

# KRIZNO KOMUNICIRANJE

---

**Oršolić, Lucija**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:976021>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-31**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij financijskog menadžmenta

Lucija Oršolić

## **KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij financijskog menadžmenta

Lucija Oršolić

## **KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Završni rad

**Kolegij: Poslovno komuniciranje**

JMBAG: 0010234451

e – mail: lucijavukovar@gmail.com

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
University Undergraduate Study Financial Management

Lucija Oršolić


**CRISIS COMMUNICATION**

Final paper

Osijek, 2023.

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni  
(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Lucija Oršolić

**JMBAG:** 0010234451

**OIB:** 97679687220

**e-mail za kontakt:** lucijavukovar@gmail.com

**Naziv studija:** Financijski menadžment

**Naslov rada:** Krizno komuniciranje

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Jerko Glavaš

U Osijeku, 14. 7. 2023. godine

Potpis Lucija Oršolić

## SAŽETAK

Ne postoji organizacija koja se nije susrela s kriznom situacijom, bila ona uzrokovana unutarnjim ili vanjskim čimbenicima. Unazad nekoliko desetljeća, korporativnom komuniciranju pridaje se veća pažnja s obzirom da je dobra komunikacija ključ uspješnosti i bolje suradnje među poslovnim partnerima, ali i poboljšava organizacijsku hijerarhiju. Krizno komuniciranje kao i pravilno upravljanje kriznim situacijama, preduvjeti su koji pospješuju krajnji rezultat odnosno odgovor na krizu. Adekvatnim rukovođenjem kriznog menadžmenta i uprave, krizne situacije se mogu predvidjeti u većini slučajeva, a kriznim planom se ostvaruju pozitivni učinci te koriste potencijalne prilike za još bolji rad organizacije. Prekidi u poslovanju mogu dovesti do razornih posljedica i dugoročnih financijskih problema. Jednom kada se organizacija nađe u krizi, istu mora javnosti prezentirati transparentno, istinito i odgovorno te mora kontinuirano i u potpunosti komunicirati o mogućim rizicima posljedično kriznoj situaciji.

**Ključne riječi:** komunikacija, kriza, krizno komuniciranje, krizni menadžment, krizni plan

## **ABSTRACT**

There is no organization that has not encountered a crisis situation, be it caused by internal or external factors. A few decades ago, more attention was paid to corporate communication, considering that good communication is the key to success and better cooperation between business partners, but also improves the organizational hierarchy. Crisis communication, as well as proper management of crisis situations, are prerequisites that improve the end result, that is, the response to the crisis. With adequate management of crisis management and administration, crisis situations can be predicted in most cases, and positive effects are realized with a crisis plan and potential opportunities are used for even better work of the organization. Business interruptions can lead to devastating consequences and long-term financial problems. Once the organization finds itself in a crisis, it must present it to the public transparently, truthfully and responsibly, and must continuously and fully communicate about the possible risks resulting from the crisis situation.

**Keywords:** communication, crisis, crisis communication, crisis management, crisis plan

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
<b>2. Metodologija rada</b> .....	<b>2</b>
<b>3. Temeljne odrednice krize i krizno komuniciranje</b> .....	<b>3</b>
3.1. Izvori i uzroci kriznih situacija .....	3
3.2. Posljedice kriznih situacija .....	6
3.3. Faze i simptomi krize .....	7
<b>4. Analiza kriznih situacija u tvrtkama – INA d.d.</b> .....	<b>10</b>
4.1. Odrednice kriznog komuniciranja .....	11
4.2. Upravljanje kriznim situacijama .....	12
4.3. Uloga odnosa s javnošću .....	13
<b>5. Važnost menadžmenta u kriznim situacijama</b> .....	<b>15</b>
5.1. Krizni menadžment.....	15
5.2. Krizni plan .....	16
<b>6. Rasprava</b> .....	<b>18</b>
<b>7. Zaključak</b> .....	<b>20</b>
<b>Literatura</b> .....	<b>21</b>



## 1. Uvod

Komunikacijom se naziva svaki proces razmjene informacija ili poruka preko dogovorenog sistema znakova. Čovjek kao društveno biće nezamisliv je bez komunikacije s drugim ljudima. Osim društvenog aspekta, čovjek komunikacijom stvara i svoj vlastiti identitet. U osnovi, razlikuju se verbalna i neverbalna komunikacija.

„Krizna situacija“ u organizaciji može se definirati kao izvanredni, neočekivani ili neuobičajeni događaj koji za rezultat ima visok stupanj neizvjesnosti i prijetnje te zahtijeva brzu reakciju ili odgovor organizacije, najčešće rješenja donosi krizni menadžment koji se sastoji od čelnih djelatnika organizacije i/ili vanjskih suradnika. Kriza se još definira kao neželjeni proces koji traje neko izvjesno vrijeme, a na njega se može djelomično utjecati te može imati različite krajnje rezultate (Vučak i Zelić, 2009).

U radu su navedeni pojedini primjeri kriznih situacija na globalnom tržištu poput posljedica i reakcija država članica EU na rusko – ukrajinski rat koji je prouzrokovao razne tržišne poremećaje od cijena energenata do cijena sirovina.

## **2. Metodologija rada**

Metodologijom rada pojašnjen je predmet istraživanja na temelju kojeg je koncipiran završni rad kao i pripadajuće metode istraživanja pomoću kojih se pristupilo prikupljanju podataka.

Predmet istraživanja je krizno komuniciranje, njegove temeljne odrednice, analiza kriznih situacija u organizacijama te važnost kriznog menadžmenta.

Za potrebe ovog rada prikupljeni su sekundarni podaci proučavanjem stručne literature te mnogih web stranica. Korištena je metoda deskripcije i analize.

### **3. Temeljne odrednice krize i krizno komuniciranje**

Postoje mnoge definicije pojmova krize i poslovne krize. Kriza (grč. krisis) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Filipović, 1989:182).

Kriza se može pojaviti na individualnoj i/ili društvenoj razini. Kada se pojavljuje na individualnoj razini, predstavlja napetost, psihičko opterećenje, stres te općenito uzrokuje promjenu ponašanja osobe, a osoba teže donosi odluke nego inače.

Na društvenoj razini, označava nekakvu prijeteću situaciju u raznim sustavima poput ekonomije, politike, kao i u kulturnom i socijalnom sustavu. Svaka kriza rezultira promjenom koja može ostaviti pozitivan ili negativan utjecaj na organizaciju (Ivanović, 2014:12).

Krizno komuniciranje označava inicijativu čiji je cilj zaštita ugleda organizacije kao i održavanje njezine slike/imidža u javnosti. Imidž organizacije mogu „srušiti“ medijski upiti, vladine istrage, kriminalni napadi te ostali čimbenici.

#### **3.1. Izvori i uzroci kriznih situacija**

Izvori kriznih situacija mogu biti razni, ovisno o djelatnostima kojima se organizacija bavi, a u zadnje vrijeme sve češće dolazi do kriznih situacija općenito na globalnoj razini, stoga se može reći da je suvremeno društvo svjedočilo brojnim kriznim situacijama, a ne postoji organizacija koja se nije u nekom poslovnom razdoblju (kraćem ili dužem) suočila s krizom. U većini kriznih situacija dogode se poremećaji tijekom ustaljenih aktivnosti te shodno tome samo upravljanje krize postane otežano.

Koji je izvor krizne situacije, najčešće je prvo pitanje koje se postavlja u organizaciji. Potrebno je saznati je li izvor krize unutar same organizacije ili je u njezinom poslovnom okruženju, odnosno, je li kriza prouzrokovana primarnim unutarnjim čimbenicima organizacije.

Prema Osmanagić Bedenik (2010) izvori mogu biti:

- unutarnji izvori – nalaze se unutar organizacije, a nazivaju se i „kućne krize“, najveću odgovornost snosi menadžment i to u 60% do 80% slučajeva, a unutarnji izvori prouzrokovani su lošim rukovođenjem menadžmenta
- vanjski izvori – proizlaze iz poslovnog okruženja organizacije zbog nepovoljnog razvoja te se negativno odražava na poslovanje organizacije, u ovoj situaciji, menadžment isporučuje vrlo malo informacija jer ne mogu utjecati na razvoj događaja, ali mogu pravodobno izvijestiti nadležne o negativnom kretanju u poslovnom okruženju.

Izvori krize mogu biti razne situacije, a neke od njih su:

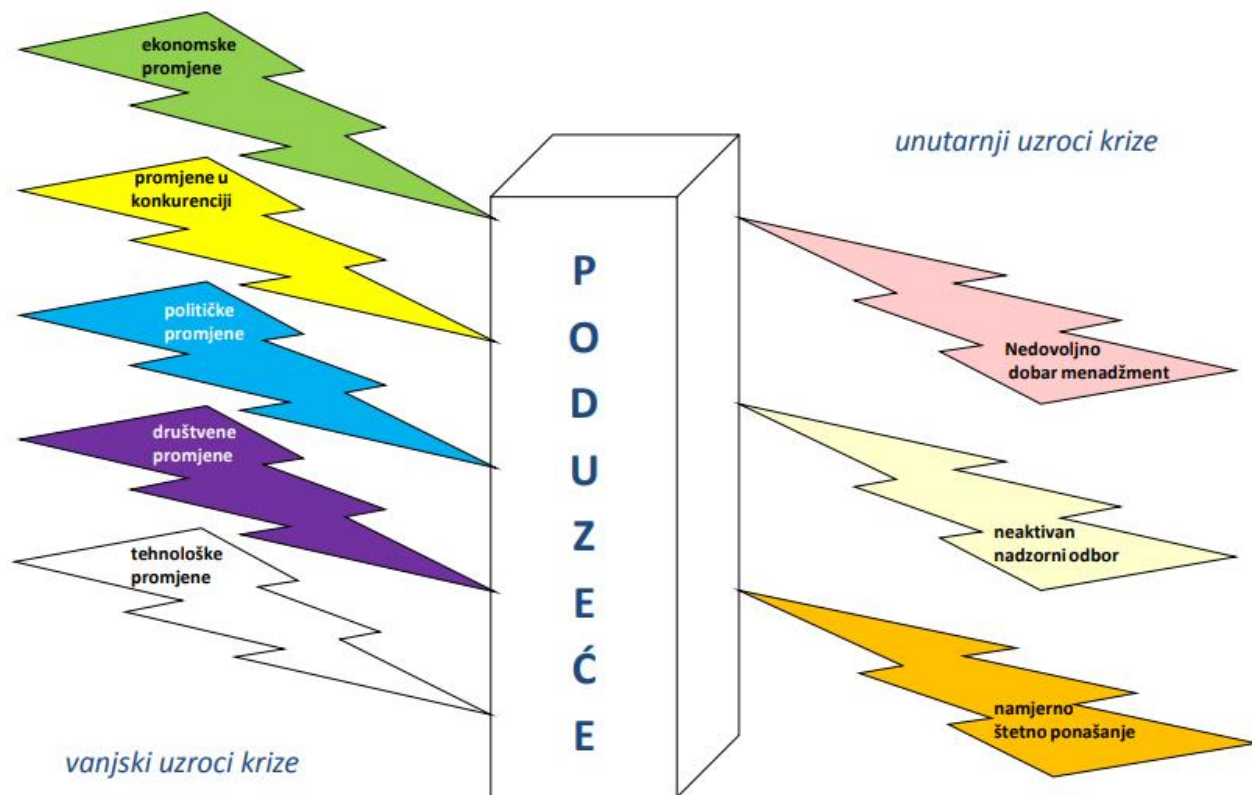
- predstavljanje točke preokreta nekog razvoja ili nagla promjena jedne ili više temeljnih varijabli što dovodi u opasnost ostvarenje dosadašnjih osnovnih normi i ciljeva, čime se dovodi u pitanje opstanak sustava
- proces odlučivanja pod nekim vremenskim pritiskom
- odražavanje postojanja problema upravljanja (Birker, Pepels, 2000:7).

Cutlip, Center i sur. (2003:389) dijele krizu na nekoliko vrsta:

- prirodne krize
- tehnološke krize
- krize uzrokovane sukobom
- krize uzrokovane zlonamjernošću
- krize uzrokovane iskrivljenim vrijednostima upravljanja
- krize uzrokovane obmanom
- krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave
- poslovne i ekonomske krize

Svaka organizacija se susrela s raznim uzrocima kriznih situacija u svojim poslovnim procesima i poslovnim planovima. Ponekad je teško procijeniti je li uzrok krize unutarnji ili vanjski čimbenik ili kombinacija, odnosno ne može se dovoljno precizno odlučiti. Unutarnje uzroke općenito menadžment može i mora predvidjeti, ali na vanjske čimbenike teško je utjecati. Unutarnji pokazatelji organizacije koji mogu predvidjeti poslovnu krizu su razni financijski izvještaji poput

ukupnog prometa, pokazatelji rentabilnosti, pokazatelji ekonomičnosti, pokazatelji likvidnosti, financijska stabilnost, pokazatelji likvidnosti te pokazatelji zaduženosti.



Slika 3.1. Uzroci kriznih situacija

Izvor: <https://www.efzg.unizg.hr/upravljanje%20krizama.pdf>

Na slici 3.1. vidljivi su najčešći unutarnji i vanjski uzroci krize. Najčešće greške menadžmenta organizacije uglavnom se svode na krive ili loše odluke o kreditnom zaduženju, preopterećene proizvodnje, zakašnjele reakcije na promjene u poslovnom okruženju te gubitkom operativne kontrole koja završi prezaduženošću ili smanjivanjem konkurentnosti.

### 3.2. Posljedice kriznih situacija

Posljedice kriznih situacija mogu biti razne, a mogu se definirati kao izlaz iz zamršene situacije, a još se definira i kao priprema puta za ostvarenje imovine s obzirom da krizna situacija pokaže gdje i kada treba poduzeti velike promjene. Preispitivanje dosadašnjih ciljeva organizacije, promjena poslovnog ponašanja te nova orijentacija mogu također biti neke od posljedica. Krizne situacije imaju podjednak utjecaj na unutarnje i vanjske subjekte, a posljedice ne znače nužno nešto loše, one mogu biti i dobre za organizaciju, stoga se razlikuju destruktivne i konstruktivne posljedice (Vučak i Zelić, 2009).

Destruktivne posljedice – organizacija se prvo susreće s ovim posljedicama, rezultira smanjenjem stope ukamaćivanja vlastitog kapitala, a u slučaju insolventnosti gubi se dio ili cjelina uloženog kapitala, dolazi do gubitka radnog mjesta, primanja. Ove posljedice utječu i na poslovne partnere, npr. zastoje u plaćanjima dobavljačima, gubitak kupaca pa može doći i do interne krizne situacije u krugovima dobavljača i kupaca – tzv. domino efekt. Ove posljedice opisuju samo negativnu stranu, a nasuprot tome, konstruktivne posljedice označavaju pozitivan preokret.

Konstruktivne posljedice – one mogu prouzrokovati određene pozitivne promjene, inicirati inovacije proizvoda i procesa, razdoblja dobrih poslovnih rezultata često znače zadržavanje uspješnih načina ponašanja i zanemarivanje promjena uvjeta poslovanja (Osmanagić Bedenik, 2010:105). Da bi se ova posljedica najbolje iskoristila, potrebna je sposobnost pronalaska konstruktivnog rješenja. Dakle, poboljšanje poslovnih procesa, stila rukovođenja te općenito preustrojavanje u organizaciji može rezultirati boljim budućim poslovnim uspjesima. Bitne su pravovremene i brze reakcije i odgovori na tržišne analize, spremnost odbacivanja nerentabilnih proizvoda te zamjena nekim inovacijama. Općenito, kada organizacija uspješno izađe iz krizne situacije, ona jača svoju konkurentsku prednost, jaču suradnju s kupcima i dobavljačima, a samim time i država putem poreza profitira od organizacije, a smanjuje se i stopa nezaposlenosti.

### 3.3. Faze i simptomi krize

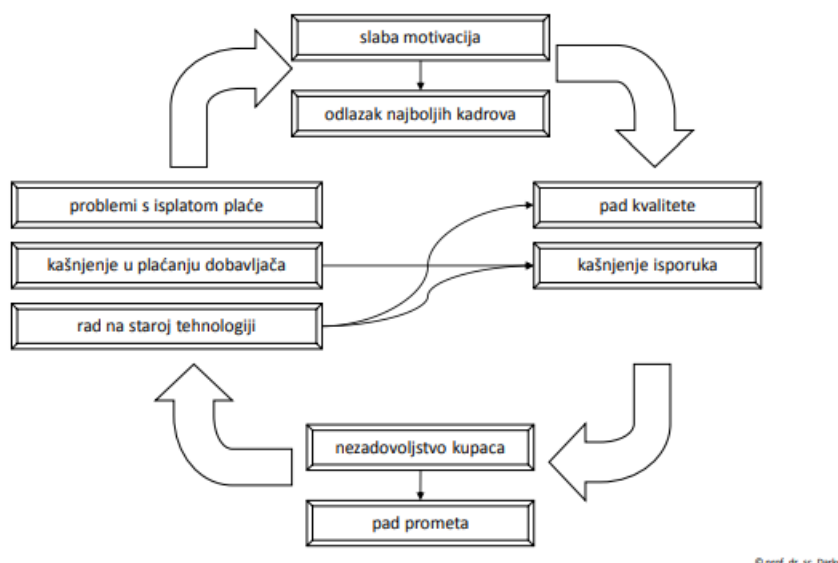
Upravljanje krizom za mnoge vlasnike organizacija može biti zastrašujuće. Iako se kriza čini kao nepredvidiva situacija, postoji formula koju slijede sve krize. Poznavanje faza krize kao temelja za napore u planiranju odgovora na krizne situacije, znače uspješnije suočavanje s manje predvidljivim krizama. Faze kriza od prvih definiranja do danas su mnogobrojne, a ističu se tri najbitnije.

Prema Töpfer (1999:15), kriza ima tri faze, a to su:

1. Potencijalna kriza – označava mogućnost pojave krize, a prouzrokuju je krive poslovne odluke, procesi ili krivo poduzete poslovne mjere, uzroci ove krize najčešće se pojavljuju u situacijama kada kumuliranje rizika uz druge utjecajne faktore postanu ozbiljna prijetnja za ostvarivanje glavnih poslovnih ciljeva. Ovdje je bitna uloga kriznog menadžmenta koji treba u ovoj ranoj fazi otkriti mogući razvoj situacije te poduzeti određene mjere i korake kako bi se smanjio rizik od nastanka krize. Potencijalna kriza predstavlja kvazi normalno stanje.
2. Latentna kriza – označava mogućnost ili stanje iz kojeg se razvija prijetnja, ali se ne može identificirati ekonomskim instrumentima. U ovoj fazi najčešće se koriste npr. indikatori ranog upozorenja, a kod ove faze je specifično to što organizacija ima dovoljno vremena na raspolaganju da prekontrolira svoje slabosti i snage, odnosno napravi SWOT analizu kojom će dalje razmotriti moguće šanse. Ukoliko organizacija uoči svoje potencijalne prilike i šanse ona je na dobrom putu izlaska iz krize, u suprotnom kriza se samo produbljuje. U ovoj fazi se uvode značajne promjene u organizaciji s obzirom da se u prosjeku unutar dvije godine u organizaciji pojavljuju prvi simptomi krize. Tu je značajna uloga menadžmenta koji, osim što se bavi budućim razvojem, napravi plan i poduzme određene poslovne aktivnosti za poboljšanje rada organizacije.
3. Akutna kriza – treća, ujedno i zadnja faza krize, ukazuje na vidljivost problematike i poteškoća u poslovnim procesima te također ima manji vremenski rok, a visok pritisak gdje su potrebne brze i drastične promjene te prave odluke, a nasuprot tome ograničene su mogućnosti djelovanja. Ova faza izaziva značajne promjene poput strukturalnih, promjena u ponašanju te revolucionarne promjene. Ishod ove faze najčešće završava likvidacijom

organizacije jer se glavni ciljevi organizacije ne mogu ostvarivati, a bitni su za njezin opstanak i daljni rad.

Simptomi krize mogu pomoći pri donošenju ispravnih odluka te pravovaljanog djelovanja menadžmenta. Oni daju jasnu informaciju u kojem sektoru organizacije je nastala kriza te na koje se poslovne procese menadžment treba fokusirati kako bi ih ispravio.



Slika 3.3.1. Kvantitativni simptomi

Izvor: <https://www.efzg.unizg.hr/upravljanje%20krizama.pdf>

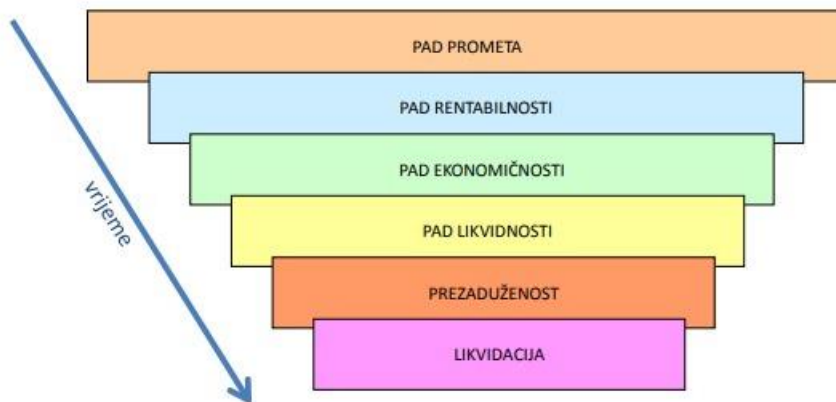
Kako prikazuje slika 3.3.1., kvantitativni simptomi mogu biti razni, a svi su usko povezani i ovisni jedni o drugima.

Loša komunikacija je prvi simptom krizne situacije, a neki simptomi kriznih situacija uzrokovani lošom internom komunikacijom su (Sučević, 2010):

- previše pritužbi kupaca – ukoliko se organizacija bavi prodajom ili nuđenjem usluga, upućuju na to da je strategija interne komunikacije zakazala
- zaposlenici nisu adekvatni ili dobro informirani – u pravilu, zaposlenici bi se trebali, za pitanja na koja ne znaju odgovore, obratiti za informacije nadležnima, menadžmentu ili upravi kako se ne bi dogodilo da samostalno stvaraju pretpostavke ili skrivaju važne pogreške koje također mogu uzrokovati internu komunikacijsku krizu



- slabo sudjelovanje zaposlenika u poslovnim događanjima – zaposlenici nisu informirani o nekim budućim planovima, izmjenama, saznaju informacije usput pa se ni ne trude biti pravovremeno obaviješteni o eventualnim promjenama koje su bitne za organizaciju
- česte pogreške zaposlenika, ali i menadžmenta – dogodi se da propuštaju pravilan smjer komunikacije, ali i da očekivanja i ciljevi organizacije nisu posve jasni, ovo se može umanjiti fluidnim procesom interne komunikacije



Slika 3.3.2. Kvalitativni simptomi

Izvor: <https://www.efzg.unizg.hr/upravljanje%20krizama.pdf>

Na slici 3.3.2., vidljivi su kvalitativni odnosno financijski simptomi koji najčešće rezultiraju likvidacijom organizacije.

Prema Osmanagić Bedenik (2010:108), razlikuje se:

- strategijska kriza – glavno obilježje je gubitak ili opasnost gubitka konkurentske sposobnosti i potencijalnog uspjeha
- operativna kriza – sastoji se od krize likvidnosti (insolventnosti) i poznata je i kao kriza dobiti (umanjenje vlastitog kapitala zbog gubitaka)

#### **4. Analiza kriznih situacija u tvrtkama – INA d.d.**

INA d.d. je hrvatska naftna tvrtka sa sjedištem u Zagrebu te je veoma utjecajan sudionik na tržištu nafte, derivata i plina kako u RH tako i u susjednim zemljama.

INA broji nekoliko djelatnosti, a to su:

- istraživanje i proizvodnja nafte i plina u Hrvatskoj i inozemstvu,
- prerada nafte i proizvodnja derivata u rafinerijama u Rijeci i Sisku (proizvodnja goriva) te u Zagrebu (proizvodnja maziva)
- maloprodaja derivata i drugih roba putem maloprodajne mreže (više od 500 maloprodajnih mjesta u Hrvatskoj te susjednim zemljama Bosni i Hercegovini, Sloveniji i Crnoj Gori)
- trgovina sirovom naftom i naftnim derivatima
- dobava i prodaja prirodnog plina
- pružanje usluga bušenja, remonta i drugih radova vezanih za istraživanje i proizvodnju nafte i plina iz kopnenog dijela i podmorja – Crosco, Integrirani naftni servisi d.o.o.
- pružanje usluga pri gradnji naftovoda, plinovoda, procesnih postrojenja i održavanja procesnih postrojenja – STSI, Integrirani tehnički servisi d.o.o.
- proizvodnja i prodaja maziva – INA MAZIVA d.o.o.
- ugostiteljstvo i turizam – Hostin d.o.o.
- računovodstvene usluge – Top Računovodstvo Servisi d.o.o.
- informatičke usluge – Plavi tim d.o.o.
- vatrogasne usluge – INA Vatrogasni servisi d.o.o. (INA, d.d., 2023)

INA broji više od 9.000 zaposlenika širom zemlje, a u 2022. ostvarila je dobit od 1.9 milijardi kuna, gotovo 50% više nego u 2021. godini. Tu su naravno veliki doprinos imale više cijene goriva koje su pozitivno utjecale na prihode od prodaje. Ukupni rashodi porasli su za 51,6% više u odnosu na 2021. godinu, a na te operativne rezultate su utjecali različiti propisi na cijene i marže kao dodatni porez.

Početak rusko – ukrajinskog rata, na globalnom tržištu počele su se događati značajne promjene. Tako su naglo porasle cijene energenata s obzirom da je Rusija odlučila obustaviti

isporuku plina u nekoliko država članica EU – a. Europsko vijeće je zbog toga postiglo dogovor o zabrani gotovo 90 % ukupnog uvoza ruske nafte do kraja 2022., uz privremenu iznimku sirove nafte koja se isporučuje naftovodom.

INA je pravi primjer tvrtke koja je unatoč poremećajima na globalnom tržištu, odnosno kriznoj situaciji profitirala te iz krizne situacije izašla s još boljim rezultatima.

Nasuprot tome, u INA – i se dogodila interna krizna situacija koja je još uvijek aktualna i nije do kraja razjašnjena, a unatoč tome, s obzirom na djelatnosti kojima se bavi, tvrtka opstaje i ostvaruje svoje primarne ciljeve.

#### **4.1. Odrednice kriznog komuniciranja**

Kvalitetan komunikacijski dijalog izazovan je zadatak svake organizacije koja je pogođena nekim oblikom krize, a kvalitetan dijalog ključan je za uspješno upravljanje krizom.

Coombs i Holladay (2010:20) pod kriznim komuniciranjem podrazumijevaju prikupljanje, obradu i širenje informacija potrebnih za rješavanje krizne situacije.

Jugo (2017) smatra da je područje kriznog komuniciranja jedno je od najizazovnijih područja komunikacijskog menadžmenta i odnosa s javnošću, budući da o njegovoj učinkovitosti ovisi – ne samo imidž organizacije - već i njezina tržišna sudbina.

Krizno komuniciranje značajno je za zadržavanje pozitivnih odnosa s interesnim skupinama (kupcima, dobavljačima, zaposlenicima). Komunikacijski dijalog se održava između organizacije te javnosti prije krize, tijekom krize te poslije krize.

Powers i sur. (1999) ističu 4 bitna elementa kriznog komuniciranja:

1. sposobnost uspostavljanja empatičnog odnosa prema javnosti
2. kompetentnost i vjerodostojnost komunikatora
3. iskrenost i transparentnost u procesu davanja informacija
4. dostupnost komunikatora

INA je dobro upoznata s gore navedenim elementima te je u principu imala transparentnu i vjerodostojnu komunikaciju s građanima RH.

## 4.2. Upravljanje kriznim situacijama

Samim predviđanjem krizne situacije prvo zbog pojave COVID – a 19, a zatim i početkom rusko – ukrajinskog rata, INA je uredno iznosila svoje planove za krizne situacije u javnost kako bi na transparentan način dala do znanja građanima što mogu očekivati u narednom periodu – prvenstveno se misli na dovoljnu opskrbu plinom, ali i prodajnu cijenu plina koja je prihvatljiva za građane RH. Urednim oglašavanjem na TV ekranima, radijskim postajama, ali i raznim nagradnim igrama na svojim crpkama, uživali su povjerenje javnosti.

Nasuprot tome, INA od svog stvaranja broji na desetak manjih afera koje su bile interne prirode, odnosno događale su se isključivo zbog unutarnjih izvora stoga je imala prilike osjetiti više kriznih situacija.

Najveću kriznu situaciju osjetili su 2022. godine, kada je otkrivena „afera svih afera“ – nezakonita preprodaja plina. U toj je aferi INA oštećena za cca milijardu kuna. Naime, pojedini zaposlenici INA – e su nezakonito ostvarili zaradu temeljem sklopljenog ugovora s INA-om, odnosno Plinarom istočna Slavonija, koja ima sjedište u Vinkovcima, preko koje je tvrtka OMS – Ulaganje kupovala plin od INA-e po fiksnoj cijeni od 19,46 eura po megawat satu, dok je potom plin prodavala na tržištu jednoj tvrtki u inozemstvu po cijeni i do 210 eura po megawat satu.

Bitno je istaknuti da se sporni događaj odvijao najmanje dvije godine, a da nitko od direktora, uprave, menadžmenta i kontrolinga to nije primijetio.

Općenito, gledajući na svjetskoj razini, razlikuju se tri ključne faze prevencije i upravljanja kriznim situacijama (EQUESTRIS, 2022):

1. Pripravnost – unaprijed osmišljen plan kako, ukoliko nastupi kriza, dovesti situaciju pod kontrolu
2. Upravljanje „incidentom“ da se ne pretvori u krizu
3. Upravljanje krizom i normalizacija situacije

Pripremljen plan kako dovesti situaciju pod kontrolu INA nije imala, ali upravljanje incidentom prepustila je političkom sektoru s obzirom da se radilo o krizi državnih razmjera.

### 4.3. Uloga odnosa s javnošću

Značajnu ulogu u svladavanju krize ima glasnogovornik, a njegov glavni zadatak je da informira medije i javnost o nastaloj kriznoj situaciji. Podrazumijeva se da će dati točne i transparentne informacije kako bi ga svi razumjeli.

Prema Tomić (2006:147), sama bit postojanja odjela odnosa s javnošću jest komuniciranje između organizacije i njezinih javnosti koje imaju pravo i potrebu znati sve. To znači da u takvoj komunikaciji nitko nema pravo spekulirati o nekim činjenicama za koje nije siguran 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.

Prema Tomić (2008:284), tri su načela kojih se glasnogovornik treba pridržavati:

1. govoriti i služiti istinu
2. otvoriti novinarima i ljudima vrata institucije
3. zaštititi predsjednika, čelnika, direktora itd.

U slučaju INA – e, poželjno je bilo da se javnosti obrate direktori, ali umjesto toga javnosti su se putem medija obratili čelnici državnog vrha. Predsjednik uprave INA – e pisanim je putem obavijestio javnost o svojoj ostavci iz moralnih razloga što je kod javnosti pobudilo još veći interes za detalje krize.

Prema (Fearn – Banks, 2019:19), postoje situacije u kojima javnost očekuje obraćanje čovjeka s najviše ugleda i autoriteta pogotovo kada su u pitanju velik štete, poput ove velike financijske štete.

Tako slijedi, prema (Langford, 2006:403) model 5C koji pridonosi učinkovitijoj komunikaciji s javnošću:

- briga – nužno pokazivanje istinske zabrinutosti za problem, brigu za događaj i ljude na koje se to odnosi u sadašnjosti, a i u budućnosti
- jasnoća – govoriti jasno i otvoreno

- kontrola – kontrola nad porukama, situacijom, okolinom te mjestom održavanja
- pouzdanost – prenesene poruke s pouzdanošću bez skeptičnosti
- kompetencija – stručnost mora biti vidljiva kao i mjere poduzimanja kako bi se problem riješio

Odnosi s javnošću su neophodni za uspješno upravljanje kriznim situacijama. Kroz strategijsku komunikaciju, brigu o ugledu organizacije i održavanje povjerenja dionika, odnosi s javnošću igraju ključnu ulogu u minimiziranju štete, obnavljanju ugleda i održavanju stabilnosti organizacije tijekom i nakon krize. PR stručnjaci igraju ključnu ulogu u upravljanju kriznim komunikacijama i ključni su partneri menadžmentu u kriznim situacijama.

## 5. Važnost menadžmenta u kriznim situacijama

Menadžment ima ključnu ulogu u kriznim situacijama jer pomaže u upravljanju, kontroliranju i prevladavanju izazova koje kriza donosi. Upravljanje krizom zahtijeva sposobnost donošenja brzih odluka, učinkovito koordiniranje timova, komunikaciju s relevantnim dionicima i prilagodbu strategija kako bi se adekvatno odgovorilo na situaciju.

### 5.1. Krizni menadžment

Prema Osmanagić Bedenik (2010:109), krizni menadžment se može definirati kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak organizacije, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva organizacije. Uz krizni menadžment sve više na važnosti dobija i krizni kontroling. Iako je kontroling redovita stručna i neutralna pratnja uspješnog poslovanja, u kriznim situacijama kontroling je nezamjenjiv.

Tako na primjeru INA – e, jasno je vidljivo kako je došlo do velikog propusta menadžmenta i kontrolinga koji su nedopuštene radnje trebali uočiti „na vrijeme“ te upozoriti svoje nadređene koji si mogući ishodi situacije.

Evidentno je da način donošenja odluka u INA – i nije bio adekvatan da je unutarnja kontrola tvrtke bila slaba s obzirom da ugovori u kojima se nalaze visoke novčane cifre trebaju doći do izvršnih direktora i članova uprave. Postoji nekoliko načina na koje menadžment igra važnu ulogu u kriznim situacijama (Luecke, 2005):

- Planiranje kriznih situacija - dobro pripremljeni menadžeri razvijaju krizne planove unaprijed kako bi bili spremni za različite scenarije. Ovi planovi obuhvaćaju analizu rizika, postavljanje ciljeva, definiranje odgovornosti i identifikaciju koraka koje treba poduzeti u slučaju krize
- Brza reakcija – u kriznim situacijama, brza reakcija je ključna. Menadžment treba donositi odluke temeljene na dostupnim informacijama i procjenjivati situaciju kako bi se brzo poduzeli odgovarajući koraci. To može uključivati hitne promjene u poslovnim procesima, preraspodjelu resursa ili angažiranje vanjskih stručnjaka.

- Komunikacija - upravljanje komunikacijom tijekom krize iznimno je važno. Menadžment treba osigurati jasnu i transparentnu komunikaciju s internim i eksternim dionicima kako bi se pružile relevantne informacije, održala povjerenje i umanjio potencijalni utjecaj krize na poslovanje. To uključuje uspostavljanje redovitih kanala komunikacije, pripremu govornika, odgovaranje na upite i brigu o reputaciji organizacije.
- Upravljanje resursima - menadžment je odgovoran za pravilno upravljanje resursima organizacije tijekom kriznih situacija. To uključuje učinkovito raspoređivanje radne snage, financijskih sredstava, materijala i opreme kako bi se osigurala kontinuirana operativnost i minimizirali negativni učinci krize.
- Analiza i učenje iz krize - nakon što kriza prođe, menadžment igra ključnu ulogu u analizi događaja i izvlačenju pouka iz krizne situacije. To uključuje procjenu što je dobro funkcioniralo, što nije, i što se može unaprijediti u budućnosti kako bi se smanjila vjerojatnost ponavljanja ili bolje upravljalo sličnim situacijama.

Sve ove aktivnosti pomažu menadžmentu u suočavanju s izazovima kriznih situacija, održavanju stabilnosti organizacije i minimiziranju negativnih posljedica na poslovanje, zaposlenike i dionicima.

## **5.2. Krizni plan**

Krizni plan je dokumentirani set postupaka, smjernica i strategija koje organizacija razvija kako bi se pripremila i odgovorila na različite vrste kriznih situacija. To je proaktivni pristup koji organizaciji omogućuje da identificira potencijalne prijetnje, procijeni njihovu ozbiljnost i razvije odgovarajuće korake za rješavanje krize.

Prema Coombs i Holladay (2006:130), krizna komunikacija ima svoj slijed aktivnosti, prvo se organizacija priprema na komunikaciju u krizi, potom dolazi do aktivnosti komunikacije za vrijeme krize, i naposljetku na snagu stupaju mjere komunikacije nakon krize.

Proučavajući razne elemente kriznog plana, krizni plan na globalnoj razini sadrži sljedećih šest elemenata (Luecke, 2005):



1. Identifikacija kriznih situacija – krizni plan treba identificirati različite vrste kriznih situacija s kojima se organizacija može suočiti. To mogu biti prirodne katastrofe, tehnički kvarovi, cyber napadi, sigurnosni incidenti, financijske krize ili bilo koja druga situacija koja može ozbiljno ugroziti normalno poslovanje organizacije.
2. Odgovornosti i nadležnosti – krizni plan treba jasno definirati uloge i odgovornosti svakog člana tima u kriznom upravljanju. To uključuje imenovanje voditelja krize, timova za komunikaciju, logistiku, sigurnost, IT i druge relevantne funkcije.
3. Komunikacijski plan – komunikacija je ključna u kriznim situacijama. Krizni plan treba sadržavati smjernice o tome kako i kada će se komunicirati s internim i eksternim dionicima, uključujući zaposlenike, klijente, dionike, medije i javnost. Također treba definirati koja će se sredstva komunikacije koristiti (npr. interna obavijest, e-pošta, tiskani materijali, društveni mediji) i tko će biti odgovoran za komunikaciju.
4. Postupci upravljanja krizom – krizni plan treba opisivati konkretne postupke koje treba poduzeti u slučaju krize. To uključuje postupke evakuacije, osiguranje sigurnosti zaposlenika, oporavak poslovanja, zaštitu podataka, obnovu sustava i druge aktivnosti specifične za vrstu krize.
5. Kontakti i resursi – krizni plan treba sadržavati popis kontakata ključnih dionika i resursa koji su potrebni za rješavanje krizne situacije. To može uključivati kontakte za hitne službe, pružatelje usluga oporavka od katastrofe, vladine agencije i druge organizacije koje mogu pružiti pomoć.
6. Vježbe i provjere – krizni plan treba biti testiran i provjeren putem simulacija, vježbi i probnih slučajeva kako bi se osigurala njegova učinkovitost i pravodobnost. Redovite provjere omogućuju organizaciji da identificira slabosti i poboljša plan kako bi bolje reagirala u slučaju stvarne krize.

## 6. Rasprava

Kao što je u radu pojašnjeno, svaka kriza može imati pozitivan ili negativan ishod na ukupno poslovanje organizacije. Hoće li neka organizacija pravovremeno reagirati na moguće prijetnje (unutarnje ili vanjske), ovisi o njoj samoj te o modelu poslovanja te ima li tvrtka dobar rukovodeći kadar. Slučaj INA afere, ostavio je ozbiljne posljedice na samoj tvrtki, a to su:

- financijski gubitak – krađa financijskih sredstava može direktno utjecati na financijski rezultat tvrtke i dovesti do gubitaka. To može uključivati nestanak novca, zloupotrebu sredstava ili neovlašteno povlačenje sredstava iz računa tvrtke
- reputacijska šteta – financijska krađa može imati negativan utjecaj na ugled tvrtke. Javno otkrivanje takvog incidenta može narušiti povjerenje dionika, klijenata i javnosti prema tvrtki INA d.d. Ovo može rezultirati gubitkom poslovnih prilika, padom vrijednosti dionica i otežanim odnosima s interesnim skupinama.
- pravni i regulatorni problemi – financijska krađa može rezultirati pravnim i regulatornim problemima za tvrtku. To može uključivati kaznene postupke, istrage vlasti, novčane kazne i gubitak povjerenja regulatornih tijela. Tvrtka može također biti dužna poduzeti mjere kako bi spriječila daljnje prijevare i osigurala sukladnost s propisima.
- interni problemi – financijska krađa može izazvati interne probleme unutar tvrtke INA d.d. Osoblje može biti demoralizirano, a povjerenje među zaposlenicima može biti narušeno. Ovo može utjecati na radnu klimu, produktivnost i timsku suradnju.

Građani RH odavno su izgubili povjerenje u politički i pravni sustav što dokazuju mnogobrojne analize. Stoga, ni ova krizna situacija kao ni sve prethodne, nisu previše zauzimale interesa građana s obzirom da su svi već znali ishod situacije – ostavke pojedinaca koji svoju odgovornost za ovakav čin odbacuju te imenovanje novih članova uprave.

S obzirom na djelatnosti kojima se bavi, INA d.d. teško da će se ikada naći u akutnoj fazi krize kao što se npr. našla tvrtka Agrokor.

Postoji nekoliko zajedničkih karakteristika koje se često nalaze u tvrtkama koje su se našle u kriznoj situaciji. Nepredvidljivi događaji označavaju suočavanje s neočekivanim događajima koji izazivaju teškoće. To mogu biti prirodne katastrofe, financijske krize, pravni sporovi, tehnološki

neuspjesi ili druge vanjske ili unutarnje situacije koje ozbiljno ugrožavaju normalno poslovanje. Kada se govori o ugroženoj financijskoj stabilnosti, krizne situacije često dovode do financijskih poteškoća. Tvrtke se mogu suočiti s gubitkom prihoda, smanjenjem profitabilnosti, povećanim troškovima ili potrebom za dodatnim ulaganjima kako bi se prevladala kriza. To može dovesti do poremećaja u poslovanju, pad vrijednosti dionica i poteškoća u osiguravanju financijske stabilnosti. Nadalje, pritisak na reputaciju označavaju negativan ugled tvrtke. Nesposobnost adekvatnog upravljanja krizom, nepovoljno izvještavanje medija, gubitak povjerenja dionika ili loša komunikacija mogu imati dugoročne negativne posljedice na reputaciju tvrtke. Ovo može dovesti do smanjenja povjerenja klijenata, gubitka poslovnih prilika i otežanih odnosa s interesnim skupinama. Kod potrebe za brzim odlučivanjem, krizne situacije zahtijevaju brze odluke kako bi se smanjila šteta i izbjegle daljnje negativne posljedice. Tvrtke moraju biti spremne na donošenje hitnih odluka u stresnim okolnostima. To može uključivati preraspodjelu resursa, prilagodbu strategija, reorganizaciju timova ili druge promjene u poslovnim procesima. U kriznim situacijama komunikacija postaje ključni element. Tvrtke moraju pružiti jasne, dosljedne i pravovremene informacije dionicima kako bi se smanjila nesigurnost i održalo povjerenje. Transparentnost u komunikaciji, prihvaćanje odgovornosti za pogreške i ispravljanje grešaka također su važni za očuvanje reputacije. Tvrtke moraju biti spremne mijenjati strategije, poslovne modele i procese kako bi se prilagodile novim okolnostima. Ovo može uključivati pronalaženje novih načina za povećanje učinkovitosti, diverzifikaciju proizvoda ili usluga, ili traženje novih tržišta. Svaka tvrtka ima svoje jedinstvene izazove s kojima se suočava tijekom krize.

## 7. Zaključak

Komuniciranje u kriznim situacijama obuhvaća niz praksi kojima organizacije komuniciraju prije, tijekom i nakon krize kako bi izbjegle ili popravile reputaciju organizacije. Uključuje komunikacijske i strateške procese koji nastoje potaknuti sigurnost i stabilnost kada je normalno poslovanje dovedeno u pitanje zbog krize. Krizno komuniciranje pomaže održati, obraniti i vratiti ugled tvrtke. Iako krize nisu neizbježne, kada se dogode, posljedice mogu biti vrlo štetne. Ispravno postupanje prije i nakon pojave krize može pomoći u smanjenju rizika od financijskog gubitka ili gubitka ugleda. Nemoguće je unaprijed znati kakav će biti ishod bilo koje krize. Jedina stvar koja ostaje dosljedna u svim kriznim scenarijima je: što manje negativnog utjecaja, to bolje. Uz malo prethodnog planiranja i redovitih revizija, plus prave tehnologije integrirane u sustav organizacije prije nego što kriza uopće nastupi, može minimizirati organizacijske troškove tijekom i nakon događaja i uštedjeti gubitke.

## Literatura

1. Birker, K., Pepels, W. (2000). *Handbuch Krisenbewußtes Management*. Berlin: Cornelsen.
2. Coombs, T., Holladay, S. (2001). An extended communication of the crisis communication: a fusion of the relational management and symbolic approaches, *Journal of public relations research*, 13(4). str. 92
3. Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2003). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate.
4. EQUESTRIS. (2022) Raspoloživo na: <https://equestris.hr/prevencija-i-upravljanje-krizama/pillar-prevencija-i-upravljanje-kriznim-situacijama/> [pristupljeno 11. srpnja 2023].
5. Filipović, V. (1989): *Filozofijski rječnik*, 3. dopunjeno izdanje. Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske.
6. INA d.d. (2023) Raspoloživo na: <https://www.ina.hr/o-kompaniji/temeljne-djelatnosti/> INA [pristupljeno 11. srpnja 2023].
7. Ivanović, V. (2014). Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti. *Međunarodne studije*, 14 (2). Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/211341> [pristupljeno 11. srpnja 2023].
8. Luecke, R. (2005). *Upravljanje kriznim situacijama*. Zagreb: Harvard Business Essentials.
9. Osmanagić Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8 (1). Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/clanak/87513> [pristupljeno 11. srpnja 2023].
10. Powers, T., Jones, A., la Varle, B. (1999). *Media Interaction with the Public in Emergency Situation: Four Case Studies*. Washington: Library of Congress.
11. Sučević, D. (2010). *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider.
12. Tafra – Vlahović, M. (2011). *Upravljanje krizom*. Zaprrešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti Baltazar Adam Krčelić.

13. Tipurić, D. (2014). Strategije u kriznim situacijama. *Ekonomski fakultet sveučilišta u Zagrebu*. Raspoloživo na: <https://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/OIM/dhruska/2014-10%20-%20SM%20i%20upravljanje%20krizama.pdf> [pristupljeno 11. srpnja 2023].
14. Töpfer, A. (1999). *Plötzliche Unternehmenskrisen - Gefahr Oder Chance?* Berlin: Hermann Luchterhand.
15. Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću – teorija i praksa*. Mostar: Sveučilište u Mostaru.
16. Tomić, Z. (2006). Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao: časopis za politologiju*, 44 (1). Raspoloživo na: <https://hrcak.srce.hr/file/31544> [pristupljeno 11. srpnja 2023].
17. Vučak, M., Zelić, A. (2009). Suvremeni pristupi kriznom upravljanju. *Annales Pilar*. Smerić, T., Sabol, G. Zagreb. 21. – 22. 05. 2009. Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, pp. 117.