zbog kojega je šetač završio u teškom stanju u bolnici, a njegov pas na mjestu uginuo. Karlovačka pivovara tvrdi kako su isključene realne mogućnosti ispuštanja amonijaka iz njezinih postrojenja. Stručni interni i eksterni tehnički tim proveo je detaljna ispitivanja koja su potvrdila da iz Pivovare nije ispušten amonijak ni u kojem obliku, navedeno je u priopćenju koje potpisuje Ana Kljaić iz Odjela korporativnih komunikacija Pivovare. Na molbu da komentira našu informaciju da je bilo isparavanja amonijaka u krugu Karlovačke pivovare dok su djelatnici prebacivali amonijak iz stare u novu energanu, pri čemu im je iscurilo osam tona plina, koju smo danas dobili neslužbeno, glasnogovornica Kljaić samo je ponovila da je ta mogućnost isključena.“<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> Pušić, Mario. (24. 2. 2007.) *Jutarnji list*. Šetač u komi, a pas uginuo od amonijaka: [Jutarnji list - Šetač u komi, a pas uginuo od amonijaka](#)

<sup>2</sup> Pušić, Mario. (25. 02. 2007.) *Jutarnji list*. Inspekcije nisu obišle Pivovaru: [Jutarnji list - Inspekcije nisu obišle Pivovaru](#)



Nevjerojatno zvuči informacija da ni inspektor zaštite na radu, ni inspektor zaštite okoliša, ni bilo tko iz Zavoda za javno zdravstvo od nesreće u petak do nedjelje navečer nije posjetio pogone Karlovačke pivovare.

### **3. Korak: Mediji u otkrivanju počinitelja ovog incidenta uključuju ekološke udruge**

Mediji uključuju ekološke udruge u otkrivanje počinitelja ovog incidenta.

*„Eko udruge: Već smo ih prijavljivali!*

*Ivana Čordašev, predsjednica karlovačke Udruge za zaštitu okoliša, prozvala je institucije zbog loše odrađenog posla.*

*- Prvenstveno je zakazala Hitna medicinska pomoć čija je liječnica na intervenciji i sama osjetila smrad amonijaka, pa je o tome morala obavijestiti Centar 112 ili alarmirati policiju. Posao je loše odradila i policija koja je na očevid išla tek u subotu poslije 14 sati, a tada su i druge službe uzimale uzorke vode. Čak 19 sati nakon nemilog događaja teško da će analiza išta pokazati. Nadamo se da bi slučaj mogla spasiti analiza psa i patke, čije rezultate očekujemo danas - izjavila je Ivana Čordašev. Zamolila je policiju da svoj posao odradi do kraja, a ne kao prije nekoliko godina. - Tada je Udruga prijavila smrad amonijaka koji se širio oko Karlovačke pivovare, ali nisu reagirali. Evidentno je da je Pivovara odgovorna za ovaj akcident i tražimo njihovu odgovornost - odrješita je Iva Čordašev. I Ekološka udruga PCAP International - Hrvatska, sa sjedištem u Karlovcu, priopćenjem je izrazila zabrinutost zbog "trovanja amonijakom u Dubovcu pored pogona Karlovačke pivovare" te od Pivovare zatražila da o tom slučaju potpuno otvoreno izvještava javnost i najuže surađuje s nadležnim tijelima i udrugama građana.“<sup>3</sup>*

Nažalost, ekološke udruge već su prijavljivale Karlovačku pivovaru zbog sumnje na ekološku katastrofu, ali sve dok ne dođe do smrti, nitko ne reagira.

### **4. Korak: Karlovačka pivovara i dalje se brani i odbacuje krivicu**

Nadalje, vidimo kako Karlovačka pivovara ostaje pri tvrdnji da je sve u redu.

---

<sup>3</sup> Pušić, Mario. (25. 02. 2007.) *Jutarnji list*. Inspekcije nisu obišle Pivovaru: [Jutarnji list - Inspekcije nisu obišle Pivovaru](#)

Karlovačka pivovara navela je da u svom sustavu hlađenja koristi amonijak kao ekološki najprihvatljivije rashladno sredstvo. Tijekom konstrukcije i eksploatacije amonijaka, poduzimaju se sve nužne sigurnosne mjere koje uključuju provjeru spremišta i procesuiranja od strane relevantnih institucija. U slučaju nepravilnosti, sustav reagira otvaranjem sigurnosnih ventila, prethodno upozorivši zaposlenike putem alarmnog sustava koji je u neprekidnoj funkciji i radi pravilno.

Nadalje, eksponiranjem same krize u medijima, koja postaje sve zanimljivija javnosti, sve upućuje na pogone Karlovačke pivovare koja i dalje odbacuje mogućnost krivice, i sve do 2.3.2007. godine, nakon što je prošlo već nekoliko dana od nesretnog slučaja, nije priznala krivicu za ispuštanje nedozvoljenog plina u okoliš.

Zanimljivo je kako Karlovačka pivovara i dalje uvjerava javnost da je sve u redu i kako je s njihove strane sve u skladu s uputama i sigurnosnim mjerama.

#### **5. *Korak: Mediji izvještavaju o uključivanju policije i ostalih mjerodavnih službi sedam dana nakon otkrivanja incidenta***

Jutarnji list prenio je vijest kako se u istragu o ispuštanju kemikalija uključila policija i ostale mjerodavne službe:

*„Karlovac - U četvrtak kasno poslijepodne pronašli smo indikacije da je ugljični dioksid (CO<sub>2</sub>), nusprodukt prirodnog procesa fermentacije, ušao u kanal otpadnih voda. O našim smo nalazima odmah obavijestili policiju te u dogovoru s njima poduzimamo korektivne mjere, priopćila je danas Karlovačka pivovara.*

*Ta nova otkrića u istrazi glavni su razlog što je sedmog dana nakon tragedije, u kojoj su uz potok pokraj Karlovačke pivovare otrovani Zdravko Martinović i njegov pas Šeri, karlovačka tvornica piva osvanula okružena s desetak pripadnika specijalne policije i obilježena trakom 'Stop policija', a krug poduzeća cijeli je dan bio pod opsadom kriminalističke policije i inspektora.*

*- Tijekom dosad obavljenih radnji potvrđena je sumnja da ugljični dioksid iz proizvodnih pogona istječe u kanalizaciju sve do otvora kod potoka. Daljnje provođenje istražnih i izvidnih radnji slijedi. U suradnji s eko stožerom Županije karlovačke poduzete su mjere za sprječavanje daljnje opasnosti za život i zdravlje ljudi - iznijela je istražna sutkinja u*

*zajedničkom priopćenju PU karlovačke, Županijskog suda u Karlovcu i Općinskog državnog odvjetništva.*

*- S obzirom na nove spoznaje do kojih se došlo, obitelj će pokrenuti tužbu protiv Karlovačke pivovare, ali još uvijek nismo odlučili tko će nam biti pravni zastupnik. Da se ovakvo nešto dogodilo bilo gdje u svijetu, Pivovara bi odavno bila zatvorena. Do sada nas nitko iz Pivovare nije kontaktirao i ja ih molim da tako i ostane. Očevo stanje je i dalje nepromijenjeno, a liječnici nam nisu mogli dati konkretne informacije o tome kad bi se eventualno mogao oporaviti - rekla je kći Zdravka Martinovića.*

*Očevid se obavljao u prisutnosti vještaka Centra za kriminalistička ispitivanja, pokretni laboratorij Zavoda za javno zdravstvo Zagreba te predstavnika nadležnih inspeksijskih službi Karlovačke županije.*

*- Posjetili smo policiju i istražitelje kako bismo s terena dobili informacije iz prve ruke. Točno je da sumnjamo da je upravo plin ugljični dioksid najvjerojatniji uzročnik tragedije otprije tjedan dana. No, istraga je još u tijeku i vjerujem da ću pouzdanije informacije imati do kraja dana - rekao je župan Ivica Horvat, predsjedavajući županijskoga Eko stožera. “<sup>4</sup>*

Tek nakon sedam dana od otkrivanja ovog incidenta dolazi potvrda inspekcije kako je ugljični dioksid bio uzrok tragične smrti osobe X.

## **6. Korak: Kriza poprima šire razmjere koji sežu do Vlade RH i premijera Sanadera**

Večernji list prenio je vijest kako ekološke udruge od Sanadera traže jaču zaštitu okoliša:

*„ZAGREB - Pet ekoloških udruga uputilo je danas pismo premijeru Ivi Sanaderu od kojeg traže da osobno intervenira u poboljšanje sustava zaštite od ekoloških incidenata i tako, kako kažu, spriječi sustavno kršenje temeljnog ustavnog prava građana na zdravlje, sigurnost i čisti okoliš. Udruga Zelena mreža Karlovačke županije, Sisačka eko akcija, Udruga oboljelih od azbestoze i Udruga Barbarinac (obje iz Vranjica) te Eko Kvarner u pismu upozoravaju da se, nakon posljednjih incidenata poput onog u Karlovcu, u potpunosti raspao sustav zaštite okoliša, a time i zaštite života i zdravlja ljudi...“<sup>5</sup>*

---

<sup>4</sup> Mario, Pušić. (02. 03. 2007.). *Jutarnji list*. Pivovara priznala: Ispustili smo otrovni CO2: [Jutarnji list - Pivovara priznala: Ispustili smo otrovni CO2](#)

<sup>5</sup> Hina. (02. 03. 2007.) *Večernji list*. Ekološke udruge traže od Sanadera jačanje sustava zaštite okoliša: [Ekološke udruge traže od Sanadera jačanje sustava zaštite okoliša - Večernji.hr \(vecernji.hr\)](#)

Vidimo u članku koji prethodi kako ekološke udruge dugi niz godina upozoravaju na ovakve katastrofe.

### **7. Korak: Karlovačka pivovara priznaje javnosti svoju pogrešku**

Karlovačka pivovara konačno priznaje javnosti svoju pogrešku.

Karlovačkoj pivovari trebalo je punih jedanaest dana da prizna svoju krivnju za incident. Nakon priznavanja svoje pogreške dužni su prihvatiti i posljedice. Cijeli je slučaj sada otvoren javnosti. Karlovačka pivovara, prema nalazima, optužena je pred javnosti za moguće tromjesečno trovanje Karlovčana. Nakon očevida na mjestu nesreće utvrđeno je kako je ugljični dioksid istjecao iz pogona kroz odvodne kanale i vjerojatno je odgovoran za trovanje čovjeka i njegova psa. Dogodio se kvar na postrojenju koje koristi CO<sub>2</sub>.<sup>6</sup>

Primjer lošeg upravljanja krizom vidimo upravo u primjeru kako su odgovorni u Karlovačkoj pivovari tek nakon jedanest dana priznali svoju krivnju za incident.

### **8. Korak: Epilog krize koju su otkrili mediji – zatvaranje Karlovačke pivovare**

Punih sedamnaest dana trajala je kriza oko Karlovačke pivovare. Mediji su otkrili incident, uzroke i odgovornost pivovare. Jedanaest dana trajala je medijska šutnja odgovornih i neželjeno su dobili veliku medijsku pozornost. Negiranjem i nepriznavanjem pogreške, pozornost javnosti bila je negativna i osuđujuća. Mediji su obavještavali javnost o svim pojedinostima koje su izazvale nesreću, o razmjerima štete i tragičnim posljedicama.

### **9. Korak: Posljedice krize - Karlovačka pivovara suočava se s gubitcima**

Karlovačka pivovara nakon incidenta i smrti osobe X suočava se s gubitcima i padom rejtinga.

---

<sup>6</sup> Pušić, Mario. (06. 03. 2007.) *Jutarnji list*. *Zatvorit ćemo Pivovaru ako ne sanira pogon*: [Jutarnji list - Zatvorit ćemo Pivovaru ako ne sanira pogon](#)

Uz tužbe protiv čelnih ljudi Karlovačke pivovare, ona gubi rejting, a šira društvena zajednica je ogorčena i sprema konačni obračun s društveno neodgovornom tvrtkom, podižući tužbe protiv nje, o čemu izvještavaju mediji.<sup>7</sup>

U daljnjem tijeku događaja Jutarnji list je prenio vijest kako je suđenje započelo tek devet mjeseci nakon smrti osobe X:

*„ZAGREB - Točno devet mjeseci nakon smrti Zdravka Martinovića danas je na zagrebačkom Županijskom sudu počelo suđenje čelnicima Karlovačke pivovare zbog propusta koji su doveli do ispuštanja velike količine ugljičnog dioksida iz Pivovare i smrti šetača Martinovića.“<sup>8</sup>*

Po završetku krize, za Karlovačku pivovaru nastupaju posljedice u obliku poslovnih gubitaka, gubitka rejtinga te gubitka povjerenja građana. Posljedice kulminiraju sudskim tužbama za naknadu štete. Nespremnost tvrtke u preuzimanju odgovornosti navodi javnost i medije da prihvate negativnu sliku o tvrtki zbog loše vođene komunikacije s javnošću. Ova studija slučaja je školski primjer loše komunikacije s medijima i javnosti.

---

<sup>7</sup> Pušić, Mario. (09. 04. 2007.) Jutarnji list. Dubovčani podižu zajedničku tužbu protiv Pivovare?: [Jutarnji list - Dubovčani podižu zajedničku tužbu protiv Pivovare?](#)

<sup>8</sup> Smoljanec, Martina. (19. 12. 2007.) Jutarnji list. Obitelj Zdravka Martinovića traži od pivovare 3,6 mil.kn: [Jutarnji list - Obitelj Zdravka Martinovića traži od pivovare 3,6 mil. kn](#)

## 5. ZAKLJUČAK

Uzroci kriza u organizaciji ima mnogo, neki od njih su: loša organizacija rada, korupcija, mobbing, otpuštanje zaposlenika, gubitak velikog poslovnog projekta. Stalne inovacije i promjene na tržištu, razvoj novih tehnologija, brze društvene i političke promjene samo su neki od mogućih uzroka krize. Organizacije trebaju biti fleksibilne i spremne prihvaćati nove trendove i poslovne politike. Velika je vjerojatnost da će se svaka organizacija i tim barem jednom naći u nekoj kriznoj situaciji. Kako će se s njome nositi ovisi o tome kakva je kriza, u kojem smjeru će krenuti te koliko su za nju spremni. Budući da je svaka kriza posebna, nema jedinstvene formule za njezino rješenje. No proučavajući tuđe primjere, možemo puno toga naučiti o uzrocima nastanka kriza, vrstama kriza te njihovim posljedicama. To nam može pomoći u izradi plana i programa za rješavanje kriznih situacija.

Razlike između uspješnih i neuspješnih tvrtki njihov je odnos prema poslovnim krizama. Uspješne tvrtke koriste metode i alate kako bi spriječile krize, identificirale ih i na vrijeme upravljale njima. Na taj bi način krize trajale kraće i s blažim posljedicama.

Iako kriza organizaciju ili poduzeće uvijek iznenadi, ona je za njih sasvim normalna pojava. Krize su sastavni dio poslovnog okruženja organizacije i predstavljaju prekretnicu u njezinu životu, ali i novu priliku za bolju reputaciju. Kriza je pokretač obnove, poboljšanja i transformacije poduzeća, a također je i odlična prilika za upravu da se promijeni način razmišljanja u poduzeću. Mogu se provesti obvezne organizacijske promjene, ojačati vođenje, osnovati novi odjeli, pregledati uloge i odgovornosti članova uprave, poboljšati sustavi nadzora i uvesti nova organizacijska kultura.

Na primjeru krize u Karlovačkoj pivovari možemo zaključiti kako će nakon završetka krize uslijediti posljedice u vidu gubitka posla, gubitka rejtinga i gubitka povjerenja građana. Posljedice kulminiraju tužbom za naknadu štete. Nespremnost tvrtke da preuzme odgovornost rezultirala je prihvaćanjem negativne slike javnosti i medija o tvrtki zbog loše vođene komunikacije s javnosti. Studija slučaja školski je primjer pogrešne komunikacije s medijima i javnosti.

Kriza u Karlovačkoj pivovari mogla se riješiti i na drugačiji način. Odgovorni u Karlovačkoj pivovari trebali su skupiti hrabrost i javno demantirati prvu izjavu te iskreno i otvoreno priznati da ne znaju kako se to dogodilo. Trebali su svim medijima otvoriti vrata za pravovremenu i istinitu informaciju te tako ujedno sanirati štetu nastalu tom krizom.

## IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Ana Maria Prelčec**

**Matični broj studenta: 0234058159**

**Naslov rada: Krizni menadžment**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji nijedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristila sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirala nijedan njihov dio, osim citata za koje sam navela autora i izvor te ih jasno označila znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spremna 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

---

---





16. Osmanagić-Bedenik, N. (2010.): *Krizni menadžment: teorija i praksa*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Zagreb, VOL 8, br. 1. (str. 101-118)
17. Pušić, Mario. (02. 03. 2007.) Jutarnji list. Pivovara priznala: Ispustili smo otrovni CO2: [Jutarnji list - Pivovara priznala: Ispustili smo otrovni CO2](#)
18. Pušić, Mario. (06. 03. 2007.) Jutarnji list. Zatvorit ćemo Pivovaru ako ne sanira pogon: [Jutarnji list - Zatvorit ćemo Pivovaru ako ne sanira pogon](#)
19. Pušić, Mario. (09. 04. 2007.) Jutarnji list. Dubovčani podižu zajedničku tužbu protiv Pivovare?: [Jutarnji list - Dubovčani podižu zajedničku tužbu protiv Pivovare?](#)
20. Pušić, Mario. (24. 02. 2007.) Jutarnji list. Šetaš u komi, a pas uginuo od amonijaka: [Jutarnji list - Šetač u komi, a pas uginuo od amonijaka](#)
21. Pušić, Mario. (25. 02. 2007.) Jutarnji list. Inspekcije nisu obišle Pivovaru: [Jutarnji list - Inspekcije nisu obišle Pivovaru](#)
22. Regester, M. i Larkin, J. (1997.): *Risk Issues and Crisis Management*. The Institut of Public Relations, London
23. Sikavica, P. i Novak, M. (1999.) *Poslovna organizacija*. Informator. Zagreb
24. Slovic, P. (2000.): *The Perception of Risk*, Sterling., VA
25. Smoljanec, Martina. (19. 12. 2007.). Jutarnji list. Obitelj Zdravka Martinovića traži od pivovare 3,6 mil.kn: [Jutarnji list - Obitelj Zdravka Martinovića traži od pivovare 3,6 mil. kn](#)
26. Sučević, D. (2010.): *Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*, Lider, Zagreb
27. Tafra Vlahović, M. (2012.): *Komunikacijski menadžment; strategije, modeli, planiranje*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“. Zaprešić
28. Tafra Vlahović, M.(2011.): *Upravljanje krizom*. Visoka škola za poslovanje i upravljanje „BAK“. Zaprešić
29. Tomić, Z., Milas, Z. (2007): *Strategija kao odgovor na krizu*, Politička misao, Vol. XLIV br.1.
30. Welch, J. i Welch, S. (2005.): *Kako pobijediti*. Zagreb. Naklada Zadro

## **POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA**

### **POPIS SLIKA**

Slika 1 Osnovni sastav kriznog tima .....288

### **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Swot analiza Zagrebačke banke.....11

Tablica 2 Vrste poslovnih kriza i njezinih indikatora .....166

### **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1 Razine odgovora na krizu.....30



## Ana Maria Prelčec

Državljanstvo: hrvatsko (+385) 0981869831 Datum rođenja: 25/10/1983 Spol: Žensko

E-adresa: [anamarijaprelcec1@gmail.com](mailto:anamarijaprelcec1@gmail.com)

Adresa: Prišlinova 26/4, 10090 Zagreb (Hrvatska)

### RADNO ISKUSTVO

#### ekonomist

FINA [ 04/12/2002 – Trenutačno ]

#### ŽIVOTOPIS

Mjesto: ZAGREB

Zemlja: Hrvatska

Rješavanje reklamacija vezanih za poslovanje i dokumente izdane od strane Agencije te rješavanje poslova prisilne naplate

### OBRAZOVANJE I OSPOSOBLJAVANJE

#### Stručna prvostupnica ekonomije

Veleučilište Baltazar, Zaprešić

Adresa: Vladimira Novaka 23, 10290 Zaprešić (Hrvatska)

### JEZIČNE VJEŠTINE

Materinski jezik/jezici:

Hrvatski Drugi jezici:

Engleski

SLUŠANJE B2 ČITANJE B2 PISANJE B1

GOVORNA PRODUKCIJA B1 GOVORNA INTERAKCIJA B1

### DIGITALNE VJEŠTINE

#### Moje digitalne vještine

Zoom, MTeams, Excel, OpenOffice, Microsoft Office, Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Word

### VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: B