

# Krizno komuniciranje ne primjeru tvrtke Agrokor d.o.o.

---

**Grgić, Ena**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*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:129:923711>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-04**

*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**

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**ENA GRGIĆ**

**KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU TVRTKE**  
**AGROKOR D.O.O.**

**STRUČNI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2019. godine**

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

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**STRUČNI DIPLOMSKI RAD**

**KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU TVRTKE**  
**AGROKOR D.O.O.**

**Mentor:**

**Stjepan Lacković,prof.**

**Studentica:**

**Ena Grgić**

**Naziv kolegija:**

**KOMUNIKOLOGIJA**

**JMBAG studentice:**

**0234044744**

## SADRŽAJ

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>2</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>2. ODNOSI S JAVNOSTIMA .....</b>	<b>5</b>
1.1. POJAM ODNOSA S JAVNOSTIMA .....	5
1.2. CILJEVI ODNOSA S JAVNOSTIMA.....	8
<b>3. POSLOVNA KRIZA.....</b>	<b>11</b>
3.1. POJAM I OBILJEŽJA KRIZE .....	11
3.2. VRSTE I UZROCI KRIZE .....	15
3.3. ŽIVOTNI CIKLUS KRIZE .....	20
3.4. POSLJEDICE KRIZE .....	22
3.5. KRIZNI MENADŽMENT.....	24
<b>4. KRIZNO KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>28</b>
4.1. POJAM KRIZNE KOMUNIKACIJE.....	28
4.2. OBILJEŽJA KOMUNIKACIJE .....	29
4.3. INTERNA I EKSTERNA KOMUNIKACIJA .....	32
4.4. SUVREMENA POSLOVNA KOMUNIKACIJA.....	35
<b>5. STRATEGIJE U UVJETIMA KRIZE.....</b>	<b>39</b>
5.1. STRATEGIJE KONSOLIDACIJE I OBNAVLJANJA .....	40
5.2. STRATEGIJA NAPUŠTANJA DJELATNOSTI.....	42
<b>6. KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU KONCERNA AGROKOR D.D.....</b>	<b>44</b>
6.1. O AGROKORU .....	44
6.2. KRONOLOGIJA DOGAĐAJA.....	45
<b>7. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>54</b>
<b>8. IZJAVA .....</b>	<b>56</b>
<b>9. POPIS LITERATURE .....</b>	<b>58</b>
9.1. KNJIGE I ČLANCI.....	58
9.2. INTERNET IZVORI.....	60
<b>10. POPIS SLIKA .....</b>	<b>61</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>62</b>

## SAŽETAK

Danas se učinkovita poslovno i krizno komuniciranje smatra jednim od najbitnijih aspekata poslovanja koje organizacije koriste kako bi se zaštitile, ali i osigurale pozitivnu sliku u javnostima i za vrijeme kriznih situacija, a sve u cilju zadržavanja stečenog ugleda i položaja na tržištu. Upravljanje krizama, kao blizak pojam kriznom komuniciranju, predstavlja proces, odnosno način kojim se organizacija bavi očuvanjem opstanka njenog poslovanja, dionika ili šire javnosti. Izazovi u kriznom upravljanju za tvrtke uključuju otpornost, održive lance opskrbe, brze i točne odluke, procese oporavka te održivo upravljanje. U slučaju neuspješnog upravljanja, javnosti se okreću uspješnijim organizacijama, a ne smije se zapostaviti ni utjecaj medija, čija moć uvelike može naštetiti ugledu organizacije. Ovaj diplomski rad analizira krizno komuniciranje i samu poslovnu krizu, kao i utjecaj iste na odnose s javnostima u slučaju koncerna Agrokor. Shodno tome, cilj ovog diplomskog rada je, uz analizu krizne komunikacije i menadžmenta i posljedica u slučaju nekvalitetne provedbe iste, analiza kriznog komuniciranja koncerna Agrokor za vrijeme svog kriznog razdoblja. Analiza je pokazala izrazito nekvalitetnu provedbu kriznih strategija od strane koncerna, kao i loše krizno komuniciranje s javnostima, što je i rezultiralo lošom slikom u istim tim javnostima. Na kraju, dolazi se do zaključka kako kompanija na početku nije davala značaj informiranju javnosti te istoj toj javnosti nije željela prezentirati tadašnje stanje, kako dobavljači u potencijalnom strahu ne bi dodatno produbili krizu raskidima ugovora. Kako se javnost počela vremenom upoznavati sa situacijom i tako počela vršiti pritisak na organizaciju i njene članova, koncern počinje obraćati pozornost na krizno komuniciranje te ekspresno počinje sazivati razne medijske konferencije, gdje su izjave davali pripadnici organizacije, suradnici i političari. Takvim načinom komuniciranja s javnostima, narušio se medijski prostor, a sve navedeno prikazuje važnost poslovnog i kriznog komuniciranja u suvremeno doba.

**Ključne riječi: odnosi s javnostima, poslovna kriza, krizno komuniciranje, koncern Agrokor**

## **AGROKOR GROUP AS AN EXAMPLE OF CRISIS COMMUNICATION**

### **ABSTRACT**

Nowadays, efficient business and crisis communication is considered to be one of the most important aspects of business that organizations use not only to protect themselves, keep their reputation and position in the market, but also to ensure a positive image in public and in times of crisis. Crisis management, as a term close to the emergence of crisis communication, is the process, or the way in which an organization maintains the survival of its business, its stakeholders, or the general public. Challenges in crisis management include resilience, sustainable supply chains, quick and accurate decisions, continued recovery and sustainable management. In the case of unsuccessful management, the public turns to successful organizations, and the influence of the media must not be neglected, which mighty power can greatly hurt the organization. This thesis analyzes crisis communication and the business crisis itself, as well as the impact on public relations in the case of the Agrokor Group. Accordingly, the aim of this thesis is, in addition to analyzing crisis communication and management and the consequences in the case of poor implementation of the one, to analyse the crisis communication of the Agrokor Group during its crisis period. The analysis showed an extremely poor quality of implementation crisis strategies by the Group, as well as poor crisis communication with the public, which resulted in a bad image in the same public. Finally, it is concluded that the company initially did not give information to the public and did not want to present the current situation to the public, so that suppliers in potential fear would not further deepen the crisis by termination of the contract. As the public became aware of the situation in time and thus begins to put pressure on the organization and its members, the company began to pay attention to crisis communication and expressly began convening various conferences, where statements were made by members of the organization, associates and politicians. This way of communicating with the public has disturbed the media space, and all shown above, present the importance of business and crisis communication in modern times.

**Keywords: public relations, business crisis, crisis communication, Agrokor Group**

## 1. UVOD

U današnje vrijeme rastuće konkurencije i raznih previranja na nacionalnom i svjetskom tržištu, ali i sve većoj potrebi za zadovoljenjem potrošača, komunikacija s istim igra veoma važnu ulogu u svim aspektima poslovanja. Poslovne komunikacije, unutarnje ili vanjske pomažu organizaciji da, osim same unutarnje jake strukture, svoju snagu i kvalitetu prikažu i prema van, odnosno javnostima. Spomenuta komunikacija također igra bitnu ulogu u slučaju poslovne krize, koja danas svakodnevno prijete, zahvaljujući dinamičnom tržištu, ali i stanjem na svjetskim burzama. Poslovna kriza prijete održivosti ili integritetu poslovanja te tako može narušiti održivost čak i uspješnog poslovanja. Goodman (2006: 55) tako navodi da podignute tužbe protiv organizacije, razni pritisci javnosti, bojkoti od strane kupaca, narušeno povjerenje javnosti, ali i negativna konotacija u medijima, uvelike mogu ugroziti njenu reputaciju.

Stoga, krizni, odnosno komunikacijski plan u današnje vrijeme predstavljaju vrlo bitan faktor svake ozbiljne organizacije, a taj isti plan provodi sve važniji resurs u svjetskim organizacijama, menadžment odnosa s javnostima. Shodno navedenom, pružanje informacija javnostima za vrijeme kriznih situacija predstavlja ključan čimbenik u zadržavanju potrošača unutar tih javnosti za vrijeme krize, ali i daje određene smjernice u poslovanju organizacije u postkriznom razdoblju.

Cilj ovog diplomskog rada analizirati je sam pojam poslovne krize i komunikacije u vremenima iste. Također, kao cilj rada postavlja se i analiza kriznog komuniciranja koncerna Agrokor za vrijeme svog kriznog razdoblja koje je trajalo više od 2 godine, a stručnjaci se slažu kako situacija i danas nije do kraja razriješena.

Prilikom izrade ovog diplomskog rada upotrebljavane su razne metode. Shodno tome, primijenjena je induktivna metoda kojom se na temelju analize pojedinih činjenica i zapažanja konkretnih pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka. Uz navedenu induktivnu metodu korištena je i metoda dedukcije, analize, sinteze, generalizacije i deskripcije. Obradom sekundarnih izvora, odnosno raznih knjiga, znanstvenih i stručnih radova, ali i analizom raznih istraživanja, rad je podijeljen na 7 poglavlja.

Prvo poglavlje donosi uvid gdje je ukratko predstavljena tema diplomskog rada te metodologija korištena u samom radu. Drugo poglavlje donosi objašnjenje samog pojma odnosa s javnostima, kao i ciljeva istih. Treće poglavlje tiče se poslovne krize, gdje je objašnjen pojam iste te su predstavljena njena obilježja. Analizirani su vrste i uzroci, životni ciklus te posljedice krize. Na kraju poglavlja predstavljen je i krizni menadžment, njegove funkcije i način djelovanja. Četvrto poglavlje veže se uz krizno komuniciranje, u kojem je objašnjen pojam iste, a predstavljena su i njena obilježja, kao i interna i eksterna komunikacija. Na kraju poglavlja predstavljena je i suvremena poslovna komunikacija, kao nezaobilazan faktor u današnjem poslovanju. Peto poglavlje usko je vezano uz strategije u uvjetima krize, gdje je naglasak stavljen na strategije konsolidacije, odnosno obnavljanja, kao i na strategije napuštanja djelatnosti. Šesto poglavlje, kao središnja točka ovog diplomskog rada, bavi se analizom kriznog komuniciranja na primjeru koncerna Agrokor d.d., gdje je kronološki predstavljeno djelovanje koncerna prema javnosti, ali i prema svom poslovanju, u periodu od godinu dana, a analizirano je i prethodno provedeno istraživanje, koje se bavilo medijskim natpisima koncerna u javnosti. Naposljetku, sedmo poglavlje donosi zaključak u kojem autorica donosi sukus teme te daje svoje mišljenje o datoj temi.



## **2. ODNOSI S JAVNOSTIMA**

Odnosi s javnostima se često pogrešno nazivaju i odnosima s „javnošću“. Prije objašnjenja samog pojma, bitno je objasniti problematiku koja iza spomenutog pojma stoji. Tako, prema Hrvatskom Enciklopedijskom rječniku, pod pojmom 'javnost' stoji "Ukupnost obaviještenih i upućenih koji oblikuju opće mišljenje; javno mišljenje". Također, u rječniku su dani primjeri kako prema toj definiciji može postojati više javnosti, odnosno stručna, književna, sportska i sl. Stoga, kao što i ovaj diplomski rad na svojevrsan način analizira komunikaciju Agrokora s određenom javnošću, očito je kako 'odnosi s javnostima' predstavljaju pravilan naziv.

Odnosi s javnostima, odnosno PR (*eng. public relations*) najčešće se odnosi na izgradnju autoriteta tvrtke, organizacije ili pak fizičke osobe te na izgradnju odnosa s ključnim ljudima, tvrtkama, organizacijama, kao i na upravljanje njihovom reputacijom.

Ugled tvrtke jedno je od njenih najvažnijih dugoročnih sredstava u smislu da utječe na organizaciju na nekoliko načina, uključujući cijenu dionica, kao i sposobnost privlačenja i zadržavanja kupaca i zaposlenika. Organizacijski ugled ogleda se u čimbenicima poput kvalitete proizvoda, usluga koje nude, zarade, poslovne uspješnosti, nivoa integriteta u poslovnoj praksi te stabilnosti i dosljednosti kao poslodavca. Međutim, uz povećano nepovjerenje u korporativni svijet, korporativni kredibilitet od najveće je važnosti pa tako tvrtke danas moraju voditi računa o njihovoj slici u javnosti. Iz tog razloga je upravljanje reputacijom postalo sastavni dio odnosa s javnošću u organizacijama.

PR, odnosno odnosi s javnostima, često se miješaju s marketingom pa se tako zanemaruje njihova važnost i cjelovitost. U ovom poglavlju predstaviti će se pojam odnosa s javnostima, vrste istih, kao i njihovi ciljevi.

### **1.1. POJAM ODNOSA S JAVNOSTIMA**

Kesić (2003: 390) odnose s javnostima predstavlja kao marketinšku funkciju koja vrednuje stavove publike, usklađuje djelovanje tvrtke s interesom publike i provodi program akcija i komunikacija s ciljem postizanja razumijevanja i prihvaćanja od strane publike.

Odnosi s javnostima tako sadrže razne oblike, odnosno načine komunikacije od strane organizacije, kao i njenih aktivnosti, a sve u cilju postizanja uzajamnog razumijevanja.

Danas, odnosi s javnostima (PR) predstavlja vrlo bitan faktor u izgradnji tvrtkinog imidža iz razloga što osluškuje potrebe javnog mijenja, predviđa trendove, plasira poruke i planiranom komunikacijom podržava strategiju poslovanja.<sup>1</sup>

Tomić (2008) navodi pet funkcija odnosa s javnošću:

- Strateško planiranje - dovodi organizaciju u položaj da odgovara potrebama, željama i mišljenjima drugih. Također, odnosi se i na savjetovanje menadžmenta oko usklađenja interesa s ulagačima. Istraživanja i planiranje odnosa s javnošću oslanja se na prednosti korištenja odluka donesenih kroz suradnju, kako bi se izgradili i održali pravilni strateški odnosi.
- Istraživanje - nastoji razumjeti forme, odnosno prirodu ulagača, tržišta, zaposlenika, poslovnog i javnog sektora i sl. Tako istraživanje može pronaći i ispitati želje, vjerovanja i stavove osoba koje mogu pozitivno ili negativno utjecati na organizaciju.
- Publicitet – odnosi se na privlačenje pozornosti i dobavljanje informacija o određenoj aktivnosti ili obilježju organizacije. Publicitet koristi medijsku pokrivenost kako bi se privukla pozornost i informirala ciljane javnost o organizaciji, proizvodu, potrebama i usluzi.
- Promocija – sadrži aktivnosti u vidu prepoznavanja djelovanja i mišljenja od strane ciljane javnosti. Privlačenje pozornosti kupaca jedan je od ciljeva promocije, a isti sadrži razna događanja i medijske natpise, kako bi javnost dobila određena saznanja i informacije o nekom proizvodu, usluzi ili organizaciji.
- Donošenje odluke - uključuje savjetovanje vrhovnog, odnosno visokog menadžmenta unutar organizacije, kao i određene načine donošenja odluka koji bi bili primjereni javnosti.

---

<sup>1</sup> Odnosi s javnošću. Preuzeto s: <http://www.elementa-komunikacije.hr/odnosi-s-javnoscu> (14.09.2019.)

Nadalje, Kesić (2003: 436) utvrđuje faze u odnosima s javnostima, kao dijelu marketinške komunikacijske funkcije:

- Determiniranje i vrednovanja stavova pojedinog segmenta publike,
- Identificiranje strategija i procedura organizacije u skladu s interesom publike,
- Razvoj i primjenu komunikacijskog programa osmišljenog za utjecaj i prihvaćanje od strane publike

Može se zaključiti kako se odnosi s javnostima odnose na slanje pravih poruka na prava mjesta i ljude kako bi se izgradio ugled. Tako i PR agencije djeluju zajedno s klijentima na izgradnji imidža u određenoj industriji i promociji istih. Prema tome, ako se pravilno koristi, PR može potaknuti djelotvornost proizvoda, organizacije ili osobe dajući mu snagu da savlada gotovo svaku prepreku.

Kotler i Keller (2008) nabrajaju glavna sredstva odnosa s javnostima:

- Novosti - Jedan od glavnih zadataka odjela za odnose s javnostima pronaći je i konstruirati novosti o organizaciji. To dakako uključuje i novosti o samoj organizaciji, uslugama, proizvodima te zaposlenicima same organizacije.
- Govori - Organizacije moraju imati kontakt s medijima te odgovarati na njihova pitanja kako bi izgradili vlastiti imidž.
- Publikacije – Objave od strane organizacije, koje sadrže i razne oblike izvješća, članaka, časopisa i audiovizualnih materijala.
- Događaji – Organizacije često koriste razne aktivnosti, odnosno događaje kako bi promovirali svoje proizvode ili skretali pažnju na iste. U navedeno se svrstavaju razne konferencije za tisak, seminari, izleti, izložbe, natjecanja, obljetnice i sl.
- Služenje javnosti – Organizacije mogu donirati svoj novac ili trošiti isti u službi naroda, odnosno u dobrotvorne svrhe.
- Medijski identitet – Izgradnja identiteta organizacije koji javnosti trebaju prepoznati. Taj identitet je prepoznatljiv u vidu logotipa same organizacije, brošura, natpisa, uniforma, boje i sl.

- Sponzorstva – Organizacije svoje ime i aktivnosti mogu promicati raznim oblicima sponzoriranja događaja, poput sportskih turnira ili humanitarnih akcija.

Isti autori 6 godina nakon, u svojoj knjizi navode uloge odnosa s javnostima u sljedećim aktivnostima:

- Lansiranje novih proizvoda,
- Repozicioniranje proizvoda,
- Obrana proizvoda, organizacija ili osoba koji u javnosti imaju negativnu konotaciju,
- Izgradnja korporativnog imidža,
- Izgradnja interesa u kategoriji proizvoda,
- Utjecaj na specifičnu ciljnu skupinu.

Shodno prethodno navedenome, uloga odnosa s javnostima drugačija je od uloge i fokusa marketinga, odnosno kreiranja i održavanja potražnje. Tkalac Verčić (2004) tvrdi da uloge i ciljevi marketinga i odnosa s javnostima nisu nužno kompatibilni pa je zato vrlo važno definirati odnose tih dviju funkcija, a sve u cilju izbjegavanja konflikta i poboljšanja suradnje. Danas u modernim organizacijama marketing i odnosi s javnostima predstavljaju ključne funkcije u organizaciji. Tako povećani pritisak javnosti i interesnih skupina dovodi do novih pravila poslovanja koje imaju vrlo velik utjecaj na strukturu organizacije kao i njen način poslovanja. Odnosi s javnostima ne poznaju unaprijed definiranu strukturu, odnosno način djelovanja, već se primjenjuju karakteristikama organizacije i trenutku u kojem djeluju.

## **1.2. CILJEVI ODNOSA S JAVNOSTIMA**

Odnosi s javnostima povećavaju kredibilitet samog brenda. Naime, u bilo kojoj industriji povjerenje igra ogromnu ulogu u odlučivanju hoće li posao biti uspješan pa tako manjak povjerenja može rezultirati gubitkom mogućnosti prodaje određene marke, odnosno proizvoda. Organizacija, ukoliko angažira osobu zaduženu za odnose s javnostima, može raditi na povećanju kredibiliteta poboljšavajući reputaciju organizacije kroz razne strategije, umrežavanja, vodstva i veze.

Može se reći da odnosi s javnostima vode ka tri cilja, odnosno pravca. Prvi je da se može mijenjati javno mišljenje te da se može izazvati javnost da misli, vjeruje ili reagira na način koji se razlikuje od onoga na koji su mislili, vjerovali ili reagirali u prošlosti. Drugi se odnosi na konstataciju da odnosi s javnošću mogu kreirati mišljenje tamo gdje ga nije bilo. Naposljetku, treći govori da odnosi s javnošću mogu pojačati već stvoreno javno mišljenje. Razradom tih pravaca, dolazi se do sljedećih ciljeva odnosa s javnostima:<sup>2</sup>

- stvaranje ugleda tvrtke ili ustanove,
- poboljšanje poslovnog imidža članova upravljačkog tima,
- podizanje javne svijesti i bolje slike o markama i vrstama proizvoda i usluga,
- izgradnja prestiža u očima publike u odnosu na konkurenciju,
- povećanje vrijednosti tvrtke,
- potpora pri realizaciji ostalih ciljeva poslovanja te jačanje već postignutih dobrih stavova javnosti,
- stvaranje povoljne klime u gospodarskom subjektu,
- podizanje zanimanja javnosti za našu tvrtku tako da misli i vjeruje drugačije nego u prošlosti,
- promjena negativnih stajališta javnosti u pozitivno,
- pretvaranje nepoznatog u poznato,
- kreiranje boljeg i uspješnijeg imidža o svim pojavama i događajima koji su na bilo koji način u vezi s djelovanjem korporativne organizacije.

Također, Kesić (2003) navodi kako odnosi s javnostima imaju sljedeće ciljeve:

- podizati promjene, odnosno akcije na tržištu prije početka oglašavačke kampanje,
- kreirati oglašavačke novosti tamo gdje ne postoje novi proizvodi,
- uvoditi proizvode uz minimalno oglašavanje,

---

<sup>2</sup> Deset ciljeva odnosa s javnostima. Preuzeto s: <https://branddumine.wordpress.com/2012/10/21/deset-ciljeva-odnosa-s-javnoscu/> (14.09.2019.)

- osiguravati dodatne vrijednosti putem usluga,
- izgraditi lojalnost u potrošača,
- utjecati na pribavljanje informacija,
- pružati potrošačima razloge za kupovinu.

Sve u svemu, svakoj organizaciji, tvrtki ili javnoj osobi namjera je ostvariti što pozitivniju sliku o sebi u javnosti. Uloga publiciteta, odnosno slike organizacije ili javne osobe u očima javnosti, ogleda se u dopiranju do potrošača ili publike preko raznih izvora medija. U te medije se ubrajaju televizija, radio, tisak i među njima danas najpopularniji – Internet. Tako u svijetu u kojem su svi digitalno povezani, odnosi s javnostima pomažu tvrtkama da najbolje iskoriste internetsku prisutnost. Stoga, ne samo da PR agencije mogu pružiti današnjim organizacijama ili osobama podršku i smjernice koje im trebaju kako bi se plasirale na tržištu, već mogu biti spremne stupiti u situaciju da se suoče s potencijalnim padom popularnosti ili uspješnosti.

Zaključno, odnosi s javnostima vrijedno su područje marketinga za organizacije, tvrtke i javne osobe. Isti se mogu definirati kao skup aktivnosti ili događaja namijenjenih razvijanju pozitivnih odnosa između nabrojanih i javnosti. Tako, da bi postojali obostrano korisni odnosi između javnosti i organizacija, organizacija mora najprije utvrditi ciljeve koje treba ispuniti.

### **3. POSLOVNA KRIZA**

Danas, u vrijeme izrazito dinamičnog i promjenjivog poslovnog tržišta, tvrtke su u konstantnoj borbi s opstankom na spomenutom tržištu. Sve veća konkurencija, ali i sve izrazitiji napredak u tehnologijama, tjeraju tvrtke na čestu nadogradnju u svojim poslovnim procesima i odnosima s potrošačima. U protivnom, potrošači će se okrenuti konkurenciji, poslovni procesi će biti zastarjeli, a tvrtka više neće ostvarivati profit na koji je navikla. Sve navedeno prethodi poslovnoj krizi koja, kako je navedeno, nastaje kada neočekivani problem dovede u rizik stabilnost tvrtke ili organizacije. Dakako, ti problemi, odnosno prijetnje mogu dolaziti iznutra ili ih pak mogu inicirati vanjski utjecaji. Pod unutarnjim problemima, smatraju se neefikasan menadžment, loše planiranje i sl., dok se pod vanjskim utjecajima misli na tržište, konkurenciju, razne političke ili pravne promjene i ini faktori.

Ovo poglavlje predstavlja pojam i obilježja poslovne krize, njene vrste, uzroke i posljedice. Također, analizirani su i nabrojani elementi životnog ciklusa krize te njene faze, a na kraju je predstavljen krizni menadžment i upravljanje u spomenutoj krizi.

#### **3.1. POJAM I OBILJEŽJA KRIZE**

Osmanagić Bedenik (2007) navodi da se u staroj Grčkoj pojam krize odnosio na odluku, dok se u današnje doba taj pojam veže uz razlikovanje, odnosno sposobnost razlikovanja, odluku, sud, izlaz izbor, pojašnjenje i rješenje konflikta. Također, kriza se u ekonomskom smislu odnosi na stanje koje dovodi u pitanje opstanak tvrtke. Prema autorici, kriza predstavlja neplaniran i neželjen problem, odnosno proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, a koji isto tako u opasnost dovodi izvršenje primarnih ciljeva.

Već je spomenuto kako je kriza gotovo nezaobilazna točka današnjih tvrtki, s kojom se većina tvrtki bar u jednom trenutku svog postojanja susreće. Novak (2001) definira krizu kao okolnost za organizaciju u kojoj ona nema sposobnost da bi normalno djelovala, dok pritom ugrožava organizacijsku sposobnost preživljavanja, onemogućavanja i postizanja ciljeva pa čak i sam opstanak organizacije.

Zanimljivu definiciju krize donosi i Jugo (2017: 19), koji opisuje krizu kao intenzivnu pojavu s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju, njezine javnosti, proizvode, usluge ili ugled. On također prezentira krizu kao nepredviđeni negativni događaj, odnosno proces koji prolazi kroz određene faze i tako ostavljajući potencijalne štetne posljedice.

Navedene definicije ukazuju na poslovnu krizu kao splet, odnosno rezultat niza neplaniranih događaja u organizacijskoj sferi, a koja pak rezultira ugrožavanjem poslovanja i realizacije ciljeva tvrtke, odnosno organizacije. Također, bitno je razlikovati krize na obje razine, onoj društvenoj, ali i individualnoj. Što se prve tiče, ona se odnosi na osobnu izloženost stresu, odnosno povećanu napetost, opterećenje i sl. Društvena, s druge strane, odnosi se na određene probleme u organizaciji, odnosno sustavima političkog, ekonomskog i inih tipova.

Uz sve navedeno, poslovnom kriza obuhvaća i situaciju u slučaju prezaduženosti tvrtke, odnosno organizacije, a koja je u takvoj situaciji platežno nesposobna. Navedeno rezultira insolventnosti, a Osmanagić Bedenik (2003) također navodi da poslovna kriza tako predstavlja opasnost za sve interesne sfere tvrtke, odnosno za vlasnike, investitore, zaposlenike i ine. Autori tako navode primarne ciljeve tvrtke, egzistencijalne prirode:

- stvaranje i očuvanje potencijala uspjeha
- očuvanje platežne sposobnosti (likvidnost i fin. ravnoteža)
- postizanje minimalne dobiti te izbjegavanje gubitaka

Ista autorica navodi i da se poslovna kriza koja nije uzrokovana iznenadnim događajima, dijeli na sljedeće faze:

- Potencijalna kriza – ne predstavlja krizno stanje, već stanje u kojem je moguć nastanak iste. Ona navodi da poslovne odluke, aktivnosti ili ne poduzete mjere mogu u kombinaciji s nepovoljnim razvojem uzrokovati ili pojačati moguću krizu. Potencijalni uzroci poslovne krize postoje u situaciji kada pojedinačni rizik ili njihovo kumuliranje uz druge okolnosti postaju ozbiljna opasnost za ostvarivanje primarnih poslovnih ciljeva. Rizici se ipak mogu smanjiti, i to pažljivim planiranjem i obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica.



- Latentna kriza – naziru se znakovi krize, no ne mogu se identificirati, odnosno izmjeriti.. Za spoznavanje te faze krize potrebni su senzibilniji instrumenti, poput indikatora ranog upozorenja. Takvu krizu obilježava relativno veliki vremenski horizont za djelovanje, a kod iste ima dovoljno prostora da se pored uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti razmotre šanse i rizici daljnjeg razvoja. Spoznajom krize u latentnoj fazi stvaraju se preduvjeti za njeno uspješno ovladavanje, obzirom da postoje brojne opcije djelovanja i mogućnost pravodobnog uvođenja potrebnih mjera. Na kraju, u latentnoj krizi su moguće i postupne, odnosno evolutivne promjene, a poslovne krize bez prethodnih upozorenja autorica navodi kao relativno rijetke.
- Akutna kriza – znakovi krize su vidljivi u poslovanju, odnosno u poslovnim procesima i podacima tvrtke. Akutna kriza podrazumijeva mali vremenski horizont i relativno visok pritisak za djelovanje kad su potrebne brze i prave odluke uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja pa tako akutne krize predstavljaju značajan generator promjena. Ovakva vrsta krize potiče strukturalne promjene i promjene u ponašanju, čime se otvaraju potpuno nove potencijalne šanse. Nagle promjene mogu u akutnoj krizi stvoriti takve mogućnosti za organizaciju, koje se evolutivnim putem vjerojatno ne bi stigle razviti, a pitanje je bi li ih menadžment uopće i potaknuo. Kao konačne ishode aktualne krize autorica navodi sanaciju i/ili likvidaciju. Zaključno, akutna kriza nastaje kao posljedica dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja organizacije pa u tom stadiju poduzeće više nema potencijala izlaska iz krize. Osnovno obilježje ove faze je ne postojanje mogućnosti za ostvarivanjem primarnih ciljeva organizacije, koja pak predstavljaju ključan faktor u preživljavanju istoga.

Jugo (2017) pak ističe pet glavnih obilježja krize:

- iznimno su vidljive,
- zahtijevaju hitnu aktivnost,
- podrazumijevaju element iznenađenja,
- zahtijevaju potrebu za akcijom,
- nalaze se izvan organizacijske kontrole.

Može se reći da određeni elementi ili faktori predstavljaju poslovnu krizu, a ogledaju se u prijetnji organizaciji, elementu iznenađenja i kratkom vremenu odluke.

Tako Osmanagić Bedenik (2010: 104) navode dimenzije krize:

- točka preokreta u razvojnom slijedu događaja i aktivnosti,
- stvara situaciju u kojoj je visoka hitnost djelovanja,
- povećava vremenski pritisak,
- mijenja odnose između članova,
- povećava napetost,
- proizlazi iz slijeda događaja koji rezultira novim uvjetima,
- stvara neizvjesnost u procjeni situacije i u ovladavanju potrebnog razvoja alternativa,
- smanjuje kontrolu nad događajima i njihovim posljedicama,
- povećava hitnost, stres i strah,
- predstavlja opasnost za ciljeve i vrijednosti,
- iz nje proizlaze važne konzekvence za budućnost,
- raspoložive informacije uobičajeno su nedovoljne.

Komunikacija je još jedan važan aspekt, a brza komunikacija se obično smatra superiornim načinom rješavanja krize. Integritet i karakter organizacija ovise o percepciji njihovih odgovora tijekom krize. Dobro osmišljena i ujednačena komunikacija u hijerarhiji potpora je uspješnom procesu upravljanja krizama, a ista će se detaljno analizirati u narednom poglavlju.

Tako i Lucke (2005: 20) navodi određene karakteristike, odnosno obilježja krize:

- U slučaju projekcije mogućih kriza, informacije je potrebno tražiti od što većega broja izvora.
- Organizacijska revizija rizika treba biti vođena kroz pojedine odjele.
- Krize imaju brojne uzroke, a isti se vežu za pojedine poslovne djelatnosti.
- Nesreće i prirodni događaji, zdravstvene i ekološke katastrofe, tehnički kvarovi, ekonomske, tržišne sile i sl.

- Neki rizici zaslužuju veću pozornost menadžera od drugih.
- Jedan od načina određivanja prioriteta pri nastojanju da se kriza spriječi jest kvantificiranje rizika u odnosu na njegove moguće posljedice i vjerojatnost da se isto i ostvari.

### **3.2. VRSTE I UZROCI KRIZE**

Što se vrsta kriza tiče, one su u terminologiji najčešće podijeljene na organizacijsku i već spomenutu poslovnu krizu. Ipak bitno je napomenuti kako kriza pogađa organizaciju neovisno o veličini iste. Poznato je da kriza dolazi neočekivano, no postoje određene tehnike kako bi se kroz istu prošlo što bezbolnije.

Prije analiziranja organizacijske i poslovne krize, vrijedi napomenuti podjelu koju je iznio Jugo (2017), a koja krizu dijeli na nekoliko vrsta, u cilju određivanja djelovanja za krizne situacije od strane organizacija, odnosno tvrtki:

- Prirodne katastrofe
- Ljudske pogreške
- Organizacijsko nedjelo
- Izazov
- Tehničke greške
- Nasilje na radnom mjestu
- Glasine i zlonamjernost
- Tehničke greške na proizvodima

Bitno je spomenuti i da Novak (2001) krize dijeli na više vrsta, odnosno na:

- Vrste kriza s obzirom na okolinu:
  - krize fizičke naravi,
  - krize gospodarsko-političke okoline,
  - krize javnoga mišljenja,
  - krize uzrokovane lošim potezima uprave.

- Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja:
  - nesreće
  - smrtni slučajevi,
  - prikrivene krize,
  - revizije.
- Vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje:
  - neobične krize,
  - percepcijske krize.

S druge strane, Osmanagić Bedenik (2007: 17) krizu dijele na sljedeće kriterije:

- prema vrsti posljedica: (destruktivne ili konstruktivne posljedice)
- prema ciljevima poduzeća: (strategijska, kriza uspjeha ili kriza likvidnosti)
- prema uzrocima: (interno i eksterno) uzrokovana
- prema vremenu trajanja: (kratkotrajna ili dugotrajna)
- prema predvidivosti krize: (predvidiva ili nepredvidiva)
- prema savladivosti: (konačno savladive, privremeno savladive i nesavladive)

Shodno svim navedenim definicijama, poslovna krizna situacija se u globalu može rastaviti na temeljne faktore, odnosno krize:

- Financijskog tipa - nastaje kada tvrtka izgubi vrijednost te nije u stanju otplaćivati dug. Navedeno je obično uzrokovano značajnim padom potražnje za proizvodom ili uslugom. U tim slučajevima tvrtka mora premjestiti sredstva za pokrivanje trenutnih kratkoročnih troškova, a zatim ponovo analizirati izvore prihoda kako bi potražili nove načine ostvarivanja dugoročnog prihoda.
- Kadrovskog tipa - nastaje kada je zaposlenik ili pojedinac, koji je povezan s tvrtkom, uključen u neetičke ili nezakonite nedolične radnje. Bilo da se radi o radnom mjestu ili u osobnom životu zaposlenika, ove situacije mogu rezultirati ozbiljnim posljedicama protiv tvrtke.

- Organizacijskog tipa - situacije u kojima je tvrtka značajno pogriješila u komunikaciji sa svojim potrošače. Umjesto stvaranja obostrano korisnih odnosa, poduzeća su iskoristila svoje kupce kao sredstvo stvaranja profita. Ova vrsta krize uključuje nedolično ponašanje poput uskraćivanja informacija, iskorištavanja kupaca i zlouporabe upravljačkih ovlasti. Tako prihvaćanje organizacijske kulture posvećene uspjehu kupaca može umanjiti šanse da se isto nađe u krizi.
- Tehnološkog tipa - u današnjem dobu temeljenom na tehnologiji, tvrtke se uvelike oslanjaju na istu u vidu obavljanja svojih svakodnevnih funkcija. Stoga, kada ta tehnologija zakaže, tvrtka se nalazi u problemima pa tako, primjerice, razne web lokacije za e-trgovinu i softverske tvrtke mogu izgubiti milijune potencijalnih korisnika. Ovakav tip krize rezultira velikim gubitkom potencijalnog prihoda i generira veliku štetu.
- Prirodnog tipa - Iako su generalno rijetke, prirodne katastrofe poput uragana, zemljotresa i tornada mogu značajno utjecati na uspješnost poslovanja tvrtke. Najbolji način za rješavanje prirodnih kriza, ukoliko su iste ikako rješive, izrada je plana kriznih situacija za poslovanje u slučaju nedostupnosti ostalih resursa.

Što se uzroka krize pak tiče, Tipurić (1999: 381) tvrdi da se krizna se situacija u poduzeću manifestira u sljedećim slučajevima:

- u onom trenutku kada su ugroženi egzistencijalni ciljevi poduzeća
- kada ne postoji dovoljno vremena za donošenje prikladnih odluka
- kada se iznenada i u značajnoj mjeri promijeni priroda ili sadržaj djelatnosti
- kada ne postoji suglasnost o načinu izlaska iz krize između menadžmenta

Poslovna kriza može se očitovati u mnogim oblicima, stoga tvrtka mora biti spremna nositi se s nizom teških situacija, a tim unutar iste mora pripremiti niz tim niz odgovora i strategija koji su prilagođeni za određenu vrstu krize.

Tkalac Verčić (2015) navodi uzroke kriznih situacija:

- prirodne katastrofe (potresi, požari i sl.)

- mehanički problem (razna oštećenja)
- ljudska pogreška
- neodlučnost uprave

Obzirom na navedene definicije, može se zaključiti kako krizne situacije svoj uzrok mogu naći u nizu faktora, poput ljudskih grešaka, raznih kvarova, neuspjeha u vodstvu, nedovoljnog znanja i sl. Ipak, krizne situacije dakako ovise i o podneblju, odnosno prirodi okruženja u kojem tvrtka ili organizacija djeluje. Tako, primjerice, u tvrtki čija je proizvodnja automatizirana, ljudska greška (koja se ne tiče vodstva, odnosno menadžmenta) teško može naškoditi tvrtki.

Sučević (2010) uzroke kriznih situacija dijeli na:

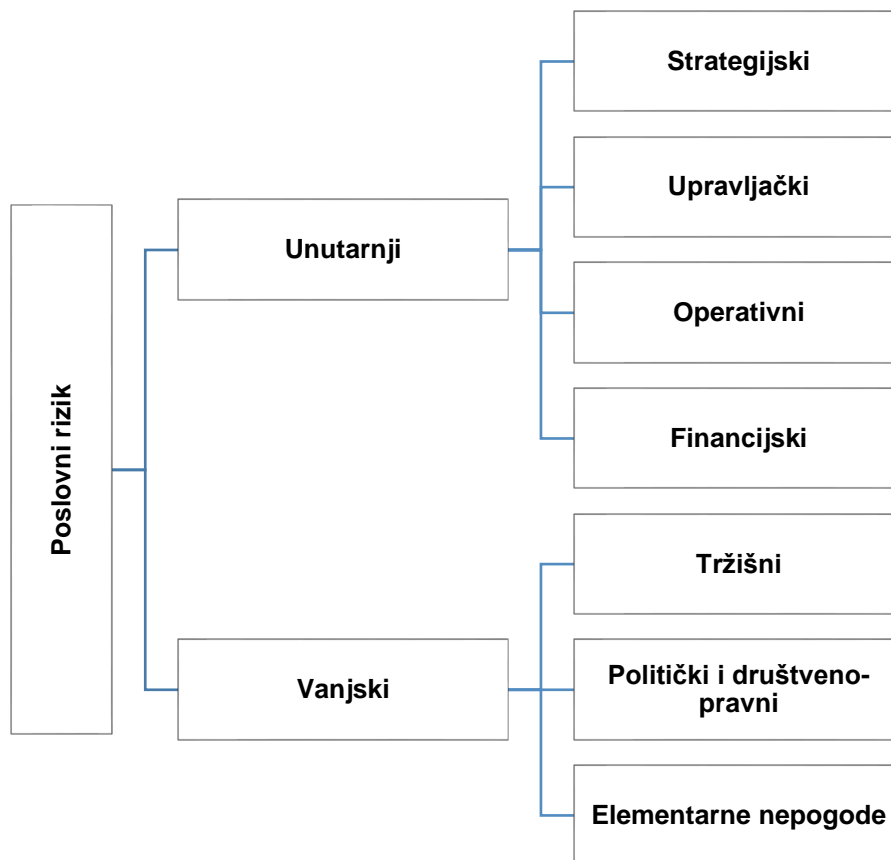
- Unutarnje – podrazumijevaju neefikasan menadžment, loše upravljanje kapitalom i projektima, velike troškove u proizvodnji, manjak financijske kontrole, ali i manjak napora u promociji proizvoda ili organizacije.
- Vanjske – podrazumijevaju ekonomske promjene, promjene vezane uz konkurenciju te političke, socijalne i tehnološke promjene. Također, određeni događaji od strane vanjskih aktera, pogotovo konkurencije, mogu biti na vrijeme zapaženi od strane menadžmenta. Takav pristup bi tvrtki osigurao pravovremenu pripremu na mogući nastanak krize, a samim time i očuvanje poslovanja.

Nadalje, Osmanagić Bedenik (2010) navodi da rizici svoj korijen mogu imati u više sustava:

- strateškim planovima,
- samoj organizaciji,
- poslovnim procesima,
- projektima.

Također, ista autorica se pridružuje Sučeviću u diobi uzroka na unutarnje i vanjske faktore, no s određenim različitostima. Tako ona poput njega navodi unutarnje i vanjske uzroke poslovnih rizika, no unutar istih navodi određene različitosti.

Slika 3.1. Uzroci poslovnih rizika



Izvor: izradila autorica prema: Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga, str. 87.

Zaključno, u navedene strategijske faktore spadaju politika troškova, financije, ali i imidž same organizacije, odnosno tvrtke. Upravljački faktor se tiče klime, kulture, motivacije i vođenja organizacije, dok se operativni veže uz sigurnost, dostupnost informacije i samu kvalitetu izvedbe. Financijski faktor pak, odnosi se na razinu prihoda, bonitet, kamatne stope i udjele u tvrtki. Nadalje, što se vanjskih faktora tiče, tržišni faktori se odnose na tehnološki razvoj i sam položaj tvrtke, dok se politički i društveno-pravni faktori ogledaju u samoj politici i pravu, Na kraju, elementarne nepogode su vezane uz, već spomenute, poplave, oluje, potrese, požare i sl.

### 3.3. ŽIVOTNI CIKLUS KRIZE

Coombs (2010) navodi da poput tvrtke ili proizvoda, i kriza ima svoj životni ciklus koji se sastoji od 3 faze:

- pretkrizne,
- krizne,
- postkrizne.

Pretkrizna se sastoji od onih aktivnosti koje prethode pojavi krize. Ona tako podrazumijeva sve one aktivnosti gdje se upravljači kriznim situacijama trebaju pripremiti za sve moguće scenarije. Autor navedenu fazu poistovjećuje i s procesom inkubacije gdje opseg prijetnje neprestano raste i stvara dinamične nelinearne interakcije. Također, u toj fazi se događa se povećanje očite prijetnje organizaciji, a bitno je napomenuti i tri popratne faze:

- prepoznavanje signala, (predstavlja ključan element iz razloga što se velik broj kriza može spriječiti ukoliko bi se na vrijeme primijetili razni indikatori iste)
- prevencija krize, (proces koji se sastoji od niza koraka kojim se smanjuje rizik nastanka krize, poput kreiranja raznih planova i timova stručnjaka zaduženih za upravljanje krizom)
- priprema za krizu. (određivanje slabih točaka organizacije te stvaranje sustava za obranu od krize)

Krizna faza predstavlja najdinamičnije i najnestabilnije razdoblje u ciklusu krizne situacije, a ista podrazumijeva naglo donošenje pravilnih odluka pod raznim pritiscima, što od vanjskih, što od unutarnjih faktora. Također, Jugo (2017) navodi nedostatak vremena za osmišljavanje i stres s kojima su suočeni pojedinci organizacije, kao bitne faktore koji otežavaju ovaj proces. Dakako, vrijedi dodati i pritisak javnosti kao vrlo bitan faktor u ovoj fazi koji otežava komunikaciju i samo djelovanje.

Nadalje, isti autor navodi da se i ova faza sastoji od dvije popratne faze:



- Prepoznavanje krize, (zaposlenici, odnosno osobe unutar organizacije moraju biti svjesni da kriza postoji te na istu moraju biti spremni)
- Obuzdavanje krize. (sadrži odgovor na krizu od strane zaposlenika, odnosno cjelokupne organizacije. Navedeno podrazumijeva da organizacija i zaposlenici unutar nje pravovremeno odgovore na krizu imajući na umu da u ovoj fazi dolazi do određenih štetnih posljedica za samu organizaciju i njih same.)

Prema Coombsu (2010) posljednju fazu u životnom ciklusu krize predstavlja postkrizna faza. U toj fazi se organizacija vraća u početno stanje, odnosno poslovanje kakvo je bilo prije početka krizne situacije. Ipak, i ova faza nalaže oprez i pozornost, a potrebno je učiniti i detaljnu analizu posljedica koje je kriza prouzrokovala. Novak (2001) tako navodi da razdoblje nakon krize obuhvaća brigu za uklanjanjem štete, uspostavljanje normalnih poslovnih aktivnosti, kao i uklanjanje uzroka koji su izazvali krizu.

Zaključno, ukoliko bi se ciklus krize podijelio u 5 faza, točka u kojoj se prepozna problem ili događaj predstavljao bi početnu fazu životnog ciklusa krize.<sup>3</sup> U ranim trenucima krize menadžment dovodi u pitanje ozbiljnost problema, no kada se ista počinje nazirati može biti prekasno. U tom trenutku organizacija postaje svjesna problema te tada započinje aktivnosti koje uključuju generiranje brojnih pitanja i teorija, kao i identificiranje mogućih putova ka oporavku. Navedena faza često je prožeta nervozom i stresom jer sadrži kontinuirani rast pritiska iznutra i izvan organizacije. Treća faza tako predstavlja najtežu i najizazovnijiu fazu upravljanja ili rješavanja krize jer je moral i pouzdanje u uspjeh na najnižem nivou. Nadalje, upravo se u toj fazi preklapanja počinje odgovarati na pitanja zašto je do krize uopće došlo te kako istu riješiti. Sljedeća faza predstavlja oporavak. Odnosno fazu u kojoj organizacija počinje metodički prolaziti kroz probleme i usmjeravati se ka rješenju i oporavku. Ta faza predstavlja i točku u rješavanju krize kada aktivnosti prelaze od istraživanja, utvrđivanja činjenica i ideje, do planiranja, implementacije

---

<sup>3</sup> Challenges in business: the lifecycle of a crisis. (2015). Preuzeto s:  
<https://www.managersresourcehandbook.com/the-lifecycle-of-a-crisis/> (15.09.2019.)

i provođenja. Završna faza, zaključno, za organizaciju predstavlja točku sličnu početku prije krize, no bitno je napomenuti kako je organizacija bogatija za novo iskustvo i nove ideje u rješavanju budućih kriznih situacija.

### **3.4. POSLJEDICE KRIZE**

Osmanagić Bedenik (2010) navodi da su već spomenuti primarni ciljevi poduzeća, oni čije neispunjavanje vodi sankcioniranju sustava kao cjeline. Kao te vitalne i egzistencijalne ciljeve očuvanja platežne sposobnosti u svakom trenutku, autorica navodi sljedeće:

- princip likvidnosti odnosno princip financijske stabilnosti izuzetno je bitan operativni cilj poslovanja,
- postizanje minimalnog dobitka, u posebnim situacijama pokriće troškova, odnosno izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka,
- stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha.

Neostvarivanje prvog cilja, odnosno likvidnosti, vodi nelikvidnosti, stanju u kojem poduzeće više nije u mogućnosti podmiriti nastale obveze. Nelikvidnost nije samo kratkotrajni problem plaćanja, već je to i problem financijske nestabilnosti pa se tako može govoriti o krizi likvidnosti kao obliku operativne krize. Neostvarivanje minimalnog dobitka ili čak poslovanje s gubitkom vodi smanjenju vlastitog kapitala te u konačnici do prezaduživanja. Prezaduženost je vrlo čest uzrok nelikvidnosti te prva na listi uzroka poslovne krize. Neostvarivanje drugog cilja, tj. poslovanje s gubitkom odražava krizu uspjeha kao oblika operativne krize. Neostvarivanje prvog i drugog cilja može potaknuti postupak insolventnosti i stečaja. Također, ukoliko nedostaju potencijali uspjeha, tada to vodi gubitku konkurentne sposobnosti i/ili tržišta, što pak znači gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima. Shodno navedenom, autorica navodi da poslovne krize vode ka:

- novoj orijentaciji
- odlučujućoj promjeni ponašanja
- preispitivanju poslovnih ciljeva

Poslovna kriza tako vodi, odnosno rezultira novim ponašanjem organizacije, ali i okoline oko iste. To znači da u slučaju krize neće samo organizacija preispitati ili promijeniti svoje poslovanje ili poslovne ciljeve. Kriza kao domino efekt pogađa sve, od same organizacije do kupaca, dobavljača, konkurenata, financijskih institucija i sl.

Osmanagić Bedenik (2007) dalje napominje kako se kriza uobičajeno doživljava s negativnom smislom, no posljedice krize se mogu promatrati i kao destruktivne i kao konstruktivne. U kronološkom slijedu poduzeće se tako prvo susreće s destruktivnim posljedicama (vlasnicima se smanjuje stopa ukamaćivanja vlastitog kapitala, a u slučaju velikih gubitaka ili insolventnosti vlasnici mogu izgubiti dio ili cjelinu uloženog kapitala), dok kod društava s osobnom odgovornošću postoji opasnost gubitka i privatne imovine. Ako je vlasnik zaposlen u poduzeću javlja se i opasnost gubitka radnog mjesta, odgovarajućih primanja, i sl.. Poslovna kriza za zaposlene znači često potpuno novu orijentaciju, često i gubitak zaposlenja. Poslovni partneri poduzeća u krizi također se nalaze pred izazovom redefiniranja svojih ciljeva, a mogu biti i egzistencijalno ugroženi. Posljedice nastaju i za vlasnike tuđeg kapitala, od nepravodobnog plaćanja ili neplaćanja kamata sve do nesposobnosti podmirenja dugova. Ovisno o intenzitetu, posljedice mogu biti u okviru ukalkuliranog poslovnog rizika, no mogu stvarati i kriznu situaciju kod davatelja kapitala. Za dobavljače poslovna kriza znači zastoje u plaćanjima sve do neplaćanja isporuka, dakle gubitka, a može značiti i gubitak kupca, što za male i srednje dobavljače velikih kupaca također može značiti vlastitu poslovnu krizu. Ovisno o intenzitetu ovisnosti, poslovna kriza za kupce može značiti smetnju vlastitog poslovnog procesa, a može dovesti i do vlastite poslovne krize. Konkurencija može u prvi tren profitirati od krize poduzeća, no može osjetiti i negativne posljedice ako kriza zahvati cijelu granu te se povuku vlasnici tuđeg kapitala i drugi investitori.

Što se konstruktivnih posljedica tiče, iste se odnose na povećavanje sposobnosti odbacivanja prijašnjih navika te svrsishodnije okretanje budućnosti. Također, takve posljedice vode poboljšanja samih organizacijskih struktura i radnih procesa, informacijskih procesa, stila vođenja i načina surađivanja. Također, rezultat iste su i bolji odnosi u organizaciji, intenzivnija suradnja s dobavljačima i kupcima, kao i jačanje konkurentskih prednosti. Na razini države mogu se očekivati i povećana davanja državi i niža nezaposlenost.

Zaključno, organizacije često ne vide kako se kriza približava, a neke istu i ignoriraju vjerujući da istom neće biti pogođeni, no u tom slučaju je prekasno sprječavanje štete koju je kriza prouzročila. Tehnološka i kadrovska kriza često mogu usporiti ili zaustaviti poslovanje, pri tom uzrokujući dugoročne negativne učinke. U tim slučajevima organizacija možda neće moći smanjiti utjecaj, ali može početi spašavati ono što je preostalo od situacije. U tom slučaju organizacija se treba okrenuti ka kriznom menadžmentu, odnosno kriznom upravljanju kako bi se utvrdio razlog nastanka iste i osiguralo da se ista ne ponovi. Naredno poglavlje govori upravo o kriznom menadžmentu i njegovoj ulozi u poslovanju.

### **3.5. KRIZNI MENADŽMENT**

Usvajanje tima za upravljanje krizama sjajan je način da se tvrtka proaktivno pripremi za krize. Ti su timovi zaduženi za predviđanje potencijalnih problema i donošenje ključnih odluka za rješavanje teških situacija. Timovi za uspješno upravljanje krizom razumiju različite vrste poslovne krize i temeljito su pripremljeni za sve situacije.

Luecke (2005) krizni menadžment definira kao podsustav u sklopu šireg sustava organizacijskog upravljanja rizikom, a koji uključuje diversifikaciju i osiguranje. Krizni menadžment tako zahtjeva suradnju između svih razina organizacije, uz učinkovitu internu i eksternu komunikaciju i brzo donošenje odluka.

Funda (2011) pak isti definira kao disciplinu menadžmenta koja se bavi sprječavanjem pojave problema, kao i upravljanjem, čime se osigurava preventiva. Zapravo se radi o posebnom načinu upravljanja koji za zadatak ima svladati sve procese koji mogu bitno ugroziti ili onemogućiti daljnji opstanak organizacije.

Prema Osmanagić Bedenik (2010) upravljanje krizom u širem smislu obuhvaća široki spektar aktivnosti organizacije usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Autorica samo upravljanje krizom smatra kriznim menadžmentom, odnosno procesom koji se sastoji od sljedećih faza:

- anticipativno upravljanje krizom, odnosno preventivno djelovanje, poput uvođenja mjera opreza, a kao najvažniji instrumenti anticipativnog upravljanja krizom su upravljanje rizicima, bonitet poduzeća, politika fleksibilnosti i sustav ranog upozorenja.
- identifikacija krize, odnosno je li ista nastupila i kako je prepoznati, a na istu se može primijeniti i SWOT analiza te tako saznati slabosti i snage, kao i prilike i prijetnje organizaciji.
- reaktivno upravljanje krizom, odnosno ovladavanje krizom. Poduzimaju se mjere za ponovno uspostavljanje normalnog stanja te se nastoji ponovno pridobiti povjerenje medija i šire javnosti.

Jugo (2017) u svojoj knjizi pak navodi određene korake u kriznom upravljanju:

- Prepoznavanje kriznih prijetnji kojima je organizacija izložena
- Izrada kriznog plana upravljanja
- Predvođenje kriznih koraka za potrebe unutar organizacije
- Aktivno upravljanje krizom
- Postkrizno ocjenjivanje

Nadalje, Osmanagić Bedenik (2010: 108) tvrdi da, ukoliko organizacija uspije izgraditi bolji sustav predusretanja i ovladavanja krizom nego konkurencija, krizni menadžment može postati konkurentna prednost poduzeća. Krizni menadžment se definira kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća. On obilježava intenzivnije korištenje sredstava i metoda potrebnih za predusretanje te ovladavanje krizne situacije i uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta. Ukoliko se radi o aktivnostima predusretanja krize tada se govori o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu te sustavima ranog upozorenja, analizi potencijala, upravljanju rizicima te politici fleksibilnosti kao ključnim, premda ne i jedinim, instrumentima preventivnog upravljanja, dok se o reaktivnom kriznom menadžmentu govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize.

Shodno navedenome, prema autorici krizni menadžment se ne bi trebao shvaćati isključivo prožet negativnom konotacijom. Baš naprotiv, krizni menadžment igra bitnu i sastavnu ulogu u odgovornom upravljanju organizacijom, u kojem se u mnoštvu poslovnih odluka procjenjuju rizici i šanse te u kojem se osobito kod povećane nesigurnosti i brzih promjena ne mogu isključiti krizne situacije.

Janes (2010) definira da krizni menadžment sadrži i vojni koncept koji se ogleda u sljedećim odgovornostima:

- zapovjedna – održavanje organizacijskih ciljeva, upravljanje ovlastima i donošenje odluka u nepovoljnim okolnostima,
- koordinacijska – osiguravanje ciljeva i učinkovita provedba planova,
- komunikacijska – pružanje pravodobnih i odgovarajućih informacija ciljanim skupinama u vidu postizanja rezultata.

Za vrijeme krize, organizacija je suočena s mnoštvom već spomenutih problema, no krizni menadžment preuzima odgovornost za suočavanje s istima. Cvetković (2004: 97) navodi određene značajke kriznog stanja:

- ograničena upotreba prošlih informacija o poslovanju poduzeća u donošenju odluka,
- ograničeno raspolaganje informacijskim izvorima u donošenju odluka,
- ekstremno ograničenje vremena na raspolaganju za odlučivanje,
- neprestano psihičko opterećenje osoba koje donose odluke,
- odlučivanje u neprikladnim uvjetima,
- minimalna dozvoljena mogućnost donošenja pogrešnih odluka,
- ograničena sredstva na koja se moguće pri izboru mjera osloniti,
- intenzivniji unutarnji i vanjski nadzor nad odlučivanjem,
- potreba za sprječavanjem ili otežavanjem djelovanja onih koji su za krizu odgovorni,
- neprestano i iznenadno pojavljivanje uvijek novih značajki krize.

Uzevši u obzir samo pripremanje na krizno stanje, koje je jedna od bitnih zadaća kriznog menadžmenta, Vidaković (2009) razlikuje:

- aktivni krizni menadžment
- reaktivni krizni menadžment

Aktivni krizni menadžment usmjeren je na aktivnosti sprječavanje samog nastanka krize. Tako je aktivni krizni menadžment ofenzivnog karaktera, a usmjeren je protiv potencijalne i latentne krize poduzeća. Prva se odnosi na smišljene mjere opreza i kompenzacije s ciljem sprečavanja mogućih ili postojećih procesa krize. Latentna se pak odnosi na smišljene mjere s ciljem ranoga upozoravanja i preventivnog suzbijanja krize. Nadalje, što se reaktivnog kriznog menadžmenta tiče, njegove aktivnosti usmjerene su na suzbijanje akutne krize poduzeća ili ublažavanje njenog destruktivnog djelovanja pa se za isti može reći da je defenzivnog karaktera.

Zaključno, poslovna kriza može nastati jednako lako iz jednog razornog događaja, kao i iz niza kritičnih događaja bez nadzora. U svakom slučaju, kriza može predstavljati ozbiljnu prijetnju ključnim ciljevima, ugledu pa čak i održivosti. Poslovna kriza je po definiciji višeslojna i višedimenzionalna, a da bi se pravilno pripremile, upravljale i oporavile od iste, tvrtkama je potrebna snažna funkcija upravljanja i predviđanja krize. Dakle, ključnim se postavlja kontinuirano poboljšavanje postupaka i metodama upravljanja krizama od strane menadžmenta.

## **4. KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Već je rečeno kako se kriza odnosi na niz neželjenih događaja koji dovode do poremećaja i velikih nemira u organizacijama. Kriza uglavnom nastaje nenadano i izaziva osjećaj prijetnje i straha u organizaciji. Jednostavnije rečeno, kriza vodi u nesigurnost i nanosi veliku štetu organizaciji i njezinim zaposlenicima. Stoga, važno je da zaposlenici, odnosno menadžment osjete rane znakove krize i upozore okolinu na negativne posljedice iste. Kriza ne samo da utječe na nesmetano funkcioniranje organizacije, već također predstavlja prijetnju njenoj slici u javnosti. Kako bi se zaštitili, ali i osigurali pozitivnu sliku u javnosti i za vrijeme krize, organizacije veliku pažnju pridaju kriznom komuniciranju kako bi prevladale teška vremena te zadržali svoj ugled i položaj na tržištu. Shodno tome, ovo poglavlje se bavi kriznim komuniciranjem, a u istom je objašnjen pojam krizne komunikacije, njena obilježja i faze. Također, analizirane su i vrste komunikacije, s podjelom na eksternu i internu, a predstavljen je i suvremeni koncept komunikacije.

### **4.1. POJAM KRIZNE KOMUNIKACIJE**

Krizna komunikacija se odnosi na komunikaciju s ljudima i organizacijama tijekom poremećaja, a koja im pruža informacije potrebne za odgovor na situaciju.

Jugo (2017: 14) komunikaciju definira kao ključan element ukupnog procesa kriznog komuniciranja koji može bitno odrediti uspjeh ili neuspjeh cjelokupnog pokušaja organizacije u namjeri umanjivanja negativnih posljedica krize.

Skoko (2006) tvrdi da dobro krizno komuniciranje omogućuje organizaciji ne samo uspješno prevladavanje krize već i jačanje njezina ugleda zahvaljujući javnoj pozornosti kojoj je tijekom krize izložena te odnosima s javnošću, pod pretpostavkom da su kvalitetni za to vrijeme. Pritom je jedan od glavnih zadataka stručnjaka odnosa s javnošću, koji se specijaliziraju za krizno komuniciranje, izraditi strategiju kriznog komuniciranja u kojoj će se definirati sve mogućnosti razvoja krize te načini ponašanja organizacija tijekom njezina trajanja, ali i provesti analiza rizika kao te plan oporavka od kriznih situacija.



Stoga, može se reći kako je svaka organizacija je osjetljiva na krizu, a ako se ista ne primijeti, šteta je neizbježna, a tu najbitniju ulogu ima upravo krizni menadžment. U slučaju kada bi pravovremen odgovor kriznog menadžmenta izostao, organizacija bi pretrpjela određene posljedice, ali najbitnije, njen ugled u javnosti bi uvelike bio narušen. Tako bi organizacija bila doživljena kao nestručna, a utjecaji na financijskom dijelu bi bili preteški.

Zaključno, vrijedi spomenuti i definiciju Tkalc Verčić (2016), koja kriznu komunikaciju usko povezuje s planom upravljanja krizom. Taj plan predstavlja sveobuhvatan dokument u kojem su sadržani svi oblici krize, a plan krizne komunikacije je najprije usmjeren na komunikacijske strategije i zadatke. Uzevši u obzir da krize variraju u opsegu i prirodi, najbolje je imati prilagodljiv plan koji nije povezan s konkretnim događajem. Sadržaj takvog plana prožet je definicijom krize, popisom kriznih menadžera, strategijama komunikacije s ključnim ciljnim javnostima, planiranim lokacijama za koordinaciju i informacije, kao i programima obuke zaposlenika.

#### **4.2. OBILJEŽJA KOMUNIKACIJE**

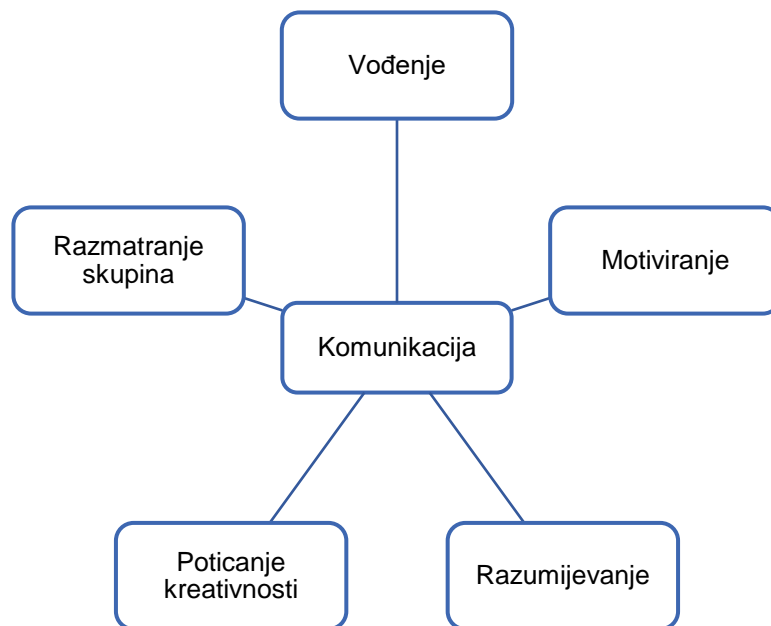
Coombs (2007) navodi osnovne principe kriznog komuniciranja su:

- preuzimanje kontrole i komunikacija,
- jasno prezentiranje informacije,
- samouvjerenost nastupanje pred medijima,
- upoznavanje svih potencijalnih glasnogovornika s najažurnijim informacijama o krizi,
- upoznavanje zaposlenika s krizom,
- pokazivanje zabrinutosti za nastalu fazu,
- pružiti podršku oštećenima u krizi.

Tomić i Milas (2007) tvrde da kad bi se sve teorije rješavanja kriznih situacija svele na zajednički nazivnik, osnova i zajednička točka koja bi se protezala kroz sve teorije jest upravo komunikacija. Ta komunikacija je kvalitetna ako je istinita i kreće od unutarnjih javnosti prema vanjskima i seže sve do medija. Autori zaključuju da je upravo odnos s medijima ključna točka jer oni od saveznika mogu postati najvećim neprijateljima, koji će svaku informaciju iskoristiti da bi još više naglasili

probleme nastale u organizaciji. Ukoliko se navedeno dogodi, organizacija će trpjeti još veću štetu jer će uz rješavanje svojih unutarnjih problema morati još i popravljati svoju lošu sliku stvorenu putem medija. Upravo zato, kao najbolji način prevencije i obrane od krize, osposobljenje je vlastitog osoblja ili utemeljenje kriznog stožera u kojemu će se nalaziti stručnjaci upoznati sa svim alatima i sredstvima pomoću kojih će se moći predvidjeti i riješiti kriza. Poslovi, osobito oni na komunikacijskoj razini, mogu se i trebaju dodijeliti odjelu za odnose s javnošću, a stručnjaci za odnose s javnošću trebali bi imati sposobnost analize situacije pa iz toga proizlazi sposobnost predviđanja mogućih kriznih scenarija.

Slika 4.1. Uloga komunikacije u sustavu



Izvor: Certo, S., T. (2008). Moderni menadžment, Zagreb: Mate, str. 326

Shodno Slici 4.1. zadaća menadžera je da navedene aktivnosti provode, usporedno komunicirajući s članovima unutar organizacije. Sve aktivnosti u vezi s upravljanjem, organizacije obavljaju barem djelomično kroz komunikaciju i procese povezane s istom.

Nadalje, Tomić i Milas (2007) navode da je bit postojanja odjela odnosa s javnošću komuniciranje između organizacije i njezinih javnosti koje imaju pravo i potrebu znati sve. To znači da u takvoj komunikaciji nema mjesta spekuliranju o nekim činjenicama za koje nije sigurno jesu li istinite. Također ne smije se umanjivati važnost ozbiljnih situacija, a ponajmanje skrivati problem koji očito postoji. Takav oblik komunikacije zahtijeva distribuciju informacija “u paketu” jer svako curenje informacija može otežati koordinaciju cijeloga tima, a time i rješavanje krize. Stoga, odjel za odnose s javnošću treba pribaviti i osigurati sve relevantne informacije i upotrijebiti ih u kontekstu plana za rješavanje krize.

Novak (2006) nabroja koristi poduzeća, odnosno krizne komunikacije od strane medija u kriznim situacijama:

- jačaju vanjsku pomoć,
- upozoravaju na moguće opasnosti u okolini i izvor su informacija za poduzeće,
- javnostima posreduju zahtjeve ili informacije poduzeća te ih smiruju,
- pomažu u osposobljavanju prije krize,
- pomažu u dogovorima,
- uništavaju glasine.

Shodno navedenom, komuniciranje u krizi predstavlja bitan element odnosa s javnostima, a čine je razni oblici predviđanja kriznih događaja, kao i komunikacija s zainteresiranim javnostima.

Milas (2011) u svojoj knjizi navodi da termin korporativnih komunikacija dosljedno označava, odnosno predstavlja sinonim za komunikacijske aktivnosti poduzeća, odnosno organizacije. Autor također navodi da korporativna komunikacija obuhvaća nekoliko tipova komunikacija, a koje se odnose na upravljačku komunikaciju, marketinšku komunikaciju i organizacijsku komunikaciju. Upravljačka komunikacija temelji se na ostvarivanju suradnje i podrške, odnosno vizije kako bi se dobila podrška vanjskih javnosti, a ista se odnosi na planiranje, organiziranje, koordiniranje i kontrolu. Marketinška komunikacija pak, bavi se podržavanjem sustava prodaje usluga, proizvoda

i brandova te kao takva uključuje identifikaciju potreba potrošača. Naposljetku, organizacijska komunikacija obuhvaća odnose s javnošću, javne poslove, odnose s investitorima, korporativno oglašavanje, komunikaciju s okolinom i internu komunikaciju. On navodi da takav tip komunikacije obuhvaća važne komunikacijske procese kojima se ostvaruje doprinos prema definiranim zadaćama, a posebno se ističe doprinos ispunjenju interne i eksterne koordinacije djelovanja kao i usklađivanja interesa između poduzeća i njegovih dionika.

Novak (2006: 121) nadalje navodi komunikacijske alate:

- komunikacija putem telefona
- intervjui
- izjave za javnost
- konferencija
- osnovne informacije o poduzeću

Zaključno, organizacije komuniciranjem priopćavaju svoje stavove i namjere javnosti. U međusobnom komuniciranju služe se verbalnim i neverbalnim sredstvima da bi ih javnost razumjela. Stoga, danas korporacije ulažu velike napore u poboljšanje spomenute komunikacije kako bi djelotvorno i uspješno komunicirale u poslovnim i svakodnevnim situacijama.

### **4.3. INTERNA I EKSTERNA KOMUNIKACIJA**

Bolfek, Milković i Lukavac (2017) komunikacija predstavlja osnovni element socijalizacije svakog pojedinca te kao takva ima ključnu ulogu u stvaranju odnosa s obitelji, prijateljima, suradnicima i poslovnim partnerima. Komunikacija je stoga proces svakodnevno prisutan u privatnom i poslovnom svijetu, dok samo komuniciranje označava proces sporazumijevanja, prijenosa informacija, stvaranja novih znanja i ideja te je jedan od osnovnih preduvjeta bez kojeg nema uspješnog poslovanja.

Komunikacija se u autora većinski dijeli na unutarnju, odnosno internu te komunikaciju prema van (eksternu). Shodno tome, Stoga, interna se komunikacija smatra potrebnom u apsolutno svim

organizacijama. Dotična je bitna u cilju izbjegavanja nesigurnosti i manjka motivacije među zaposlenima te kao takva predstavlja glavni čimbenik komparativne prednosti kompanije. Shodno tome, kompanija može uspješno komunicirati s okruženjem jedino ako postoji kvalitetna i svrsishodna komunikacija i koordinacija unutar organizacije.

Što se interne komunikacije tiče, prema Broom i Dozier (1986) ona ima 3 glavne svrhe:

- Akulturirati zaposlenike (nove zaposlenike treba upoznati sa samom kulturom organizacije, kao i njenim ciljevima i načinom rada)
- Informirati zaposlenike o organizacijskim razvitcima, zbivanjima i vijestima (zaposlenici moraju biti informirani kako bi se stvorila veza povjerenja unutar organizacije)
- Slušati zaposlenike – zaposlenicima se treba dati prilika da iznesu svoje brige, poteškoće i prijedloge.

Camilleri (2001) pak navodi značajke interne komunikacije:

- interna komunikacija omogućuje menadžmentu da prenosi jasne i konzistentne poruke svim zaposlenicima,
- interna komunikacija ogleda se u vodstvu koje održava sastanke licem u lice te putem timskih brifinga sa zaposlenicima,
- interna komunikacija predstavlja smislen i dvosmjernan proces,
- zaposlenici u ovakvom tipu komunikacije imaju priliku pružiti povratnu informaciju koja se uzima u obzir.

Također, Jugo (2017) tvrdi da internu javnost čini cijela hijerarhija organizacije od radnika, povremenih suradnika, umirovljenih djelatnika, pripravnika do menadžmenta i uprave. Shodno tome, može se zaključiti kako interna komunikacija sadržava proces razmjene informacija između svih zaposlenika neke organizacije, na svim poljima.

Unutarnja komunikacija tako predstavlja korisnu priliku za tvrtke da bolje razumiju svoju radnu snagu i pritom obuču bolje menadžere. Zaključno, što se tiče interne komunikacije, važnost iste se ogleda u sljedećim razlozima:

- drži zaposlenike informiranima i uključenima u organizaciju,
- pruža ljudima cjelovitiji prikaz organizacije,
- pomaže u izgradnji kulture organizacije,
- angažira ljude na međusobnoj suradnji,
- pomaže održati smirenost zaposlenika u doba krize,
- stvara kanal za povratne informacije, raspravu i raspravu.

Eksterna komunikacija pak, prema Jugo (2017:24) predstavlja razmjenu informacija i poruka između organizacije, njenih dionika. Odnosno njezine eksterne javnosti koju čine druge organizacije, odnosno konkurencija, klijenti, potrošači, distributeri, dobavljači, sindikati, mediji i pojedinci koji se nalaze izvan njezine formalne strukture.

Važnost eksterne komunikacije ogleda se u činjenici da ako je ista i kvalitetna, dovodi do povećane produktivnosti i efikasnosti na način da olakšava prenošenje važnih informacija između organizacije i onih s kojima se komunikacija ostvaruje. To sve dovodi do stvaranja, održavanja i jačanja dobrih poslovnih veza s javnosti. U takvim okolnostima, kada se javi neki problem, lakše ga je riješiti, no ne samo da je lakše, već je i brže i efikasnije. Tako se kreira i održava kvalitetan imidž organizacije, a i klijenti su zadovoljniji uslugama ili proizvodima.

Camilleri (2001) pak, kao i u slučaju interne komunikacije, eksternu definira kao interaktivnu i dvosmjernu, ali navodi i da eksterna komunikacije podupire određene ciljeve, čiji tok također ide u 2 smjera:

- Tok informacija od organizacije do dionika, što doprinosi ugledu organizacije u građana, a stvara i određen oblik privrženosti i vjernosti istih.
- Tok informacija od dionika do organizacije, što doprinosi izgradnji ciljeva organizacije, kao i bolje posložene strukture unutar same organizacije.

Zaključno, interna komunikacija je proces razmjene informacija među ljudima iste organizacije, bilo na istim ili različitim pozicijama. S druge strane, eksterna komunikacija je neformalna razmjena informacija i poruka između organizacije i drugih organizacija, grupa ili pojedinaca izvan njene formalne strukture.

#### **4.4. SUVREMENA POSLOVNA KOMUNIKACIJA**

Komunikacija je jedan od najosnovnijih elemenata poslovanja, bilo da je riječ o istraživačkom timu koji prikuplja dokaze o tržišnim trendovima ili se radi o inspirativnom vođi koji vodi kompaniju prema ispunjavanju zajedničkih ciljeva. Učinkovita komunikacija predstavlja ključan faktor za uspjeh organizacija i pojedinaca, dok je s druge strane neučinkovita komunikacija često uzrok manjih pogreški, velikih strateških zabluda, ali i katastrofalnih neuspjeha.

Skoko (2006) navodi kako ispravna krizna komunikacija ne doprinosi samo uspješnom rješavanju krize, već pomaže i pri stvaranju i zadržavanju naklonosti i povjerenja javnosti, kao i jačanju ugleda organizacije.

Jugo (2017) pak navodi da dok su ubrzavanje komunikacije i izloženost organizacija neki od negativnih aspekata, pojava novih kanala uz adekvatan strateški pristup može doprinijeti upravljanju kriznom situacijom tako da zamijene tradicionalne medije i pojačaju stupanj izravne komunikacije s ključnim javnostima.

Jurković i Marošević (2013) tako navode da tehnologija ljudima olakšava povezivanje sa suradnicima, kao i dobivanje potrebnih informacija. Nadalje, rad u timu ključan je u gotovo svakom poslu. Međutim, timski rad može postati kompliciran kada članovi tima rade u različitim dijelovima poduzeća, različitim vremenskim zonama pa čak i za različita poduzeća. Tehnologija dakle pomaže da se prebrodi udaljenost omogućavanjem brainstorminga, sudjelovanjem u virtualnim sastancima i dijeljenjem dokumenata s vrlo udaljenih lokacija. Komunikacijska tehnologija također kompanijama pomaže da uštede novac na skupim poslovnim putovanjima bez gubitka prednosti koje donosi komunikacija licem u lice. Zatim, poduzeća koriste mnoštvo komunikacijskih tehnologija kako bi stvorile proizvode i usluge i dostavile ih klijentima.

Mogućnost jednostavnog pristupa i dijeljenja informacija poboljšava tijek i pravovremenost zaliha, smanjuje operativne troškove i popravlja financijske izvedbe. Jednostavan pristup informacijama također pomaže poduzećima da brzo reagiraju na potrebe klijenata pružanjem pravovremenih i točnih informacija i usluga te dostavljanjem pravih proizvoda u pravo vrijeme. Zaključno, održavanje otvorenoga dijaloga s klijentima izvrstan je način razumijevanja njihovih ukusa. Današnje komunikacijske tehnologije klijentima olakšavaju interakciju s kompanijom kad god, gdje god i na koji god način oni to žele. Dobro koordiniran pristup telefonu, internetu i komunikaciji u trgovini pomaže poduzeću da izgradi čvršće veze sa svojim postojećim klijentima, što uvećava izgleda za povećanje poslovanja sa svakim od njih.

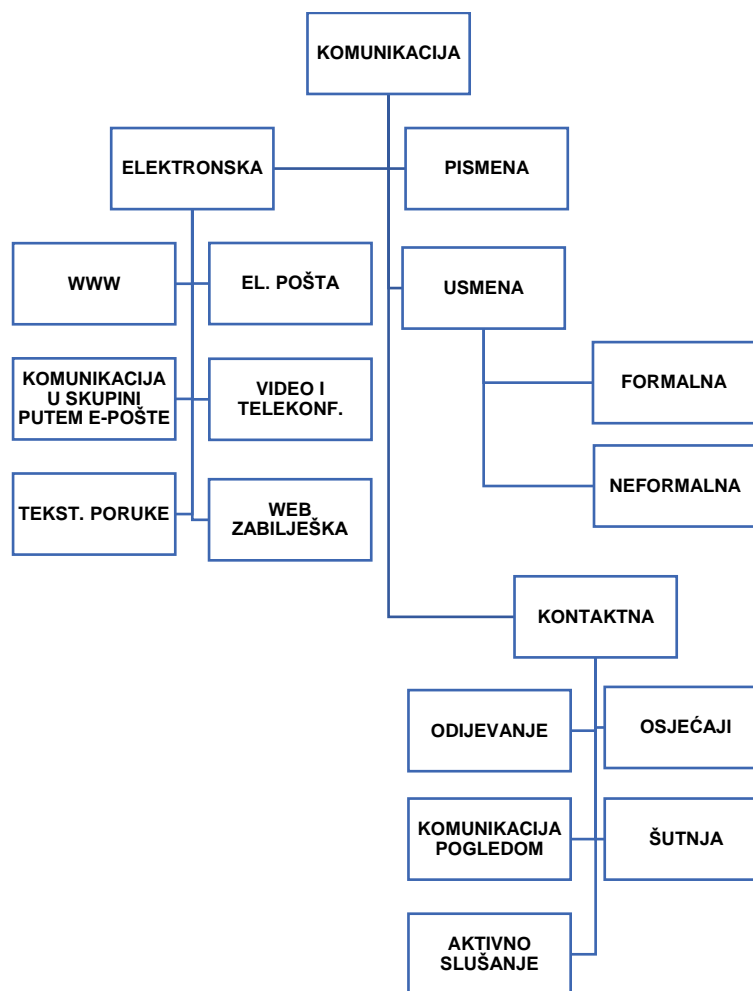
Iz navedenog je lako zaključiti kako je u suvremenom poslovanju upravljanje društvenim mrežama, odnosno komunikacija putem istih, postala veoma važan i neizostavan kanal poslovne komunikacije s javnostima. Upravo iz tog razloga organizacije trebaju njegovati komunikaciju sa svojim javnostima, kako bi imale pravilan uvid u količinu podrške i kakvu povratnu informaciju daju javnostima. Također, samo korištenje društvenih mreža od strane organizacija, u današnje vrijeme može nemjerljivo pomoći pri uočavanju iste od strane javnosti. Svi navedeni čimbenici čine mnogobrojne faktore koje organizacija treba uzeti u obzir kako bi stvorila korisnu strategiju komunikacije s okolinom.

Jurković i Marošević (2013) dalje tvrde da se danas računala sve više koriste u poslovnoj komunikaciji, posebno koristeći mogućnosti interneta i *www-a (world wide web)*. U suvremenim je poslovnim organizacijama komunikacija zamijenila znatan dio razmjene informacija običnom poštom, telefonom, telefaksom pa čak i dio sastanaka licem u lice. Stoga se u poslovnoj komunikaciji koriste tehnološki mediji. Tehnološki mediji omogućuju posredovanu komunikaciju i vrlo su brojni: poslovna pisma ili dopisi na papiru, tiskani materijali, telefaks, telefon, videokonferencije, elektronička pošta, elektroničke oglasne ploče i forumi na internetu, sustavi za potporu skupnom odlučivanju itd. Dakle, u suvremenoj poslovnoj komunikaciji dominiraju elektronički mediji zbog mogućnosti brzog i lakog uspostavljanja veze s fizički udaljenom osobom. Oni mogu biti interpersonalni i masovni. Interpersonalni mediji tako služe za razmjenu



informacija između dvije osobe ili manjeg broja osoba, dok su masovni mediji tisak, radio i televizija jer je kod njih malen broj pošiljatelja poruke, a velik broj potencijalnih primatelja poruke.

Slika 4.2. Načini komunikacije u menadžmentu i organizaciji



Izvor: izradila autorica prema: Lamza – Maronić, M., Glavaš, J. (2008). Poslovno komuniciranje, Osijek: Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, str. 22

Dakle, današnji menadžment, odnosno današnja priroda same komunikacije unutar i van menadžmenta je u zadnjih 20-ak godina postupno proširivana s raznim oblicima poput interneta, elektroničke pošte, tekstualnih poruka, video i telekonferencija i sl. Navedeni oblici također doprinose u borbi protiv krize pa tako omogućuju brzi protok informacija među pripadnicima organizacije, ali i osigurava bolju komunikaciju među istima prije i nakon kriznog razdoblja.

Zaključno razmatranje donosi Plenković (2015) koji smatra da se krizno komuniciranje u kriznim situacijama, odnosno u odnosima s javnostima, uz pomoć novih (IT) tehnologija, pametne mobilne tehnologije, društvenih mreža, Interneta i digitalne komunikacije, mijenja i otvara novu stranicu metodologije i tehnike suvremene sofisticirane krizne komunikacije, koju se danas naziva „Suvremeni digitalizirani strateški krizni komunikacijski menadžment“. Globalne, regionalne, nacionalne i lokalne iznenadne i nenajavljene krize uključuju nove komunikološke subliminalne spoznaje (osobne, društvene, tržišne, kulturne, znanstvene, športske, političke, medijske, dizajnerske i multimedijske) iz svih područja rješavanja osobnih i društvenih kriza na svim razinama krizne komunikacije. Nova strateška komunikativna krizna znanja (krizni komunikacijski menadžment) o komuniciranju, krizama i opasnostima u vrijeme kriznih događanja se komunikativno manifestira i prepoznaje odmah uz pomoć novih (IT) tehnologija i novih komunikoloških znanja i zakonitosti komuniciranja. Prepoznavanjem kriznih događaja javnost, kompetentni stručnjaci za krizni komunikacijski menadžment, percipiraju osobni, državni, institucionalni, županijski i lokalno društveni ugled. Današnje doba, odnosno povijesno razdoblje krizne komunikacije, sve više određuje digitalizirana komunikacija i (IT) informacijski i komunikacijski procesi, medijska konvergencija, interpersonalno i interakcijsko komuniciranje, multimedijska komunikacija, novi mediji, pametna mobilna tehnologija, društvene mreže i nezaustavljivo širenje mreže „građana“ Interneta.

## 5. STRATEGIJE U UVJETIMA KRIZE

U određenom se trenutku gotovo svaka organizacija suoči s krizom. Ponekad se kriza manifestira kao rezultat vlastitog stvaranja, dok s druge strane, ponekad nastaje radi okolnosti koje su potpuno izvan kontrole same organizacije. Iako svaka kriza ima jedinstvene aspekte, postoje opći principi, odnosno strategije koji se primjenjuju na većinu njih. Bez obzira na krizu, mediji i javnost žele znati što se dogodilo, a zadaća je organizacije taj neuspjeh prikazati što bezopasnijim i u što boljem svjetlu. Dakako, spomenuti principi, odnosno strategije nisu strogo definirane, već se kombinacijom njih ili implementiranjem u skladu s organizacijom, kriza može izbjeći ili se mogu bar smanjiti posljedice iste. U nastavku ovog poglavlja bit će prikazane strategije koje menadžment koristi u suočavanju s kriznim situacijama.

Tomić i Milas (2007) tvrde da stručnjaci za krizno komuniciranje u krizama primjenjuju strategije kao odgovor na krizu. Strategije služe očuvanje ugleda organizacije iz razloga što je ugled organizacije bitan resurs koji može utjecati na zapošljavanje stručnjaka, osobito u upravi, cijenu dionica i prodaju. Stoga, situacijska krizna teorija komunikacije dokazuje da je najbolji način da se zaštiti reputacijski resurs izbor strategije koja će najbolje odgovarati reputacijskoj prijetnji koju predstavlja kriza. Strategija kao odgovor na krizu ono je što organizacije kažu i čine nakon što se kriza dogodi, a navedeni retorički resursi se razlikuju prema stupnju do kojega svatko prihvaća odgovornost za krizu i bavi se pogođenim žrtvama. Bez obzira na odluku, menadžment mora voditi računa o svim uključenim ciljnim javnostima, kao i o društvenoj odgovornosti organizacije.

Shodno tome, Jugo (2017: 49) navodi četiri vrste strategija odgovora na krizu, a to su:

- strategija poricanja – slučaj gdje se organizacija ponaša i tvrdi da kriza ne postoji te tako pokušava eliminirati odgovornost. Coombs (2006) navodi da se u ovakvom tipu strategije krizni menadžer suprotstavlja osobi ili skupini, tvrdeći da nešto nije u redu s organizacijom, a sama organizacija prijeti da će podnijeti tužbu protiv ljudi koji tvrde da se kriza dogodila.
- strategija umanjenja – slučaj gdje organizacija pokušava minimalizirati odgovornost za nastalu situaciju. Coombs u ovom slučaju navodi da krizni menadžer minimizira organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da učini štetu i/ili preuzimajući

nesposobnost da kontrolira događaje koji su pokrenuli krizu. Organizacija je izjavila da ona nije htjela da se kriza dogodi i da se nesreće događaju kao dio djelovanja bilo koje organizacije.

- strategija obnove ili ponovne izgradnje ugleda – slučaj gdje organizacija nudi ispriku, prihvaća odgovornost te nudi kompenzaciju.
- strategija pojačavanja – slučaj u kojem je organizacija predstavljena kao uspješna.

Nadalje, Osmanagić Bedenik (2007) razlikuje dvije temeljne strategije komuniciranja s javnošću u krizi, odnosno defenzivnu i ofenzivnu strategiju komuniciranja. Prva se odnosi na djelomično izvještavanje unutar poduzeća i izvan njega, a ista može predstavljati, u najgorem slučaju, čak i nijekanje pojave krize. Dakle, ovakav tip strategije upravlja poslovnom krizom na način da istu negira i ne priznaje određen period (nekoliko dana, tjedana). Također, ovakva strategija može uvelike naštetiti organizaciji iz razloga što njeni dionici nisu upoznati sa situacijom, a samim time ne mogu na vrijeme poduzeti određene korake.

S druge strane, ofenzivna strategija komuniciranja odnosi se na cjelovito i pravodobno informiranje javnosti kako bi se u početku izbjegla nesigurnost i gubitak povjerenja od strane javnosti.

U nastavku će pak biti prikazane „opipljive“ strategije, odnosno strategije vezane uz samo poslovanje tvrtke kao cjeline, potaknute odlukom menadžmenta.

### **5.1. STRATEGIJE KONSOLIDACIJE I OBNAVLJANJA**

Tipurić (2013) konsolidaciju, odnosno strateško obnavljanje poduzeća postavlja na temelje identifikacije zdravih poslovnih jezgri koje treba sačuvati, odbaciti ili pak razvijati. Također, potreba organizacije izraditi je i same scenarije i strategije odbacivanja, kao i obnavljanja i razvoja. Shodno tome, autor navodi aktivnosti spomenutog tipa restrukturiranja:

- centralizirati odlučivanje,
- čvršće kontrolirati zalihe,

- maksimalno štedjeti pa čak i otpustiti dio zaposlenika ukoliko je potrebno
- poboljšati naplativost potraživanja,
- prodati dio imovine izvan funkcije,
- promijeniti sastav menadžmenta na svim razinama,
- smanjiti troškove promocije za propagandu i promociju,
- smanjiti kapitalne izdatke,
- smanjiti zapošljavanje,
- usmjeriti veću pozornost ka kontroli troškova i budžetiranju.

Isti autor navodi da se u strategije konsolidacije i obnavljanja ubrajaju i :

- strateški zaokret – odnosi se na uspostavljanje narušenog sklada između poduzeća i njegove okoline promjenom njegove strateške pozicije. Svrha je preokrenuti negativne trendove i vratiti poduzeće na stazu uspjeha (brze i radikalne strateške promjene). Strateški zaokret ima smisla samo ako je poduzeće (ili njegov dio) samo po sebi vrijedno takva napora: – može li poduzeće biti profitabilno u dugom roku i je li vrijednost koja se očekuje od zaokreta veća od likvidacijske (ili prodajne) vrijednosti poduzeća. Katkad je strateški zaokret prevladavanje strateške kratkovidnosti poduzeća koje poduzima novi menadžment.
- probir i fokusiranje - odabir strategije probira, kako bi se poduzeće fokusiralo na one djelatnosti koje mu nude izgleda za ostvarivanje konkurentske prednosti. Probir pretpostavlja koncentraciju napora i resursa u industrijama koje su posebno atraktivne i u kojima poduzeće ima umijeća iskoristiti ih. Katkad probir prerasta u strategiju fokusiranja, kojom se poduzeće orijentira na ekskluzivno usluživanje jednoga (zaštićenog) industrijskog segmenta. Takva uska specijalizacija ima izgleda za uspjeh ako su zaštićeni segmenti nedostatno opsluženi od strane tržišnih predvodnika i ako postoje dovoljne barijere mobilnosti.
- kontrakcija - Kontrakcija je strategija kojom se smanjuje veličina poduzeća (ponovno svrstavanje resursa i imovine kako bi se stvorile pretpostavke za kvalitetno strateško repositioniranje poduzeća). Sažimanjem, tj. smanjenjem veličine poduzeće postaje

fleksibilnije i adaptabilnije. Kontrakcijom se poduzeće oslobađa onih dijelova svoje poslovne i organizacijske strukture koji stvaraju negativnu sinergiju s osnovnom djelatnošću i koji su smetnja ostvarivanju strateških ciljeva. Kontrakcija se svodi na prodaju:<sup>4</sup>

- dijela biznisa i/ili
- postojeće imovinske baze.

## 5.2. STRATEGIJA NAPUŠTANJA DJELATNOSTI

Strategija napuštanja djelatnosti predstavlja situaciju u kojoj poduzeće izlazi iz djelatnosti u kojoj je poslovalo. Razlozi tome mogu biti svakojaki, no u praksi se većinom vežu uz loše poslovanje, krizne situacije te financijske motive samog vlasnika. Tako postoje tri osnovna tipa strategije napuštanja djelatnosti, odnosno ubiranje plodova, prodaja poduzeća ili dijela poduzeća te likvidacija.

Tipurić (2013) dalje navodi kako ponekad napuštanje djelatnosti prodajom nije ekonomski racionalno zato što bi cijena u prodaji bila manja od cijene koja bi se postigla prodajom imovine u dijelovima. Cilj je likvidacije unovčiti imovinu te iz toga podmiriti dugove vjerovnicima i interesno utjecajnim skupinama. Ista je najmanje poželjna i primjenjuje se tek kada ništa drugo ne bi funkcioniralo, odnosno urodilo plodom.

Isti autor tako navodi da, ukoliko je organizacija potpuno pogođena kriznom situacijom te kao takva nema izglednu budućnost, preostaje joj prodaja, gašenje (likvidacija) ili pak preorijentacija poslovanja u drugu industriju:

- Strategija ubiranja plodova – ovakav tip napuštanja djelatnosti može biti brzi ili fazni. Ukoliko se donose odluka o faznom povlačenju, tada je prije izlaska moguće provesti strategiju ubiranja plodova, odnosno nadzirane dezinvesticije kako bi se poboljšao novčani

---

<sup>4</sup> Lakol (2015). Strategije poduzetnika u kriznim uvjetima. Preuzeto s: <https://www.lakol-sibenik.hr/strategije-poduzetnika-u-kriznim-uvjetima/> (20.09.2019.)

tok u razdoblju izlaska. Strategija ubiranja plodova predstavlja posebnu vrstu izlazne strategije kojom se žele maksimizirati kratkoročni poslovni rezultati poduzeća. Smanjivanjem svih nužnih troškova očekuje se da će prodaja i tržišni udjel padati, ali da će posljednji primici i prihodi biti znatno veći od pokrivanja smanjenih troškova. Brza strategija ubiranja plodova predstavlja oštru redukciju operativnih izdataka, a sve u cilju maksimiziranja novčanog toka, kao i minimiziranje bilo kakva dodatnog investiranja u biznis. S druge strane, fazni tip strategije ubiranja plodova odnosi se na znatno smanjivanje dugoročnih investicija u postrojenja, opremu i I&R, ali samo djelomično smanjivanje izdataka u marketing i uslugu. Ovakav tip strategije nastoji maksimizirati novčani tok tijekom vremena, prolongirajući i usporavajući smanjenje veličine tržišnog udjela.

- Prodaja poduzeća ili dijela poduzeća – predstavlja strategiju brzog napuštanja djelatnosti prodajom poduzeća ili njegova dijela, a koristi se kada:
  - ne postoji održiva konkurentska prednost poduzeća,
  - kad se znatno mijenja njegova misija i vizija,
  - ako postoje posebni financijski motivi vlasnika.
- Gašenje (likvidacija) poduzeća ili dijela poduzeća – predstavlja odluku kada ne postoji izbor, odnosno drugačiji izlazak. Također, katkad napuštanje djelatnosti prodajom nije ekonomski racionalno iz razloga što bi cijena u prodaji bila manja od cijene koja bi se postigla prodajom imovine u dijelovima, a s druge strane, ponekad nije moguće prodati poslovni entitet drugima.
- Stečaj poduzeća – rezultat nesposobnosti za plaćanje i prezaduženosti, u tom slučaju organizacija kao dužnik ne može trajnije ispunjavati svoje dospjele novčane obveze.

Zaključno, u današnjim nepredvidivom događanjima na tržištu, odnosno u poslovnom svijetu, nijedna organizacija nije osigurana od kriznih situacija. Kada dođe do krize, nepripremljenost često rezultira problemima poput nedostatka kriznog plana ili pak neuspjeha u pridržavanju plana kad se kriza dogodi. Organizacije tako trebaju istražiti različite potencijalne krizne situacije s kojima se mogu suočiti, a planovi za upravljanje krizom trebaju sadržavati neposredan odgovor na krizu, plan poslovanja i na kraju, strategije za svaku potencijalnu situaciju.

## **6. KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU KONCERNA AGROKOR D.D.**

Slučaj Agrokor, odnosno propast koncerna, neizravno je ukazao i na još jedan problem koji je u Hrvatskoj sistemski prisutan već dugo godina, ali danas zahtijeva pomnije razmatranje i donošenje rješenja, a tiče se nedostatka kapaciteta za bavljenje kriznima situacijama. U ovom slučaju je riječ o nizu problema koji titraju u pozadini, a koji će prije ili kasnije postati „požar“. Naime, danas u Republici Hrvatskoj, sustavnog, odnosno sistemsko bavljenje problemima ne postoji.<sup>5</sup>

Naredna poglavlje predstavlja krizno komuniciranje na primjeru koncerna Agrokor d.d., odnosno njegovog nošenja s krizom koja je zaokupljala cjelokupnu hrvatsku javnost više od godinu dana, a može se reći kako i dan danas nije završila. U analizi spomenutog slučaja koristit će se već provedena istraživanja, kao i razni medijski natpisi vezani uz spomenuti slučaj, a događanja će biti kronološki raspoređena, većinom se bazirajući na sumiranoj kronologiji od strane Večernjeg Lista.

### **6.1. O AGROKORU**

Agrokor d. d. je na svom vrhuncu imao ulogu najveće privatne obiteljske kompanije u Hrvatskoj, a također i jednu od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi. Agrokor d. d. brojao je prihode od 54 milijardi kuna i gotovo 60 000 zaposlenika. Unutar Agrokor koncerna, kojem su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja, između ostalih poslovali i najveći hrvatski proizvođač mineralne vode - Jamnica, sladoleda – Ledo, uključujući i Zvijezdu, PIK Vrbovec, Belje, kao i Mercator i ini. Također, leaderske pozicije Agrokorovih kompanija bile su izražene visokim tržišnim udjelima, a osim kompanija iz Hrvatske, Agrokor koncern sastojao se i od kompanija iz regije pridruženih tijekom godina svog postojanja. (iz Bosne i Hercegovine su to

---

<sup>5</sup> Nišević, V. (2017). Slučaj agrokor pokazuje da nismo spremni za bavljenje kriznim situacijama. Preuzeto s: <http://www.poslovni.hr/komentari/slucaj-agrokor-pokazuje-da-nismo-spremni-za-bavljenje-kriznim-situacijama-326531> (20.09.2019.)



Ledo Čitluk, Sarajevski kiseljak i Velpro Sarajevo, zatim Dijamant, Frikom i IDEA iz Srbije te Ledo i Fonyodi iz Mađarske).

2017. godine Trgovački sud u Zagrebu obavijestio je Vladu i Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta o zahtjevu Agrokor koncerna za pokretanje postupka izvanredne uprave nad navedenim dužnikom, kao i svim njegovim ovisnim i povezanim društvima. Vlada je povodom toga predložila izvanrednog povjerenika, a smatra se da je od tog trenutka krenula silazna putanja koncerna Agrokora.

U nastavku će kombinacijom kronologije događaja temeljene na online članku Večernjeg Lista<sup>6</sup>, raznih medijskih natpisa, već provedenih istraživanja i dedukcijama autora biti predstavljeno krizno komuniciranje, kao i način postupanja kriznog menadžmenta u koncernu Agrokor d.d.

## **6.2. KRONOLOGIJA DOGAĐAJA**

Iako problemi s Agrokorom koji sežu u gotovo sve sfere poslovanja, postoje dugi niz godina prije te 2017. godine, kronologija ovog događaja započinje upravo te godine, odnosno s 18. 1. 2017. godine kada je Agrokor otkazao sindicirani zajam u koji su bile uključene banke BNP Paribas, Credit Suisse, Goldman Sachs i JP Morgan. O tome su javnost obavijestili tek tjedan dana kasnije, nakon medijskih napisa da Agrokorove obveznice na tržištu počinju gubiti na vrijednosti.

Iz navedenog se lako može zaključiti kako Agrokorov krizni menadžment nije, već u početku, pravilno postupao s navedenim problemom. U tom trenutku je Agrokorov krizni menadžment trebao preuzeti kontrolu i komunikaciju te jasno prezentirati informacije samouvjereno nastupajući pred medijima.

Krajem siječnja 2017. godine, Agrokor je u vezi sindiciranog zajma poručio da je kompanija stabilna i da po svojoj snazi može odgovoriti svim financijskim obvezama koje se nalaze pred

---

<sup>6</sup> Hina (2017). Agrokor: kronologija krize koja je obilježila 2017. godinu. Preuzeto s: <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013> (19.09.2019.)

njom. U priopćenju su istaknuli kako su odgovorna kompanija koja uredno servisira svoje obveze te su tako i obveze koje dospijevaju uspješno refinancirali u posljednjem kvartalu prošle godine i s te osnove u ovom trenutku nemaju potrebu za dodatnim refinanciranjem. (VL, 2017)

Iz navedenog natpisa Večernjeg Lista zaključuje se kako je Agrokor u tom trenutku istupom pred medijima tvrdio kako nema problema u poslovanju te na taj način odugovlačio s iznošenjem određenih problema s kojima se susreće. Navedeno u kriznoj komunikaciji ne predstavlja problem ukoliko se pozadina istoga nikada ne otkrije, no u suprotnom slučaju rezultira okretanjem leđa od strane javnosti te padu popularnosti organizacije.

Nadalje, hrvatska javnost je za probleme u poznatom hrvatskom u Agrokoru saznala na konferenciji za mediji povodom Dana ruske diplomacije početkom veljače 2017. godine. Drugi su dan mediji prenijeli izjavu ruskog veleposlanika u kojoj je uputio oštru kritiku Agrokoru, navodeći kako Agrokor ima velikih problema u poslovanju, a također je i zaprijetio da ruska Sberbanka više ne namjerava davati kredite koncernu. Nedugo nakon toga, Agrokorova uprava nije istupila, već su medijima poslali kratko priopćenje u kojem su naveli da u tom trenutku nisu postojali nikakvi zahtjevi za novu izloženost ruskih investitora-prema Agrokoru.

Nedugo nakon toga, ministar financija Republike Hrvatske iznio je u javnost priopćenje kako je upoznat sa situacijom u Agrokoru te da ne vjeruje u bankrot jer je po njemu Agrokor i dalje predstavljao kvalitetnu kompaniju. Također, premijer Republike Hrvatske je naveo kako je Agrokor najveća hrvatska kompanija, važna za gospodarstvo te da vjeruje da ljudi koji upravljaju koncernom vode računa o svim aspektima učinkovitog, racionalnog poslovanja te da će na kraju iznaći rješenja koja se tiču financiranja kompanije. (VL, 2017)

Može se zaključiti kako je krizni menadžment zahtijevao i krizno komuniciranje pa su angažirane dvije agencije kako bi se taj proces restrukturiranja. Nije tajna da vijesti od izbijanja krize u Agrokoru, iz sjedišta tvrtke do medija uglavnom nisu dolazile i da najveća domaća kompanija

posao u tom smislu nije odredila pravilno. Tek pokoja štura rečenica bilo je sve što su novinari službenim putem dobivali.<sup>7</sup>

Dakako, pri razmatranju problema komunikacijskog, odnosno kriznog menadžmenta na primjeru Agrokora, taj isti komunikacijski menadžment treba gledati kroz prizmu politike i vanjskih suradnika. Usprkos činjenici da se radilo o kompaniji, koja naravno posjeduje svoje resurse u vidu menadžmenta za odnose s javnostima i sl, u javnost su ipak više izlazili razni političari, suradnici i ini, uzevši u obzir činjenicu kako je u to vrijeme koncern bio od državnog značaja pa se logičnim postavlja činjenica da je javnost morala biti smirena od strane same vlasti. Upravo je ta vlast, kako je navedeno, imala ulogu komunikatora s javnosti.

Nadalje, krajem ožujka 2017. godine, Vlada je Saboru uputila prijedlog zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja. Po popularno nazvanom "lex Agrokoru", Vlada bi predložila izvanrednog povjerenika kojeg onda odobrava Trgovački sud u Zagrebu, i to ili na zahtjev samog dužnika ili na zahtjev vjerovnika, ali uz suglasnost dužnika. . (VL, 2017)

Nedugo nakon tog prijedloga, javnost je pokušao smiriti guverner Hrvatske narodne banke koji je javno tvrdio da će sistemski rizici za hrvatsko gospodarstvo zbog Agrokora prvenstveno ovisiti o tome na koji će se način restrukturirati njegovi dugovi i kompanija, dok je bankarski sustav stabilan. Shodno prethodnom pasusu, očito je kako su apsolutno svi istupi u javnost od strane političara i ekonomista u toj istoj političkoj strukturi RH, imali za ulogu smiriti javnost i prikazati istoj kako se Agrokoru nazire svijetla budućnost.

Ipak, Agrokoroov pokušaj smirivanja javnosti nije uspio, pa su već idućega dana zaredala pitanja novinara predstavnicima vlasti i špekulacije o bankrotu.

Nadalje, kako su mediji pojačano pisali o krizi u Agrokoru, potpredsjednica Vlade i ministrica gospodarstva i poduzetništva kazala je kako "prosudbu o stanju u kompaniji i poslovanju

---

<sup>7</sup> Brkulj, V. (2017). Macan i Jelić preuzeli krizno komuniciranje u Agrokoru (20.09.2019.)

kompanije ne treba i nije dobro donositi na razini medijskih spekulacija". Ti navodi nisu smirili tržište pa je na Zagrebačkoj burzi nastavljen pad Crobex indeksa, ponajviše zbog pada cijena dionica tvrtki iz sastava Agrokor. Tako su dionice Jamnice, Leda i Zvijezde pojeftinile samo toga dana između 5 i 11 posto. (VL, 2017)

Početak travnja u Zagreb je stigao glavni direktor za restrukturiranje u Europi u konzultantskoj kući, koji je naveo da je situacija u Agrokoru vrlo zahtjevna te da nema jamstava da će se uspjeti. Da će spomenuti direktor doći na mjesto čelnika za restrukturiranje u Agrokoru neslužbeno je najavljeno u medijima, kao i da je ruski Sberbank angažirao Alvarez&Marsal za pronalazak izlazne strategije u Agrokoru.

Također, uz sam neuspjeh kriznog menadžmenta, koji je u to vrijeme graničio s katastrofalnim, vidljiv je neuspjeh i u kriznom komuniciranju, gdje su mediji tada navodili neslužbene informacije, zahvaljujući nedostatku komunikacije između Agrokor i samih medija.

Nekoliko dana nakon, premijer RH se u Banskim dvorima sastao sa spomenutim direktorom te za javnost poručio: "Mislim da je najbitnija poruka hrvatskoj javnosti, medijima i za sve aktere u ovoj cijeloj situaciji da se u ovom trenutku i zakonskim okvirom i signalom prema potencijalnim kreditorima pošalje poruka povjerenja, restrukturiranja, dugoročne održivosti poslovanja kompanije i stabilnosti gospodarstva". (VL, 2017)

Navedeno je rezultiralo zapravo prvim javnim i ozbiljnim obraćanjem premijera hrvatskoj javnosti, u kojem je, doduše indirektno, priznao da situacija nije dobra te tako javnosti dao do znanja da pred Agrokorom stoji teška budućnost.

Već dan kasnije nakon premijerova obraćanja, Agrokorovi dobavljači dali su rok od 24 sata da se riješe njihovi problemi, uz prijetnju da će obustaviti isporuke robe. Istoga dana Sabor je većinom glasova donio "lex Agrokor".

Može se slobodno zaključiti kako je kriza Agrokora bila jedinstven slučaj u hrvatskoj poslovnoj i komunikacijskoj praksi koji se negativno mogao odraziti i na zemlje u regiji. Komunikacijski izazov bio je tim veći jer kriza nije podrazumijevala jedan krizni događaj s jednim vrhuncem nego su se nove krize otvarale gotovo svakodnevno. One su izbijale zbog složenosti postupka izvanredne uprave i medijskih aktivnosti raznih interesnih skupina.

Tako je krizni komunikacijski tim najviše koristio alate odnosa s medijima pa je tijekom čak 450 dana trajanja postupka odrađen gotovo jednak broj raznih aktivnosti s medijima – od konferencija i brifinga novinara do izjava i intervjuja.<sup>8</sup>

Dan nakon premijerova obraćanja, 7. travnja, uprava Agrokora podnijela je zahtjev za aktivaciju "lex Agrokora", a u priopćenju koncerna prenosi se i izjava tadašnjeg vlasnika Agrokora u kojoj isti navodi da odluku donosi u uvjerenju kako je to u najboljem interesu za svakog pojedinog zaposlenika, partnera, dobavljača i svih drugih dionika te cjelokupnog gospodarstva. Također, pozvao je na javni doprinos koncernu, kako bi isti nesmetano nastavio s radom kako bi se sačuvala radna mjesta i omogućio daljnji razvoj. (VL, 2017)

Tada je i prvi puta javno istupio i vlasnik pred javnost te istu pozvao na razumijevanje i povjerenje, nadajući se kako će se situacija riješiti. Ipak, mjesec dana nakon, pred javnost istupa izvanredni povjerenik koji je izjavio kako u novom kreditu Agrokoru od 480 milijuna eura sudjeluje 20-ak domaćih i stranih banaka, među kojima i ruska VTB banka te kako bi tim novcem sva dugovanja malim dobavljačima trebala biti namirena do kraja srpnja, dok bi se velikima oko trećine starih potraživanja isplatilo do sredine kolovoza te godine. U svom obraćanju javnosti on navodi: "Preživjeli smo, uspjeli smo sačuvati kompaniju, neće biti stečaja, to tvrdim, i prelazimo u drugu fazu - restrukturiranja kompanije" (VL, 2017)

Ukoliko bi se ovakva situacija gledala iz tadašnje perspektive, došlo bi se do zaključka kako je kompanija prošla kriznu fazu te se planira okrenuti postkriznoj, u kojoj se organizacija vraća u

---

<sup>8</sup> Točka na I. (2019). Lavovski poslovi PR-ovaca za Agrokora, Valamar Rivieru i Zvijezdu. Preuzeto s: <https://tockanai.hr/biznis/aktualno/grand-prix-huoj-21373/> (20.09.2019.)

početno stanje, odnosno poslovanje kakvo je bilo prije početka krizne situacije. Također, kako Novak (20001) navodi, to razdoblje bi obuhvaćalo brigu za uklanjanjem štete, uspostavljanje normalnih poslovnih aktivnosti, kao i uklanjanje uzroka koji su izazvali krizu.

Činilo se kako situacija ide na bolje, a pomalo već ustanovljeni komunikacijski menadžment je sve više izlazio u javnost hrabreći javnost. Tako je 6. srpnja te godine, menadžment putem medija najavio da će Konzum povećati plaće za prosječno 8% za 6.000 radnika s najnižim koeficijentima, što će ipak biti praćeno sa zatvaranjem popriličnog broja prodavaonica. Također, dogovoreno je produženje kolektivnog ugovora do kraja 2017. godine sa svim pogodnostima, uključujući božićnicu, regres, kao i druga prava. Poručeno je i da je pokrenut proces restrukturiranja Konzuma kojim se do kraja te godine planiralo zatvoriti 105 neprofitabilnih prodavaonica u Hrvatskoj u kojima je tada bilo ukupno zaposleno 870 radnika. (VL, 2017)

20. srpnja 2017. godine, predsjednik Vlade Republike Hrvatske naveo je da je zakonom o izvanrednoj upravi spriječen stečaj Agrokor, kao i lančana reakcija na gospodarstvo te da su u posljednja tri mjeseca stvoreni preduvjeti za proces restrukturiranja tog koncerna. Prema njegovim riječima, donošenjem zakona o izvanrednoj upravi spriječen je eventualni stečaj kompanije, lančana reakcija na gospodarstvo, dobavljače, ali i radna mjesta.

Nadalje, krajem rujna 2019. godine, tada već bivši vlasnik Agrokor, pokrenuo je svoj blog i u prvom priopćenju za javnost prozvao Vladu da je povlačila političke poteze želeći steći kontrolu nad Agrokorom te je najavio da će u cilju zaštite vrijednosti ulaganja u Agrokor, radnih mjesta i gospodarstava država u kojima posluje, pokrenuti sve pravne radnje koje su mu na raspolaganju u Hrvatskoj i pred međunarodnim tijelima. Navedeni slučaj pokazuje kako je vlasnik preuzeo ulogu komunikacijskog menadžmenta te samim istupom u javnost putem web bloga, odlučio informirati javnost o problemu koji je tada više od pola godine zaokupljao hrvatske medije i ispunjavao novinske članke. Navedena obraćanja javnosti nisu uvelike urodila plodom pa je 16. listopada 2017. godine uhitila spomenutog vlasnika, kao i 12 ostalih osoba, povezanih uz nezakonite aktivnosti u Agrokoru.

Nakon niza uhićenja, medijskih natpisa, smjena raznih menadžera, čak godinu i pol dana nakon uhićenja bivšeg vlasnika Agrokora, Fortenova grupa je počela s radom, čime je uspješno implementirana nagodba vjerovnika Agrokora odnosno plan financijskog i vlasničkog restrukturiranja kompanije koja se prije dvije godine našla pred stečajem zbog nemogućnosti podmirivanja obveza

Shodno navedenoj kronologiji, Sučević (2017) smatra kako je Agrokorov krizni menadžment primarno trebao promijeniti strategiju odnosa s javnošću. Sučević dalje navodi kako se Ivica Todoric uvijek izrazito klonio javnih nastupa, a takav njegov pristup ili možda strah od javnosti, prenosio se kroz cijelu korporativnu strukturu Agrokora i tako prelazio na sve članove uprava dijelova Koncerna. Komuniciranje s javnošću Agrokora je uglavnom sveo na marketing i promociju. U vremenima stabilnosti i rasta takav pristup može biti dovoljno dobar, ali u kriznim situacijama na površinu izbijaju slabosti društvenog ugleda u koji se desetljećima nije dovoljno efikasno ulagalo.<sup>9</sup>

Isti autor navodi da je koncern uvelike pogriješio načinom i strategijama rješavanja problema s kojima se susretao. Tako, po mišljenju Sučevića, problemi iz financijske sfere kratkoročno se rješavaju financijskim instrumentima, no dugoročno je mnogo bolje navedene probleme rješavati strateškim i operativnim preobražajem. Uzevši u obzir da je grupacija sastavljena šezdesetak tvrtki diljem regije, s raznim djelatnostima, Agrokora je trebao odlučiti se za isključivo jednu djelatnost, odnosno industriju koju bi financirao i podizao na zdrav temelj. S druge strane, sve ostale djelatnosti trebalo je ugasiti ili prodati. Tim putem, nakon što se bi se otklonile prijetnje likvidnosti i odredila dugoročna strategija vezana uz postkrizno razdoblje, proveo bi se operativan preobražaj. Tako bi se sva energija morala fokusirati na najprofitabilnije proizvode i najprofitabilnija tržišta, ali i na optimizaciju procesa te rad s najproduktivnijim kadrom.

---

<sup>9</sup> Danko Sučević (2017). Što krizni menadžer mora napraviti u Agrokoru. Preuzeto s: <https://lider.media/preporuceno/danko-sucevic-sto-krizni-menadzer-mora-napraviti-u-agrokoru-45615> (20.09.2019.)

Nadalje, što se tiče medijskih natpisa kao vida komunikacije menadžmenta Agrokora s javnostima, Kanajet i Jakopović (2019) su u svom istraživanju analizirali medijske objave i priopćenja na internetskim platformama Večernji.hr i Agrokor.hr, objavljenih u periodu od 16. siječnja do 16. travnja 2017. godine. Autori su analizu uključili čak 299 medijskih objava, vezanih uz Agrokorovu krizu, s portala Večernji.hr.

Autori su zaključili kako je tek unutar posljednjih mjesec dana obuhvaćenih istraživanjem objavljeno gotovo 90 % od svih medijskih objava koje su se našle unutar uzorka. Navedeno pokazuje kako je javnost tek nakon nekoliko mjeseci od početka krize, postala upoznata s problematikom Agrokora, što opet precizno oslikava loš komunikacijski menadžment postavljen između javnosti i same organizacije.

Također, bitnu stavku predstavlja pitanje u kojoj se mjeri u medijskim objavama sama kompanija pojavljuje kao izvor, a autori su zaključili kako je koncern Agrokor bio izvorom informacija u medijskim objavama u samo 12 % slučajeva. Spomenuto se može shvatiti kao izrazito pasivan pristup komuniciranju, gdje je inicijativa komuniciranja prepuštena raznim suradnicima, političarima i komentatorima. Autori pak dalje navode da se situacija promijenila dolaskom spomenutog direktora za restrukturiranje koncerna, a tada se u jednom danu (5. travnja) Agrokor pojavio kao izvor u čak 7 medijskih objava.

Nadalje, kada se govori o priopćenjima koncerna Agrokor dostupnim putem vlastite internetske stranice (Agrokor.hr), autori istraživanja navode da je u spomenutom periodu od 16. siječnja do 16. travnja 2017. godine, objavljeno 28 priopćenja. Također, bitno je napomenuti kako spomenuta priopćenja nisu bila objavljivana u pravilnim vremenskim intervalima.

Autori tako navode da je službena komunikacijska neaktivnost koncerna glede krize prestala 4. travnja 2017. godine, kada je sazvana konferencija za medije gdje je objavljena namjera Agrokora o imenovanju vodećih neovisnih globalnih savjetnika za restrukturiranje Alvarez & Marsal. Autori u tom kontekstu primjećuju kako je koncern pokušao predstaviti situaciju boljom, nego li je ista tada zaista bila. Oni navode da su se u priopćenjima izbjegavale riječi poput „problem“ ili „kriza“.



Na kraju, prema mišljenju autora, Agrokor se odlučio na stratešku neaktivnost i komunikacijsku tišinu, što predstavlja defenzivno strateško djelovanje koje može biti vrlo problematično iz razloga navedenog u teorijskom dijelu ovog rada, a koji se tiče činjenice da kada u trenutku konačno dođe do reakcije, dojam može biti da se organizacija opravdava naknadno, onda kada su prošli napori da se zataškaju činjenice koje se tiču krizne situacije

Na kraju, iz istraživanja spomenutih autora, može se doći do zaključka kako kompanija na početku nije davala značaj informiranju javnosti, odnosno spomenuto nije htjela prezentirati u javnost kako dobavljači u potencijalnom strahu ne bi dodatno produbili krizu raskidima ugovora. Protekom vremena, ali i samim upoznavanjem javnosti s problemom koncerna, javnost postaje sve više upoznata sa situacijom, a nervoza i loše okruženje počinje vršiti pritisak na koncern u cilju saznanja više informacija o kriznoj situaciji. Tek tada koncern počinje obraćati pozornost na krizno komuniciranje te pomalo naprasno počinje sazivati razne medijske konferencije, a izjave daju apsolutno svi, od samih menadžera, političara, novinara, komentatora i sl. Time se samo narušio medijski prostor, koji je već i tada bio prožet raznim neistinitim glasinama.

## 7. ZAKLJUČAK

Ugled tvrtke jedno je od njenih najvažnijih dugoročnih sredstava u smislu da utječe na organizaciju na nekoliko načina, uključujući cijenu dionica, kao i sposobnost privlačenja i zadržavanja kupaca i zaposlenika. Danas, odnosi s javnostima (PR) predstavljaju vrlo bitan faktor u izgradnji tvrtkinog imidža, odnosno ugleda, osluškivanjem potreba javnosti, predviđanjem trendova i plasiranjem raznih informacija u javnost, a sve u cilju pravljenja pozitivne slike o subjektu u javnosti.

Poslovna kriza je pojava s kojom se gotovo svaka organizacija susretne u svom životnom vijeku. Ta ista kriza se sastoji od svojih faza, faktora koji utječu na nju, ali i raznih strategija za ublažavanje pa i izbjegavanje iste. Shodno tome, organizacija posjeduje određene ljudske resurse u vidu timova za upravljanjem krizama, a koji zaduženi za predviđanje potencijalnih problema i donošenje ključnih odluka za rješavanje nastalih kriznih situacija.

Nadalje, krizne situacije, osim što se tiču same organizacije, tiču se i javnosti koja je u nekom obliku odnosa sa spomenutom organizacijom, bilo da koristi njene usluge, ima udjele u istoj ili je pak njen simpatizer. Shodno tome, organizacija mora imati razrađen komunikacijski menadžment kako bi istu tu javnost upoznala s problemima s kojima se susreće te na najbolji način te iste probleme prikazala kao bezopasne.

Analizom Agrokor, pokazalo se da je spomenuti koncern potpuno zakazao u vidu komunikacije s javnošću. Navedeno je kako je Agrokor bila kompanija koja je zapošljavala nekoliko desetaka tisuća ljudi, a može se reći da je o njoj ovisilo još toliko, obzirom na njene aktivnosti i ugovore s raznim dobavljačima. Shodno tome, kompanija je stoga bila dužna upoznati javnost s nastalom situacijom te istoj priložiti strategije i plan suočavanja s kriznom situacijom.

Tomić i Milas (2007) navode da je bit postojanja odjela odnosa s javnošću upravo komuniciranje između organizacije i njezinih javnosti koje imaju pravo i potrebu znati sve. To znači da u takvoj komunikaciji nemamo pravo spekulirati o nekim činjenicama za koje nisu sigurni jesu li istinite. Također, ne smije se umanjivati važnost ozbiljnih situacija, a ponajmanje skrivati problem koji očito postoji. Takav oblik komunikacije zahtijeva distribuciju informacija “u paketu” jer svako

curenje informacija može otežati koordinaciju cijeloga tima i time rješavanje krize. Stoga, odjel za odnose s javnošću treba pribaviti i osigurati sve relevantne informacije i upotrijebiti ih u kontekstu plana za rješavanje krize. Na kraju, stručnjaci za krizno komuniciranje u krizama primjenjuju strategije kao odgovor na krizu, a sama svrha tih strategija ogleda se u očuvanju ugleda organizacije.

Zaključno, sve navedeno je pokazalo značaj komunikacije s javnostima u današnje doba. Svakako je teško projicirati što bi se dogodilo u slučaju da je Agrokor pravilno i pravodobno izvještavao javnost o krizi, no sigurno je kako je ovakvim načinom, odnosno izostankom komunikacije, došlo do produbljenja krize prožete nervozom, ali i ljutnjom cjelokupne javnosti. Sve u svemu, koncern koji je zapošljavao nekoliko desetaka tisuća djelatnika te koji je predstavljao toliki značaj za samu državu, naprosto nije trebao izbjegavati javnosti.

## 8. IZJAVA

### Izjava o akademskoj čestitosti

Ime i prezime studenta: Ena Grgić

Matični broj studenta: 031/16

Naslov rada: KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU TVRTKE AGROKOR D.O.O.

Svojim potpisom jamčim:

- Da sam jedini/a autor/ica ovog rada.
- Da su svi korišteni izvori, kako objavljeni, tako i neobjavljeni, adekvatno citirani i parafrazirani te popisani u bibliografiji na kraju rada.
- Da ovaj rad ne sadrži dijelove radova predanih na Veleučilište Baltazar Zapešić ili drugim obrazovnim ustanovama.
- Da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio nastavnik.

Potpis studenta



## 9. POPIS LITERATURE

### 9.1. KNJIGE I ČLANCI

1. Bolfek, B., Milković, V. i Lukavac, M. (2017). Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom. *Oeconomica Jadertina*, 7 (1), str. 16-27. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/184194>.
2. Broom, G. M., Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public Relations Review*, 7 (1), str. 37-56. Preuzeto s: [https://www.academia.edu/2489655/The\\_Role\\_of\\_New\\_Public\\_Relations\\_Practitioners\\_as\\_Social\\_Media\\_Experts](https://www.academia.edu/2489655/The_Role_of_New_Public_Relations_Practitioners_as_Social_Media_Experts).
3. Camilleri, E. (2011). *Project Success: Critical Factors and Behaviours*, Farnham: Burlington.
4. Certo, S.C. (2008). *Moderni menadžment*, Mate: Zagreb.
5. Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2010). *The Handbook of Crisis Communication*, Chichester, West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
6. Cvetković, M. (2004). *Temelji menadžmenta u poduzeću*, Karlovac: Veleučilište u Karlovcu.
7. Funda, D. (2011). Doprinos međunarodnih norma u rješavanju poslovnih kriza. *Tranzicija*, 13 (27), str. 98-109. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/74661>.
8. Goodman, M. B. (2006). Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium, *Corporate Communications: An International Journal*, 11 (7), str. 12-97  
Preuzeto s: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563280610680803>
9. Janes, T. (2010). Crisis management – the prepared organisation. *Keeping good companies*, 62 (2), str. 63-91. Preuzeto s: <https://pdfs.semanticscholar.org/7a3b/1e0e7acf9baa77d9d32a0748708730b64e7f.pdf>
10. Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb: Školska knjiga.
11. Jurković, Z. i Marošević, K. (2013). Utjecaj informacijske tehnologije na poslovnu komunikaciju. *Ekonomski vjesnik*, 26 (2), str. 496-506. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/116451>
12. Kanajet, K., Jakopović, H. (2019). Izvješavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji.hr i Agrokor.hr.". *Medijska istraživanja*, 25, (1), str. 55-81. Preuzeto s: <https://doi.org/10.22572/mi.25.1.3>. Citirano 21.09.2019.

13. Kesić, T. (2003). Integrirana marketinška komunikacija: oglašavanje, unapređenje prodaje, Internet, odnosi s javnošću, publicitet, osobna prodaja, Zagreb: Opinio d.o.o.
14. Kotler, P., Keller, K. L., Martinović, M. (2014). Upravljanje marketingom, Zagreb: Mate d.o.o.
15. Luecke, R. (2005). Upravljanje kriznim situacijama, Zagreb: Zgombić & partneri.
16. Milas, Z. (2011). Uvod u korporativnu komunikaciju; teorijski pristupi i organizacijski modeli, Zagreb: Noviteti milenium .
17. Novak, B. (2001). Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Zagreb: Hipnoza press
18. Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga.
19. Osmanagić Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: Teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu*, 8 (1), str. 101-118. Preuzeto s: <http://hrcak.srce.hr/57783>.
20. Plenković, M. (2015). Krizno komuniciranje. *Media, culture and public relations*, 6 (2), str. 113-118. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/149016>.
21. Skoko, B. (2006). Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, Zagreb: Millenium.
22. Sućević, D. (2010). Krizni menadžment, Zagreb: Lider press d.d.
23. Tipurić, D., I et al., (2013). Strategije u kriznim uvjetima, Zagreb: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
24. Tkalac Verčić, A. (2004). Marketing i odnosi s javnošću – uloge, granice i odnosi. *Market-Tržište*, 16 (1-2), str. 39-52. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/22000>
25. Tkalec Verčić, A. (2015). Odnosi s javnošću, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
26. Tomić, Z. i Milas, Z. (2007). Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*, 44 (1), str. 137-149. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/20151>.
27. Tomić, Z. (2008). Odnosi s javnošću : teorija i praksa, Zagreb ; Sarajevo : Synopsis.
28. Vidaković, S. (2009). Osnove kriznog menadžment, Beograd: Sveučilište Sinergija.

## 9.2. INTERNET IZVORI

1. Brkulj, V. (2017). Macan i Jelić preuzeli krizno komuniciranje u Agrokoru (20.09.2019.)
2. Challenges in business: the lifecycle of a crisis. (2015). Preuzeto s: <https://www.managersresourcehandbook.com/the-lifecycle-of-a-crisis/> (15.09.2019.)
3. Danko Sučević (2017). Što krizni menadžer mora napraviti u Agrokoru. Preuzeto s: <https://lider.media/preporuceno/danko-sucevic-sto-krizni-menadzer-mora-napraviti-u-agrokoru-45615> (20.09.2019.)
4. Deset ciljeva odnosa s javnostima. Preuzeto s: <https://branddumine.wordpress.com/2012/10/21/deset-ciljeva-odnosa-s-javnoscu/> (14.09.2019.)
5. Hina (2017). Agrokor: kronologija krize koja je obilježila 2017. godinu. Preuzeto s: <https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-1215013> (19.09.2019.)
6. Lakol (2015). Strategije poduzetnika u kriznim uvjetima. Preuzeto s: <https://www.lakol-sibenik.hr/strategije-poduzetnika-u-kriznim-uvjetima/> (20.09.2019.)
7. Nišević, V. (2017). Slučaj Agrokor pokazuje da nismo spremni za bavljenje kriznim situacijama. Preuzeto s: <http://www.poslovni.hr/komentari/slucaj-agrokor-pokazuje-da-nismo-spremni-za-bavljenje-kriznim-situacijama-326531> (20.09.2019.)
8. Odnosi s javnošću. Preuzeto s: <http://www.elementa-komunikacije.hr/odnosi-s-javnoscu> (14.09.2019.)
9. Točka na I. (2019). Lavovski poslovi PR-ovaca za Agrokor, Valamar Rivieru i Zvijezdu. Preuzeto s: <https://tockanai.hr/biznis/aktualno/grand-prix-huoj-21373/> (20.09.2019.)



## **10. POPIS SLIKA**

Slika 3.1. Uzroci poslovnih rizika.....	19
Slika 4.1. Uloga komunikacije u sustavu.....	30
Slika 4.2. Načini komunikacije u menadžmentu i organizaciji .....	37

## ŽIVOTOPIS