

# ODNOSI S JAVNOŠĆU I KRIZNO KOMUNICIRANJE

---

**Došen, Marija**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:145:778099>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-04**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Diplomski studij *Marketing*

Marija Došen

**ODNOSI S JAVNOŠĆU I KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Diplomski rad

Osijek, 2021.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Diplomski studij *Marketing*

Marija Došen

## **ODNOSI S JAVNOŠĆU I KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Diplomski rad

**Kolegij: Integrirana marketinška komunikacija**

JMBAG: 0010201247

e-mail: madosen@gmail.com

Mentor: Doc.dr.sc. Mladen Pancić

Osijek, 2021.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Graduate Study *Marketing*

Marija Došen


**PUBLIC RELATIONS AND CRISIS COMMUNICATION**

Graduate paper

Osijek, 2021.

## IZJAVA

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

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI  
(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 znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
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:** Marija Došen  
**JMBAG:** 0010201247  
**OIB:** 08476146858  
**e-mail za kontakt:** madosen@gmail.com  
**Naziv studija:** Diplomski studij Marketing  
**Naslov rada:** Odnosi s javnošću i krizno komuniciranje  
**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Doc.dr.sc. Mladen Pancić

U Osijeku, 17.09.2021 godine

Potpis



## **Odnosi s javnošću i krizno komuniciranje**

### **SAŽETAK**

Dobro formirani odnosi s javnošću temeljna su pretpostavka uspješne izgradnje image-a poduzeća na tržištu. Važnost odnosa s javnošću ogleda se u tome što se kroz iste odvija komunikacija između poduzeća i javnosti te poduzeća i zaposlenika poduzeća. Poduzeća stoga ne smiju zapostavljati ni ignorirati odnose s javnošću već trebaju aktivno raditi na uspostavljanju odnosa s javnošću kao odjela u poslovanju. Posebnu važnost odnosi s javnošću za poduzeće imaju u kriznim situacijama kada je potrebno primijeniti, tj. provesti krizno komuniciranje između poduzeća i javnosti. Uzroci kriza su različiti te proizlaze iz okoline u kojoj poduzeće djeluje ili iz samog poduzeća. Neovisno o uzroku i veličini krize, svaku krizu treba shvatiti ozbiljno i pokušati ju riješiti tako da svi na koje ista utječe ne izađu s nepopravljivim posljedicama. O tome koliko poduzeće i tim za kriznu komunikaciju uspješno riješi kriznu situaciju ovisi kako će poduzeće poslovati u budućnosti. S obzirom na učestalost pojave kriznih situacija u poslovanju danas posve je jasno da je krizno komuniciranje oblik komunikacije koji poduzeća moraju savladati i da im je za uspješno provođenje krizne komunikacije, ali i općenito komunikacije u poslovanju potreban tim ljudi, tj. odjel odnosa s javnošću. Kako bi poduzeća kada se nađu u kriznoj situaciji na istu mogli gledati pozitivno i pomoću iste napraviti zaokret u poslovanju potrebno je da poduzeća razumiju ozbiljnost kriznih situacija i na vrijeme naprave krizni komunikacijski plan.

**Ključne riječi:** odnosi s javnošću, kriza, krizno komuniciranje, poduzeće

## **Public relations and crisis communication**

### **ABSTRACT**

Well-formed public relations are a fundamental prerequisite for the successful construction of the company's image in the market. The importance of public relations is reflected in the fact that through them the communication between the company and the public and the company and the company's employees takes place. Companies should therefore not neglect or ignore public relations but should actively work to establish public relations as a business department. Public relations are of special importance for the company in crisis situations when it is necessary to apply, ie to conduct crisis communication between the company and the public. The causes of crises are different and arise from the environment in which the company operates or from the company itself. Regardless of the cause and size of the crisis, every crisis should be taken seriously and resolved so that everyone affected by it comes out without irreparable consequences. How successfully the company and the crisis communication team solve the crisis situation depends on how the company will operate in the future. Given the frequency of crisis situations in business today, it is clear that crisis communication is a form of communication that companies must master and that they need a team of people, ie public relations department, to successfully conduct crisis communication, but also communication in business in general. In order for companies to be able to look at it positively when they find themselves in a crisis situation and use it to make a turnaround in their business, it is necessary for companies to understand the seriousness of crisis situations and make a crisis communication plan on time.

**Key words:** public relations, crisis, crisis communication, enterprise

# SADRŽAJ

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Uvod.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>2. Metodologija rada .....</b>                                      | <b>2</b>  |
| 2.1. Predmet i cilj rada .....   | 2         |
| 2.2. Znanstvene metode .....   | 2         |
| 2.3. Struktura rada .....  | 2         |
| <b>3. Odnosi s javnošću.....</b>                                       | <b>3</b>  |
| 3.1. Definicija odnosa s javnošću .....                                | 3         |
| 3.2. Obilježja odnosa s javnošću .....                                 | 5         |
| 3.3. Važnost odnosa s javnošću u poduzeću.....                         | 8         |
| <b>4. Krizno komuniciranje.....</b>                                    | <b>11</b> |
| 4.1. Osnovne odrednice krize .....                                     | 11        |
| 4.1.1. Pojam krize .....   | 11        |
| 4.1.2. Uzroci i vrste krize.....                                       | 12        |
| 4.2. Općenito o kriznom komuniciranju .....                            | 14        |
| 4.2.1. Definicija i odrednice kriznog komuniciranja .....              | 14        |
| 4.2.2. Faze kriznog komuniciranja.....                                 | 18        |
| 4.2.3. Krizni plan .....   | 18        |
| 4.3. Upravljanje kriznim situacijama.....                              | 20        |
| 4.4. Važnost menadžmenta u kriznim situacijama .....                   | 23        |
| 4.5. Uloga odnosa s javnošću u kriznom poslovanju poduzeća.....        | 24        |
| <b>5. Istraživanje – odnosi s javnošću i krizno komuniciranje.....</b> | <b>27</b> |
| 5.1. Cilj istraživanja.....  | 27        |
| 5.2. Rezultati istraživanja.....                                       | 27        |



|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 5.3. Zaključci istraživanja ..... | 40 |
| 6. Zaključak .....                | 42 |
| Literatura.....                   | 43 |
| Popis slika .....                 | 45 |
| Popis tablica.....                | 46 |
| Prilozi .....                     | 47 |

## 1. Uvod

Odnosi s javnošću zaduženi su za održavanje i unaprjeđivanje odnosa između poduzeća i okruženja u kojem poduzeće djeluje te između zaposlenika organizacije. Putem odnosa s javnošću poduzeća grade svoj image na tržištu te utječu na stavove i ponašanje javnosti. Što znači da su nezamjenjiva i izuzetno važna funkcija svakog poslovanja. Posebnu primjenu pronalaze u kriznim situacijama kada je potrebno primijeniti, tj. provesti krizno komuniciranje između poduzeća i javnosti.

Krize sa danas pojavljuju često te se istima posvećuje velika pozornost. Uzroci kriza kojima svjedočimo su različiti, mogu proizaći iz okoline u kojoj poduzeće djeluje ili iz samog poduzeća. Bilo kako bilo, svaku krizu treba shvatiti ozbiljno i svaku krizu treba pokušati riješiti tako da svi na koje ista utječe ne izađu s nepopravljivim posljedicama.

Ako ili kada do krize dođe poželjno je da poduzeća imaju unaprijed definirane krizne komunikacijske planove, ali ako poduzeće isti nema važno je da se u što kraćem roku oformi krizni komunikacijski tim, uvidi kako je došlo do krize te iskomunicira s javnošću što se događa.

Rješavanje krize nije jednostavan ni lak posao, iziskuje jako puno rada, komunikacije i traži od poduzeća da postane ranjivo. O tome koliko poduzeće i tim za kriznu komunikaciju uspješno riješi kriznu situaciju ovisi kako će poduzeće poslovati u budućnosti. Na krizu se može gledati i kao na opasnost i kao na šansu. Opasnost krize krije se u tome što ako se ista ne riješi na adekvatan način i ako se ne provede smisljeno krizno komuniciranje poduzeće može biti primorano prestati s radom zato što više neće biti prihvaćeno od strane javnosti. Na krizu kao na šansu se može gledati zato što ako se kriza riješi na adekvatan način i provede se smisljeno krizno komuniciranje kriza postaje prilika za razvoj i unaprjeđenje poslovnih procesa, proizvoda i samog poduzeća.

## **2. Metodologija rada**

U poglavlju „Metodologija rada“ obuhvatit će se predmet i cilj istraživanja, izvori podataka i metode istraživanja i objasniti će se struktura rada.

### **2.1. Predmet i cilj rada**

Predmet diplomskog rada su odnosi s javnošću i krizno komuniciranje. Cilj rada je prikazati važnost i ulogu odnosa s javnošću u poslovanju poduzeća s naglaskom na važnost i ulogu odnosa s javnošću kada je u pitanju krizno komuniciranje.

### **2.2. Znanstvene metode**

Znanstvene metode koje su se koristile u pisanju rada su metoda sinteze koja se koristila za povezivanje informacija prikupljenih iz knjiga i radove, tj. stručne literature, metoda analize koristila se za analizu rezultata provedenog istraživanja, a metoda deskripcije koristila se za opisivanje pojmova i procesa vezanih za odnose s javnošću i krizno komuniciranje.

### **2.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen na teorijski i praktični dio te ima ukupno tri dijela. Na početku rada nalaze se uvod i metodologija rada. Teorijski dio rada obuhvaća dvije cjeline – odnosi s javnošću i krizno komuniciranje. U ovim cjelinama obuhvaćene su i prikazane sve informacije prikupljene iz sekundarnih izvora podataka, tj. knjiga i stručnih radova. Praktični dio rada obuhvaća istraživanje, tj. prikaz istraživanja, rezultata i zaključaka istraživanja. Na kraju rada napisan je zaključak u kojem su se iznijele zaključne misli o temi.

### **3. Odnosi s javnošću**

Komuniciranje poduzeća s vanjskom i unutarnjom javnošću odvija se s ciljem postizanja međusobnog razumijevanja. Javnost se prema Tkalac Verčić (2004:41) definira kao skupine ljudi koji imaju direktne ili indirektne posljedice na poslovanje poduzeća. Što znači da poduzeće mora biti posebno oprezno pri komunikaciji s javnošću.

Za bolje razumijevanje što su odnosi s javnošću, tko sudjeluje u odnosima s javnošću, na koji način se provode odnosi s javnošću i koja je važnost odnosa s javnošću za poslovanje poduzeća, u sljedećim poglavljima definirat će se odnosi s javnošću, navest će se obilježja odnosa s javnošću i objasniti će se važnost odnosa s javnošću u poduzeću.

#### **3.1. Definicija odnosa s javnošću**

Svako poduzeće, kako bi opstalo na tržištu, komunicira s javnošću. Javnost čini puno različitih grupa ljudi koji imaju zajednička obilježja. Te grupe su različite veličine i svakoj treba pristupiti prema pomno osmišljenom i definiranom planu komunikacije. Kao primjeri grupe javnosti mogu se izdvojiti stomatološki tehničari, studenti osječkog sveučilišta, učenici srednje škole ili cjelokupno stanovništvo Hrvatske. Naravno, javnost može biti i jedna osoba. Različita poduzeća komuniciraju s različitim grupama javnosti. Komunikaciju poduzeća s javnošću obuhvaća komuniciranje s potrošačima, poslovnim partnerima i konkurentima na tržištu kao i komunikaciju sa zaposlenicima u poduzeću. Najčešće je provode posebno oformljeni odjel u poduzeću, odjel odnosi s javnošću.

Prva definicija odnosa s javnošću koja će se spomenuti u radu je definicija autora Melera (1997:186) koji odnose s javnošću definira kao „skup raznovrsnih akcija određenog gospodarskog subjekta usmjerenih prema vlastitim djelatnicima, stvarnim i potencijalnim kupcima (potrošačima), dobavljačima, bankama, burzama, osiguravajućim zavodima i ostalim poslovnim partnerima, gospodarskim komorama, znanstvenim ustanovama, političkim strankama, mjesnim odborima, organima vlasti, i cjelokupnoj javnosti radi stvaranja povjerenja, dobre volje, povoljnog mišljenja i predodžbe o radu i djelovanju toga gospodarskog subjekta kao gospodarskog i društvenom subjekta“. Vidljivo je kako odnosi s javnošću provode veliki broj različitih aktivnosti

koje su usmjerene prema različitim skupinama ljudi te imaju zajednički cilj. Cilj odnosa s javnošću je stvoriti pozitivnu percepciju javnosti prema poduzeću te proizvodima i uslugama poduzeća.

Druga definicija je definicija Cutlip i sur. (2010:06) koji navode da su odnosi s javnošću „zasebna funkcija upravljanja koja pomaže u uspostavljanju i održavanju uzajamne komunikacije, razumijevanja, prihvaćanja i suradnje između organizacije i njezinih javnosti, oni uključuju upravljanje problemima ili temama, pomažu upravi kako bi bila stalno informirana o javnom mnijenju te da djeluje sukladno njemu, definiraju i ističu odgovornost uprave da služi javnom interesu, služeći kao sustav ranog upozoravanja koji pridonosi predviđanju trendova, pomažu upravi da ide u korak s promjenama i učinkovito ih koristi, služe se istraživanjem te valjanom i etičnom komunikacijom kao svojim glavnim oruđima“ (Skoko i Mihovilović, 2014:88).

Kako bi se razumjela važnost odnosa s javnošću potrebno je naglasiti da se uspješni odnosi s javnošću koji daju rezultate temelje na čvrstim odnosima punim povjerenja između svih uključenih strana u odnose s javnošću. Kotler (2006) to potvrđuje izjavom „odnosi s javnošću uključuju izgradnju dobrih odnosa poduzeća s različitim dijelovima javnosti putem postizanja povoljnog publiciteta, izgradnje dobrog korporacijskog imidža i rješavanja ili sprečavanja pojave nepovoljnih glasina, priča i događaja“. Putem odnosa s javnošću poduzeća djeluju kako bi ostvarila postavljene poslovne ciljeve.

Kroz odnose s javnošću poduzeća žele postići visoki stupanj razumijevanja između okoline u kojoj poduzeće posluje i samog poduzeća. Što nije jednostavan posao jer poduzeća, ovisno o tome kakav ugled uživaju u društvu i medijima, ponekad moraju duplo vremena, truda i sredstava uložiti kako bi ih javnost percipirala na pravi način. “Odnosi s javnošću podrazumijevaju proces upravljanja komuniciranjem organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnoga razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa” (Jurčević i Vuletić, 2020 prema Kunczik, 2006).

Odnosi s javnošću pomno su planirani i iste treba ciljano i oprezno provoditi. To potvrđuje Kesić (1997:279) koja navodi da „odnosi s javnošću predstavljaju strateški dugoročno planiranu aktivnost koja će, stvarajući pozitivno mišljenje o najširoj javnosti o poduzeću, proizvodu, njegovim uslugama i brigom za ljude i okolinu, stvoriti uvjete za ostale marketinške komunikacijske aktivnosti u postizanju bolje prodaje proizvoda i usluga“. Što znači da ako odnosi

s javnošću nemaju jasno razrađen plan provođenja vrlo je vjerojatno da isti neće doprinijeti ostvarenju ciljeva poduzeća.

Potrebno je istaknuti i povezanost publiciteta i promocije sa provođenjem odnosa s javnošću. „Odnosi s javnošću definiraju se kao oblik komuniciranja koji pomoću publiciteta i drugih neplaćenih oblika promocije i informiranja utječu na osjećaje, mišljenje ili vjerovanja o poslovnom subjektu, njegovim proizvodima, vrijednostima proizvoda i aktivnostima koje se provode vezano za potrošače, potencijalne potrošače i dioničare“ (Jurčević i Vuletić, 2020 prema Cutlip, Center i Broom, 2004).

Sve prethodno navedene definicije odnosa s javnošću pokazuju da su odnosi s javnošću važna karika u poslovanju poduzeća te da na razvoj i provođenje istih treba posebno paziti. Ovisno o tome koliko poduzeće učinkovito provodi odnose s javnošću toliko je isto uspješno u poslovanju i ostvaruje svoje poslovne ciljeve.

### **3.2. Obilježja odnosa s javnošću**

Odnosi s javnošću kontinuirano se razvijaju i nadograđuju. To potvrđuje i činjenica da su odnosi s javnošću rijekom godina prošli nekoliko razvojnih faza (Tomić, Milas i Kovačević, 2007:225):

- Manipulacija - odnosi s javnošću preuzimaju odgovornost za uporabu bilo kojega komunikacijskoga kanala za postizanje željenoga javnog mišljenja.
- Informacija – odnosi s javnošću smatraju se „dovodnom cijevi“ za informaciju koja teče iz organizacija prema javnosti.
- Uzajamno djelovanje i razumijevanje – na ovom stupnju djelovanja odnosi s javnošću prihvaćaju odgovornosti, ali također nude i informacije i savjetuju menadžment.

Iz prethodno navedene tri razvojne faze odnosa s javnošću vidljivo je da su se odnosi s javnošću razvili od odnosa s javnošću kojima je primarni cilj bio postići da javnost stvori određeno mišljenje o poduzeću, proizvodima ili uslugama pa sve do današnjeg oblika odnosa s javnošću kojem je primarni cilj informirati širu javnost i osigurati široj javnosti pravovremene informacije vezane za poslovanje poduzeća.

Odnosi s javnošću mogu biti (Meler, 1997:186):

- Interni
- Eksterni.

Interni odnosi s javnošću su aktivnosti koje su usmjerene na zaposlenika poduzeća, a eksterni odnosi s javnošću odnose su aktivnosti koje su usmjerene na javnost, tj. sve sudionike iz okruženja u kojem poduzeće djeluje. Neke od aktivnosti pri provođenju internih odnosa s javnošću su izvještaji, publikacije, izleti, predavanja i slično; a eksterne aktivnosti pri provođenju eksternih odnosa s javnošću obuhvaćaju komunikaciju s javnošću putem potpisivanja kodeksa potrošača, suradnju s mjesnim odborima i slično.

Nakon što se objasnilo kakvi odnosi s javnošću mogu biti potrebno je napraviti klasifikaciju odnosa s javnošću. Odnosi s javnošću klasificiraju se kao (Jakovljević, 2011:121):

- primarni odnosi s javnošću,
- poslovni (marketinški) odnosi s javnošću,
- odnosi s društvenim okruženjem (zajednicom),
- interni odnosi s javnošću.

Primarni odnosi s javnošću obuhvaćaju klasične i prepoznatljive oblike odnosa s javnošću kao što je suradnja s medijima. Poslovni odnosi s javnošću odnose se na marketinške aktivnosti koje poduzeće provodi s ciljem predstavljanja proizvoda i usluga potrošačima na tržištu. Odnosi s društvenim okruženjem obuhvaćaju suradnju poduzeća i okruženja te imaju za cilj zajedničkim djelovanjem poduzeća i okruženja unaprijediti isto. Interni odnos s javnošću obuhvaća unutarnje odnose unutar poduzeća – odnosi među zaposlenicima, odnosi između menadžmenta i zaposlenika i slično.

Svaki odnosi s javnošću provode se s određenim ciljem. Ciljevi se definiraju ovisno o poduzeću i prigodi u kojoj se odnosi s javnošću provode. Ciljevi odnosa s javnošću (Meler, 1997:187 prema Osredečki, 1995:29-30);

- Stvaranje ugleda tvrtke ili ustanove.
- Poboljšanje poslovnog image-a članova upravljačkog tima.

- Podizanje javne svijesti i bolje slike o markama proizvoda, vrstama proizvoda i usluga i poduzeća koje ih provodi, odnosno obavlja.
- Izgradnja prestiža u očima publike u odnosu na konkurenciju, te povećavanje vrijednosti tvrtke.
- Potpora pri realizaciji ostalih ciljeva poslovanja te jačanje već postignutih dobrih stavova javnosti.
- Stvaranje povoljne klime u poduzeću.
- Podizanje zanimanja javnosti za našu tvrtku tako da misli i vjeruje drugačije nego u prošlosti.
- Promjena negativnih stajališta javnosti u pozitivna.
- Pretvaranje nepoznatog u poznato.
- Kreiranje općenito boljeg image-a o svim pojavama i događajima koji su na bilo koji način u svezi s djelovanjem korporativne organizacije, odnosno institucije – od njezina nastanka sve do njena nestanka (sjene image-a).

Prethodno navedeno ukazuje da se kroz odnose s javnošću stvara imidž poduzeća na tržištu, utječe se na svijest javnosti, stvara se povoljna i poticajna klima u poduzeću i slično. Što je jako važno za poslovanje i samo poduzeće zato što su sve to preduvjeti za razvoj poduzeća i poslovnih procesa poduzeća.

Odnosi s javnošću provode se putem različitih komunikacijskih sredstava. Različite prigode i situacije zahtijevaju korištenje različitih sredstava odnosa s javnošću. Glavna sredstva odnosa s javnošću su (Anić, 2012:76-77 prema Kotler i Armstrong, 1993):

- Odnosi s medijima – praćenje i analiza objava u medijima te njihov učinak na ciljane javnosti, planiranje i kreiranje različitih aktivnosti, priprema za djelovanje u kriznim situacijama.
- Publicitet – medijsko plasiranje poruke na način da se informacija dobije iz određenog vanjskog izvora te ju mediji koriste jer ima vrijednost vijesti.
- Korporativno komuniciranje - svi komunikacijski odnosi poduzeća čiji je cilj njegovati i povećati imidž odnosno reputaciju poduzeća.



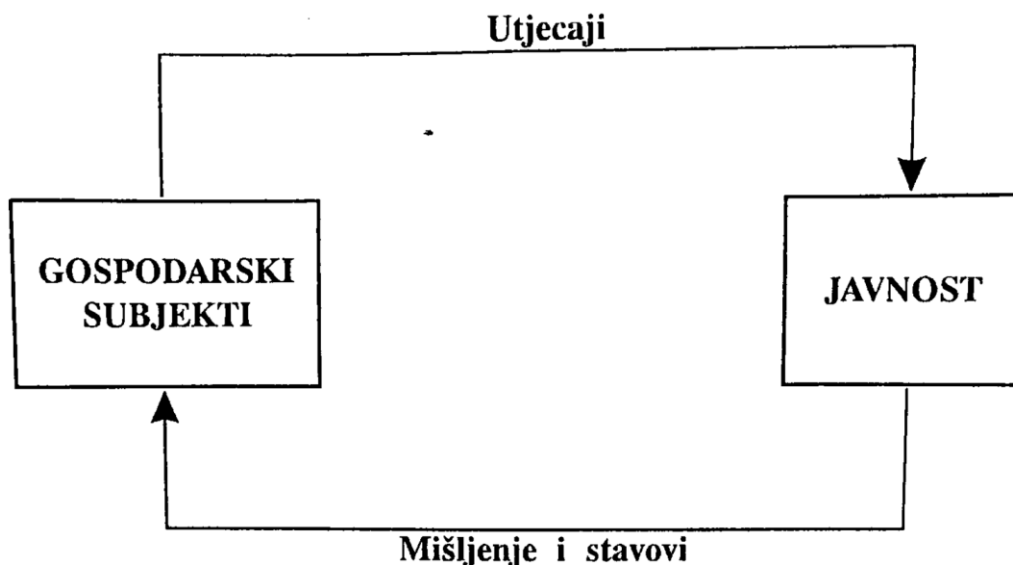
- Lobiranje – uspostavljanje i održavanje odnosa sa bitnim i utjecajnim ljudima; državnom vlasti, s ciljem utjecanja na donošenje odluka; zakona i propisa.
- Savjetovanje – omogućavanje donošenja pravilnih odluka u komunikaciji s javnošću.

Svako od prethodno navedenih sredstava omogućava poduzeću da dopre do javnosti i da ostvari unaprijed postavljene ciljeve odnosa s javnošću.

### 3.3. Važnost odnosa s javnošću u poduzeću

Odnosi s javnošću, bez obzira na vrstu i veličinu poslovanja poduzeća, predstavljaju način ponašanja i ophođenja poduzeća prema svima koji dolaze u kontakt s itim, jednako kao i odnos poduzeća prema ljudima čija je naklonost poduzeću važna te ju treba njegovati.

Kroz odnose s javnošću poduzeća komuniciraju s javnošću. Točnije, putem odnosa s javnošću poduzeće utječe na javnost koja potom na temelju poruke koju poduzeće komunicira stvara mišljenje i stavove o samom poduzeću. Proces komunikacije poduzeća s javnošću putem odnosa s javnošću prikazat će se na Slika 1.



Slika 1. Komunikacijski proces u odnosima s javnošću

Izvor: Meler, 1997:186

S obzirom na to da su odnosi s javnošću jako važni za poduzeće i poslovanje poduzeća potrebno je istaknuti da uspješna komunikacija odnosa s javnošću prema javnosti i zaposlenicima podrazumijeva detaljnu pripremu, tj. planiranje komunikacije. Proces planiranja odnosa s javnošću obuhvaća šest faza (Kesić, 1997:282):

- Ocjenu situacije
- Definiranje ciljeva
- Definiranje ciljne publike
- Izbor medija i tehnika
- Budžet
- Vrednovanje rezultata

Prije nego se definiraju ciljevi koji se žele postići kroz komunikaciju potrebno je istražiti tržište i upoznati se sa situacijom poduzeća. Nakon što se dobije slika o tome gdje se poduzeće nalazi i tko je ciljna javnost postavljaju se ciljevi koji se žele ostvariti. Potom se definira ciljna publika i izabiru mediji putem kojih će se komunikacija s ciljnom publikom odvijati. Tu je važno i odrediti koliki je budžet te na koji način će se isti raspodijeliti po fazama komunikacije. Nakon završetka komunikacije potrebno je vrednovati rezultate komunikacije kako bi se uvidjelo što se napravilo dobro i u kojim segmentima se komunikacija može unaprijediti u budućnosti.

Nadalje, odnosi s javnošću direktno utječu na imidž poduzeća. Cilj svakog poduzeća je prikazati se javnosti u što boljem svjetlu, a odnosi s javnošću pomažu poduzeću da to ostvari. Putem odnosa s javnošću poduzeće informira javnost o svim pozitivnim aspektima i djelovanjima istoga te nudi valjano objašnjenje kako je došlo do eventualne pogreške u poslovanju ukoliko do iste dođe. Iako se kroz odnose s javnošću može jako puno toga postići i utjecati na javnosti ipak postoje stvari na koje se putem odnosa s javnošću ne može utjecati. Odnosi s javnošću ne mogu (Previšić i Ozretić Došen, 2000:387):

- potvrditi kredibilitet ako sadržaj, izvor i metode priopćavanja nisu pouzdane
- obavljati posao oglašavanja - proizvod široke potrošnje nikako se ne može lansirati na već zasićeno tržište bez oglašavanja. Odnosi s javnošću mogu podržavati oglašavanje, kao i obrnuto, oglašavanje može podržavati odnose s javnošću. I kada dođe do lansiranja

proizvoda u tržišnu nišu, odnosi s javnošću mogu dosta pomoći. Međutim, obavještavanje i prodaja osnovni su zadaci oglašavanja.

- preko noći izgraditi ugled
- podržati ugled koji nije zaslužen
- zamijeniti nepostojeći ili neuvjerljivi proizvod
- objasniti lošu politiku poduzeća ili proizvoda niti je pretvoriti u dobru

Iz prethodno navedenoga vidljivo je da čak i odnosi s javnošću imaju određena ograničenja. Kroz odnose s javnošću ne mogu se napraviti čuda, ali se mogu izgraditi dugoročni i lojalni odnosi između javnosti i poduzeća.

## **4. Krizno komuniciranje**

Krizno komuniciranje, zbog velikog broja nesreća i kriza koje se danas događaju u svijetu, ima važnu ulogu u komunikaciji velikog broja poduzeća danas. Krize koje nastupaju sve češće i češće dolaze u različitim oblicima i u različitom vremenu što znači da poduzeća moraju biti upoznata s kriznim komuniciranjem, imati razrađen krizni komunikacijski plan i znati kako postupiti ako dođe do krizne situacije koje se tiče njihovog poslovanja ili okruženja u kojem posluju.

U sljedećim poglavljima definirat će se osnovne odrednice krize, objasniti će se što je krizno komuniciranje, navest će se kako pravilno i uspješno upravljati kriznom komunikacijom, objasniti će se važnost menadžmenta u kriznim situacijama te definirati uloga odnosa s javnošću u kriznom poslovanju poduzeća.

### **4.1. Osnovne odrednice krize**

Kako bi se razumjelo što je krizno komuniciranje, kako do potrebe za kriznim komuniciranjem dolazi i kako uspješno provesti kriznu komunikaciju potrebno je prvo objasniti što je kriza. „Za neku osobu, tvrtku ili instituciju kriza uvijek predstavlja izazov, prekretnicu ili prijelomnu točku nakon koje ništa više nije isto. Ovisno o spremnosti, promišljenosti i brzini reakcije u pojedinoj krizi, situacija se može promijeniti nabolje ili nagore“ (Obrovac Lipar, 2020).

U sljedećim poglavljima upoznat će se s pojmom krize, načinima upravljanja krizom te uvijek u pripremi treba imati krizni komunikacijski plan koji će olakšati bilo koju krizu koja se pojavi u životu ljudi.

#### **4.1.1. Pojam krize**

Kriza je svojevrsan znak da se nešto treba promijeniti ili napraviti drugačije. Može se reći i da je kriza situacija koja dolazi neplanirano te je nepredvidljiva i nepoželjna posljedica djelovanja pojedinca, skupine ili poduzeća. To potvrđuje Plenković (2015:114) koji navodi da „opasnosti i krize su iznenadna i nepoželjna stanja koja mogu zahvatiti pojedinca, obitelji, grupe, stranke,

gospodarstvo, društvo, lokalnu samoupravu, naselje, selo, grad, državu ili međunarodnu zajednicu“.

Svaka kriza donosi određenu razinu rizika za poduzeće te poduzeće mora biti spremno prihvatiti taj rizik. To ističe i Jugo (2017) koji navodi da „kriza podrazumijeva otvoreno pitanje rizika, ono može biti u vidu zabrinutosti za određenu odluku, proces ili neku aktivnost organizacije, točke koja dovodi do sukoba mišljenja i procjena te možemo gledati na to kao nesređenu stvar o kojoj treba donijeti odluku“.

Iako je svaka krizna situacija uzrokovana različitim uzročnicima postoji nekoliko karakteristika svake krizne situacije. Sunara i Jeličić (2013) navode da su zajedničke karakteristike svih kriznih situacija „neočekivane okolnosti, brzina i eskalacija događaja, prisutnost panike, tendencija ka iracionalnom i ishitrenom djelovanju zbog snažnih emocija, kaos u unutarnjem komuniciranju, čak i kada tvrtka ima razrađen komunikacijski plan za krizne situacije, sveprisutnost medija je prijetnja reputaciji tvrtke“. Iz čega se zaključuje da koliko god poduzeće i zaposlenici istoga bili pripremljeni na krizu ista će ih ipak zateći i natjerati da nekoliko puta razmisle što, kako, kada i gdje trebaju napraviti kako bi riješili kriznu situaciju.

Zatim se javlja pitanje koliko su poduzeća zapravo pripremljena ili ne pripremljena za potencijalne krize koje im se mogu dogoditi u poslovanju. „Ukoliko je nepripremljena, organizacija može vrlo teško primiti nastanak krize i, kao posljedicu toga, borbu za vlastito preživljavanje. S druge strane, dobro pripremljena organizacija promatra krizu kao izazov koji može potaknuti analizu postojećih poslovnih rezultata i iznalaženje načina za njihovo poboljšanje“ (Bačić, 2010:140). Ovisno o tome je li poduzeće pripremljeno ili nepripremljeno za krizu isto će. Na istu gledati kao na prijetnju ili kao na priliku.

Nakon što se upoznalo s pojmom krize, u sljedećem poglavlju navest će se uzroci krize i vrste kriza.

#### 4.1.2. Uzroci i vrste krize

Krize s kojima se poduzeća danas suočavaju su različite, imaju različit intenzitet, različitu dužinu trajanja i uzroci zbog kojih nastaju su različiti. Vanjski uzroci kriza proizlaze iz okoline u kojoj

poduzeće posluje. To mogu biti na primjer, prirodne katastrofe ili gospodarska kriza. Unutarnje krize nisu toliko javne, tj. poznate javnosti i uključuju unutarnje probleme koje se odvijaju u poslovanju. U Tablica 1. prikazat će se vanjski i unutarnji uzroci krize.

Tablica 1. Vanjski i unutarnji uzroci krize

| VANJSKI UZROCI  | UNUTARNJI UZROCI   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prirodne katastrofe i nesreće</li> <li>• Političke i društvene promjene</li> <li>• Gospodarske krize</li> <li>• Recesije</li> <li>• Promjene na tržištu</li> <li>• Sigurnosno okruženje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Loša organizacija rada</li> <li>• Narušeni međuljudski odnosi</li> <li>• Nestručnost i nemoral uprave</li> <li>• Korupcija</li> <li>• Bolesno suparništvo</li> <li>• Loši uvjeti rada</li> <li>• Nerealni ciljevi sindikata</li> <li>• Nedostatak komunikacije</li> </ul> |

Izvor: Izrada autorice prema Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić: 2020: Tomić, 2016:820

Nadalje, različiti autori naveli su nekoliko podjela kriza. U ovom radu bazirat će se na dvije podjele kriza koje će se prikazati u nastavku.

Vrste kriza (Tomić i Sapunar, 2006:301 prema Novak, 2001:43):

- Vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize fizičke naravi, krize javnog mijenja, krize zbog pogrešaka uprave, krize gospodarsko-političke okoline).
- Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize/ nesreće i smrti slučaj/ i prikrivene revizije/ revizije, unutarnji činitelji).
- Vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje (neobične krize i percepcijske krize).

Osim prethodno navedenih vrsta krize Cutlip i suradnici su 2003. godine naveli da postoji osam tipova krize (Tomić i Sapunar, 2006:301):

- Prirodne krize

- Tehnološke krize
- Krize uzrokovane sukobom
- Krize uzrokovane zlonamjernošću
- Krize uzrokovane vrijednostima upravljanja
- Krize uzrokovane obmanom
- Krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave
- Poslovne i ekonomske krize

Kako bi se sve prethodno navedene krize mogle uspješno riješiti odjel s javnošću mora se prvo upoznati s krizom, tj. odrediti kojem tipu krize novonastala kriza pripada te potom djelovati na način koji će najmanje naštetiti poslovanju poduzeća, okolini u kojoj poduzeće posluje i zaposlenicima poduzeća.

## **4.2. Općenito o kriznom komuniciranju**

U sljedećim poglavljima definirat će se krizno komuniciranje, navest će se odrednice kriznog komuniciranja i faze kriznog komuniciranja te će se objasniti što je krizni plan.

### 4.2.1. Definicija i odrednice kriznog komuniciranja

U poslovanju svakog poduzeća ostvariti kvalitetnu komunikaciju unutar poduzeća i izvan poduzeća je nešto na čemu se treba raditi. Komunikacijski proces u poslovanju je složen, uključuje veliki broj aktera i u konačnici utječe na uspješnost poslovanja poduzeća. Komunikacija je posebno važna ako se poduzeće nađe u iznenadnoj, kriznoj situaciji. „Ključno sredstvo za upravljanje kriznim situacijama postala je komunikacija. Širenje pravodobnih i točnih informacija svim zainteresiranima pa i medijima (što uključuje i borbu protiv dezinformacija) ima veliku ulogu u djelotvornom upravljanju krizama“ (Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić, 2020).

Koliko će se dobro poduzeće snaći ako se nađe u krizi uvelike ovisi o sposobnostima njegove uprave i odjela s javnošću da uspješno provedu kriznu komunikaciju, tj. iskomuniciraju s javnošću sve relevantno za kriznu situaciju. Ako tijekom krizne situacije dođe do nedostatka komunikacije

između poduzeća i javnosti vrlo je vjerojatno da će kriza postati još veća i da će se problem samo produbiti. Krizno komuniciranje jako je važno i ne smije se izostaviti, a ključan faktor u kriznom komuniciranju su osobe koje se bave kriznim menadžmentom u poduzeću.

Buđenje svijesti o kriznim situacijama i kriznoj komunikaciji počela se razvijati krajem 20. stoljeća. Razlog tome prvenstveno su bili novi mediji koji su se počeli brzo razvijati i mijenjati način komunikacije na tržištu. „Svijest o važnosti komuniciranja u kriznim situacijama se razvila krajem 20. stoljeća. Samo jedan negativan članak ili vijest u medijima može ugroziti godinama stvaran pozitivan imidž i utjecati na pad prodaje proizvoda ili usluge. Utjecaj medija na javno mnijenje je izuzetno velik, pa je stoga važno unaprijed biti spreman na potencijalnu krizu i njezino rješavanje“ (Sunara i Jeličić. 2013). Ovisno o tome koliko su krizni timovi u poduzeću uhodani te imaju znanja i vještine potrebne za krizno komuniciranje isti mogu kriznu situaciju pretvoriti u nešto pozitivno te kriznu situaciju iskoristiti za preokret u poslovanju.

Tomić i Sapunar (2006:304) krizno komuniciranje definirali su kao „skupljanje i širenje informacija što ga čini voditelj kriznog tima“, a Plenković (2015:114) krizno komuniciranje definirao je kao „komunikativni proces prikupljanja »tajnih i drugih informacija (podataka)« na temelju kojih se planiraju strateške koncepcije i planovi (državne, političke, gospodarske, vojne, religijske, športske, znanstvene, medijske, ...) kriznog komuniciranja“.

Nakon što se upoznao s počecima kriznog komuniciranja i definiralo krizno komuniciranje potrebno je objasniti putem kojih sredstava se odvija krizna komunikacija.

Prilikom kriznog komuniciranja poduzeća koriste različita sredstva za komunikaciju s javnošću. S obzirom na tehnologiju koja se danas svakodnevno koristi najčešće korištena sredstva u kriznoj komunikaciji poduzeća danas su: web stranice poduzeća, elektronička pošta poduzeća i objave/priopćenja na društvenim mrežama poduzeća. Na Slika 2. navest će se osnovna sredstva koja poduzeća najčešće koriste kada se nađu u kriznoj situaciji.





Slika 2. Osnovna sredstva komunikacije u kriznom komuniciranju

Izvor: Izrada autorice prema Đuzel, 2020

Kako bi komunikacija u kriznoj situaciji urodila plodom Novak je 2001. godine naveo upute koje treba slijediti pri komuniciranju u krizi (Tomić i Sapunar, 2006:305):

- Priznajmo postojanje krize i suočimo se s njezinom stvarnošću
- Aktivirajmo krizni komunikacijski tim
- Pripremimo krizni komunikacijski centar
- Definirajmo činjenice
- Govorimo jednako (sve osobe uključene u komunikaciju, npr. glavni menadžer i glasnogovornik, trebaju govoriti istim jezikom)
- Konferenciju za novinare sazovimo čim nam to okolnosti dopuste
- Postupcima nastojmo ukloniti nanesenu štetu
- Zapisujemo sve što se događa

Prethodno je spomenuto da je svaka kriza drugačija što znači da se svakoj krizi koja nastupi u poduzeću treba pristupiti na jedinstven način. Ono što je zajedničko svih krizama je da se pri

rješavanju istima treba voditi time da se javnosti prizna da je došlo do krize, na vrijeme aktivirati krizni tim i u javnost iznijeti sve činjenice vezane za krizu i početi aktivno raditi na rješavanju krize i štete prouzročene krizom.

Za uspješno krizno komuniciranje je nužno ovladati komunikacijskim procesom modularne krizne komunikacije s dvanaest znakovitih kriznih komunikativnih upozorenja (Plenković, 2015:117):

- Strogo normirani administrativni piramidalni komunikacijski modeli krizne komunikacije ne mogu vječno vegetirati (poznati egipatski krizno komunikativni poučak);
- Nove (IT) tehnologije revidiraju i mijenjaju tradicionalni administrativni krizni konzervativizam;
- Nužno je razlikovati iznenadnu kriznu katastrofu od programiranih kriznih situacija;
- Mobilizirati kvalitetan i kompetentan komunikativni tim za upravljanje kriznom komunikacijom;
- Izolirati privilegirane sudionike u procesu upravljanja kriznom komunikacijom;
- Definirati plan operativne transmissijske krizne komunikacije;
- Strateški planirati oblike i tehnike medijske krizne komunikacije;
- Selektivno planirati i operacionalizirati komunikativni proces krizne komunikacije;
- Respektirati vjersku (religijsku) osjetljivost u procesu upravljanja kriznom komunikacijom;
- Razraditi političku strategiju krizne komunikacije
- Strogo financijski kontrolirati komunikacijski proces izvedbe planirane krizne komunikacije; i
- Locirati upotrebne medije i strateške centre medijske moći u procesu krizne komunikacije

Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti da se uspješnim kriznim komuniciranjem može smatrati svako krizno komuniciranje koje je za vrijeme trajanja krize i nakon završetka krize bilo transparentno.

#### 4.2.2. Faze kriznog komuniciranja

Svako krizno komuniciranje može se podijeliti i gledati kroz faze. Faze kriznog komuniciranja naveo je Coombs 2005. godine kada je krizno komuniciranje podijelio u četiri faze (Tomić i Sapunar, 2006:302-303):

- Faza prevencije – uključuje identificiranje mogućih rizika krize i rad na tome da se ti rizici uklone ili smanje.
- Faza pripreme – usmjerena je na plan samog upravljanja krizom i tim koji provodi isti.
- Faza odgovora – sastoji se od početnog odgovora na nastalu kriznu situaciju i strategije koje se razvijaju kao odgovor na krizu. Početni odgovor mora biti brz, jasan i otvoren, a strategije koje se potom razvijaju mogu biti poricanje, umanjenje ili rješavanje krizne situacije.
- Faza učenja – krizna komunikacija je informacija, tj. svi zainteresirani se informiraju o tijeku krize koja je nastala i procesu rješavanja iste.

Uz prethodno navedene faze kriznog komuniciranja istaknut će se i kojih uputa osobe zadužene za kriznu komunikaciju trebaju pratiti ukoliko žele da krizna komunikacija bude uspješna. Autor Jugo 2017. godine naveo je osam točaka koje trebaju služiti kao uputa svima koji žele provesti učinkovito krizno komuniciranje. „Na početku je važno da se kriza prizna i da se organizacija suoči s njezinom stvarnošću. Potom slijedi aktivacija kriznoga komunikacijskog tima. Dalje, treba pripremiti krizni komunikacijski centar, kao i odrediti činjenice koje su povezane s krizom. Idući korak podrazumijeva da sve osobe koje su sa strane organizacije uključene u komunikaciju, poput glavnog menadžera i glasnogovornika, moraju govoriti iste stvari. Ovo je jedini način da se osigura konzistentnost. Sazivanje konferencije za novinare odvija se u trenutku kada okolnosti krize to dopuste. Postupci koji se čine moraju biti usmjereni na uklanjanje nanesene štete, a posljednji je korak zapisivanje svega onoga što se događa unutar i u okruženju organizacije“ (Kanajet i Jakopović, 2019:61 prema Jugo, 2017:164).

#### 4.2.3. Krizni plan

Uprava poduzeća mora od početka poslovanja poduzeća biti svjesna toga da niti jedno poslovanje nije pošteđeno kriznih situacija, tj. da su krizne situacije nešto što se može dogoditi u svakom

poslovanju. Ako je uprava poduzeća od samog početka toga svjesna ista je vjerojatno napravila plan za krizno komuniciranje ako isto ikad u poslovanju bude trebalo primijeniti, a ako uprava nije svjesna toga onda će ako dođe do krizne situacije imati veliki problem.

„Plan kriznoga komuniciranja u mnogim je situacijama shvaćen neozbiljno ili kao bespotreban dokument. Ovaj plan može biti i dio dokumenta o planu aktivnosti u slučaju krize ili kao odvojen dokument. Nažalost, često se planovi izrađuju šablonski na način da se zadovolji forma dokumenta, a kada dođe do potrebe aktiviranja dokumenta, institucije se suočavaju s velikim problemima. Međutim, najbolja definicija je ipak da je bolji bilo kakav plan nego nikakav“ (Đuzel, 2020). Pri kreiranju kriznog plana važno je da isti bude sažet i jednostavan dokument koji će biti razumljiv svima uključenima u provođenje istoga kao i ostalim zaposlenicima poduzeća koji nisu direktno uključeni u provođenje kriznog plana.

Krizni plan koji svako poduzeće treba imati razvije i pripravan treba se sastojati od nekoliko etapa. Black je 2003. godine krizni plan podijelio na šest etapa (Tomić i Sapunar, 2006:302-304):

- Analiziranje mogućih uzroka kriza – obuhvaća procjenu mogućih poteškoća koje mogu nastati posredstvom vanjskih ili unutarnjih utjecaja. Sve krize nemoguće je predvidjeti, ali se većina ipak može predvidjeti i napraviti plan kako se iste mogu riješiti ili ublažiti.
- Pripremanje plana – plan treba sadržavati planiranje komunikacije kada nastupi kriza, komunikaciju koja će se odvijati za vrijeme trajanja krize te komunikaciju koja će se odvijati nakon završetka krize.
- Izbor kadrova – pri sastavljanju kriznog plana potrebno je sastaviti tim ljudi iz poduzeća koji će sudjelovati u izradi, provođenju i evaluaciji istoga. ovaj tim odgovara na pozive medija i ostale telefonske pozive kada nastupi kriza.
- Komunikacijski kapaciteti – pri izradi plana posebnu pozornost treba obratiti na komunikacijske linije putem kojih će se odvijati krizna komunikacija ukoliko do iste dođe.
- Obuka – svi uključeni u izradu, provođenje i evaluaciju kriznog plana trebaju proći obuku kako bi znali koja je njihova uloga i kako trebaju postupiti ako dođe do krize.
- Simulacija krizne situacije – kada se napravi krizni plan potrebno je isti nekoliko puta provesti. Na taj način će se uvidjeti koliko je isti praktičan, koliko će se sudionici u istom snaći u svojim ulogama te će se moći uočiti pogreške do kojih je došlo kada se isti pisao i

provodio te će se iste moći ispraviti na vrijeme prije nego do provođenja istoga dođe u stvarnosti.

Svako poduzeće sastavlja vlastiti krizni plan komuniciranja za različite potencijalne krizne situacije zato što je svako poduzeće drugačije i ima drugačiju strukturu. Prethodno navedeni koraci pomažu poduzeću i usmjeravaju isto pri izradi vlastitog kriznog komunikacijskog plana.

### **4.3. Upravljanje kriznim situacijama**

Iako se većina kriza ne može predvidjeti i spriječiti postoje određene krizne situacije čiji se nastanak može spriječiti ako se cjelokupna kontrola poduzeća provodi redovito, ako se procesi koji se odvijaju u poslovanju dobro osmisle, provode i kontroliraju te ako se u sklopu poslovanja poduzeća razvije dobra, poticajna poslovna kultura. Ako se pak kriza ne može spriječiti kada dođe do krizne situacije važno je strateški razmišljati i uspostaviti nadzor nad svim prijetnjama koje mogu utjecati na poduzeće.

„Upravljanje kriznom komunikacijom u kriznim stanjima (krizni komunikacijski menadžment) je komunikološko-psihodinamički model prenošenja poruka građanima i institucijama o mogućim i nastalim kriznim opasnostima (požari, potresi, ekološke katastrofe, ratna događanja, izbjeglice i druga prateća krizna stanja) koja dolaze iznenada, nenajavljeno, podmuklo i s mogućim katastrofalnim posljedicama“ (Plenković, 2015:114). U kriznim situacijama primjenjuje se krizni plan. Važno je da se plan koji se primjenjuje za eksternu komunikaciju gotovo isto primijeni i u internoj komunikaciji kada dođe do kriznog događaja. Karakteristika dobro pripremljenih organizacija je da, osim dobrog pripremljenog plana, imaju priliku taj plan i testirati, odnosno simulirati u nekim situacijama.

Jurčević i Vuletić (2020) ističu da „jednom kada poduzeće upadne u krizu, potrebno je u javnost iznijeti istinite činjenice i preuzeti odgovornost, te stalno i potpuno obavještavati o mogućim rizicima. Također, potrebno je kontinuirano iznositi sve raspoložive informacije, čak i kada situacija ne ide u željenom smjeru te pokazati svoje nastojanje da kontrolira, ukloni ili umanjí potencijalne opasnosti“. Iz dosadašnjih ponašanja poduzeća koja su trebala primijeniti krizni plan vidljivo je da su određena poduzeća smetnula s uma tijekom provođenja komunikacije da je transparentnost i dijeljenje informacija o nastaloj kriznoj situaciji ono što je javnosti potrebno i što

će javnost cijeniti nakon što kriza prođe. Ako javnost za vrijeme krizne situacije ne percipira poduzeće kao subjekt kojem je žao zbog nastale krize i kao subjekt koji će u budućnosti napraviti sve da se kriza ne ponovi isti će vrlo vjerojatno prijeći kod konkurenata.

Proces upravljanja i kontroliranja krizom podrazumijeva velik broj aktivnosti koje su usmjerene na krizu, a obuhvaćaju preventivno djelovanje prije nego što dođe do krize, učenje novih načina mišljenja i djelovanja vezanog za krizu. Upravljanje krizom obuhvaća (Jugo, 2017):

- Postavljanje cilja
- Strategija vođenja krize
- Plan: što + kada, gdje + kako
- Stvaranje - izazivanje krize
- Vođenje-upravljanje krizom
- Rješavanje krize (ili njeno produblјivanje)
- Ostvarivanje cilja (ili krah, gubitak)

Kada nastupi kriza potrebno je postaviti cilj koji se želi postići pri rješavanju nastale krize, trebaju se oformiti strategije kako uspješno navigirati krizom, razviti plan koji će obuhvatiti odgovore na pitanja što, tko, kada, gdje i kako; pronaći osobe koje će znati kako uspješno upravljati krizom, aktivno se baviti rješavanjem krize (to će dovesti ili do pronalaska rješenja krize ili produblјivanja krize) te ostvariti cilj postavljen nakon što je kriza započela (cilj upravljanja krizom na kraju biva ili uspješan ili neuspješan).

Proces upravljanja krizom može se prikazati pomoću matrice koja se sastoji od pet faza i pet razina koje su u međusobnoj interakciji (Tablica 2).

Tablica 2. Proces upravljanja krizom kroz matricu

| FAZA                    | Prevenција   | Rana spoznaja          | Ovladavanje krizom                          | Obnavljanje  | Učenje iz krize                         |
|-------------------------|--|------------------------|---|--|---|
| RAZINE                  | Kako spriječiti nastajanje krize?                      | Kako prepoznati krizu? | Kako ograničiti posljedice postojeće krize? | Kako se dostiže minimalna pozitivna razina prije pojave krize? | Kako izvući korist iz prebrođene krize? |
| <b>Sadržaji/procesi</b> | Što se kada događa?                                    |                        |   |  |   |
| <b>Informacije</b>      | Tko prikuplja i isporučuje informacije?                |                        |   |  |   |
| <b>Organizacija</b>     | Tko preuzima koje zadatke?                             |                        |   |  |   |
| <b>Komunikacija</b>     | Tko se, kada, kako i o čemu informira?                 |                        |   |  |   |
| <b>Psihologija</b>      | Koje su posljedice događaja, informacija i aktivnosti? |                        |   |  |   |

Izvor: Izrada autorice prema Osmanagić Bedenik, 2010

U Tablica 2. vidljivo je da postoji pet razina u procesu upravljanja krizom i pet faza u procesu upravljanja krizom te da su iste u međusobnoj interakciji. Razine u procesu upravljanja krizom su: sadržaji/procesi, informacija, organizacija, komunikacija i psihologija; a faze u procesu upravljanja krizom su: prevencija, rana spoznaja, ovladavanje krizom, obnavljanje i učenje iz krize.

Pretpostavke kada nastupi kriza nisu poželjne zato što u trenutku kada nastupi kriza nitko je zna koliko je kriza velika, koliko će trajati ni kolike će posljedice ista imati na sve uključene. No, ipak se može izdvojiti nekoliko pretpostavki koje će doprinijeti i pomoći u rješavanju krize u poduzeću. Pet pretpostavki kojima se mora voditi pri rješavanju krize u poduzeću (Tomić i Sapunar, 2006:306-307):

- Uvijek pretpostavite da je problem teži negoli se čini na prvi pogled.
- Pretpostavite da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati.
- Pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgorem mogućem svjetlu.
- Pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima tako i u ljudima.

- Pretpostavite da će vaša organizacija ne samo prebroditi krizu, nego će iz nje izaći još jača

#### **4.4. Važnost menadžmenta u kriznim situacijama**

Kriza u poslovanju izazov je za svako poduzeće, neovisno o njegovoj starosti, strukturi i organizaciji rada. Kako bi se krize spriječile na vrijeme menadžment mora kontinuirano vršiti provjere vezane za poslovanje poduzeća i poslovne procese koji se odvijaju u poslovanju poduzeća te ukoliko primijeti odstupanja treba napraviti sve što je u njegovoj moći da se ista riješe što prije i na što učinkovitiji način.

Kada u poduzeću nastupi kriza ista direktno utječe na sve uključene u poslovanje organizacije. To potvrđuju Kajanić i Jakopović (2019:56) koji navode da „pojava koja podrazumijeva narušavanje uobičajenog toka odvijanja stvari u organizaciji jest krizna situacija. Standardni obrasci ponašanja i rutine se prekidaju, vremenski rokovi skraćuju, a osjećaj neizvjesnosti kod zaposlenika raste. Kriza označava višerazinsku prijetnju“.

Važnu ulogu u rješavanju i borbi s kriznim situacijama u poduzeću ima menadžment. To ne čudi s obzirom da je menadžment taj koji je zadužen za upravljanje ljudima u poduzeću, donošenje odluka u poduzeću, postavljanje i realizaciju ciljeva u poduzeću i slično. „Poduzeća se u svom poslovanju suočavaju s raznim krizama koje zahtijevaju od menadžmenta donošenje pravovremenih odluka i poduzimanje odgovarajućih aktivnosti kako bi se minimizirale negativne posljedice i osigurao kvalitetan oporavak“ (Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić, 2020).

Krizni menadžment možemo definirati kao aktivnost koja je usmjerena upravo tome, odnosno kao vladanje situacijom koja može biti opasna za opstanak poduzeća te, iz tog razloga, aktivnosti poput planiranja i provođenja mjera jedne su od temeljnih ciljeva poduzeća kako se ne bi dovela u takvu situaciju. „Krizni komunikacijski menadžment, u opasnostima i krizama s aspekta komunikologije, posebno krizne dinamičke komunikacije, nalaže i obvezuje stručnjake za krizni komunikacijski menadžment da relevantnim javnostima pruže potpune, pravodobne i jasne informacije o nastalim kriznim događanjima“ (Plenković, 2015:115).

Odjel menadžmenta u poduzeću zadužen je za osnivanje kriznog komunikacijskog tima koji se treba sastojati od različitih zaposlenika poduzeća koji raspolažu različitim znanjima i vještinama



potrebnim za rješavanje kriznih situacija. U osnivanju kriznog komunikacijskog tima moguće je izvući točno što se očekuje od pojedinaca i timova pri upravljanju kriznim komunikacijama i to u šest skupina (Jugo, 2017:31):

- Priprema za krizu prvi je zadatak, odnosno uspostavljanje i razvoj odnosa s internim i eksternim javnostima organizacije, predviđanje kriznih situacija i kako se unaprijed nositi s njima
- Identificiranje javnosti odnosi se na predviđanje tko treba primiti koju informaciju tijekom krizne situacije
- Osmišljavanje i kreiranje poruka podrazumijeva definiranje sadržaja koji će biti prosljeđen javnosti organizacije te se nakon toga kreiraju poruke koje su bit prethodno odabranog sadržaja
- Pod izborom medija za prijenos poruka i informacija smatra se izbor najboljega i najučinkovitijeg načina za prijenos poruka javnosti. Izbor najbolje metode ovisi o nizu čimbenika, kao što su priroda javnosti kojoj je poruka namijenjena, vrsta krize, stupanj odgovornosti organizacije tijekom krize
- Odgovor na povratnu informaciju zadatak je koji podrazumijeva primanje povratnih informacija od internih i eksternih skupina te odgovaranje na njih
- Ocjenjivanje uspjeha posljednji je zadatak kriznog komuniciranja te upravljači komunikacijom tijekom krize moraju analizirati i ocijeniti poduzete mjere i donijeti planove za budućnost, u slučaju ponavljanja kriznih situacija

S obzirom na učestalost kriznih situacija koje se javljaju u svijetu poduzeća bi trebala pobrinuti se da njihov menadžment tim ima oformljen krizni komunikacijski tim te da isti zna što poduzeti ako dođe do kriznih situacija.

#### **4.5. Uloga odnosa s javnošću u kriznom poslovanju poduzeća**

Odnosi s javnošću često se koriste kada se poduzeća nađu u krizi, tj. kada poduzeće mora primjenjivati kriznu komunikaciju. Do krize u poduzeću najčešće dolazi iznenada i poduzeća moraju brzo reagirati na situaciju u kojoj se nađu. Poduzeća koja imaju unaprijed pripremljen

krizni plan isti mogu implementirati odmah po nastanku krize, a poduzeća koja nemaju unaprijed pripremljen plan moraju u kratko vrijeme razraditi isti što se često zna pokazati vrlo zahtjevnim.

Problem koji je uočen kod većine poduzeća je taj da ista nemaju razvijen čak ni nacrt komunikacijskog plana u kriznim situacijama, a u većini poduzeća koja imaju razvijen krizni komunikacijski plan s istim je upoznata samo nekolicina zaposlenika. Što je veliki problem jer kako bi krizni komunikacijski plan bio uspješno konstruiran i proveden u postojanje istoga trebaju biti upućeni svi zaposlenici poduzeća.

„Krizno komuniciranje uzima u obzir strateški pristup kako bi se preveniralo i umanjilo štetu. U kontekstu odnosa s javnošću kao napora usmjerenih planiranoj komunikaciji, strategija je temeljno načelo koje se nalazi u pozadini svakog djelovanja“ (Kanajet i Jakopović, 2019:59). Ovo samo ukazuje na to da se krizno komuniciranje ne može uspješno provesti ako nije bazirano na strategijama razvijenim za specifičnu kriznu situaciju.

Osobe zaposlene u odjelu za komunikaciju s javnošću kada dođe do krize u poduzeću od trenutka kada nastupi kriza trebaju komunicirati s javnošću, informirati javnost putem medija o tome što se događa i odgovoriti na pitanja koja javnost i mediji imaju vezano za nastalu kriznu situaciju.

Mihalinčić je 2018. godine naveo da u komunikaciji s javnošću kada nastupi krizna situacija odjel za odnose s javnošću treba slijediti 5C model (Klepić, Lesko Bošnjak i Mabić, 2020):

- briga (engl. *Concern*) – nužno je pokazati istinsku zabrinutost za problem, brigu za događaje i ljude;
- jasnoća (engl. *Clarity*) – treba govoriti jasno i otvoreno;
- kontrola (engl. *Control*) – u komunikaciji s medijima važno je imati kontrolu nad porukama, situacijom, okolinom i mjestom održavanja;
- pouzdanost (engl. *Confedence*) – poruke trebaju biti prenesene s pouzdanošću bez arogancije i skeptičnosti;
- kompetencija (engl. *Competence*) – stručnost i kompetencija trebaju biti vidljivi kao i naglasak što se poduzima kako bi se riješio problem.

Kada odjel za odnose s javnošću za vrijeme krizne situacije komunicira s javnošću važno je da isti ostvari dvosmjernu komunikaciju. To znači da istovremeno i iznese informacije kojima raspolaže i dopusti javnosti da postavi pitanja koja su joj važna u nastaloj situaciji.

Ključni aspekti za uspjeh odnosa s javnošću u kriznim situacijama (Van Der Wagen i Carlos, 2008):

- otvorenost u odnosu prema aktivnostima poduzeća i usmjeravanje na utjecaj koji one imaju na gospodarstvo i društvo u cjelini
- spremnost da se ogromna moć koju posjeduje međunarodno poduzeće koristi na odgovoran način, u svrhu brzog reagiranja na pritisak ili kritiku
- integritet, što znači da se svako loše ponašanje ili djelovanje mora odmah obustaviti i onemogućiti pojava sličnih situacija u budućnosti
- jasnoća i razgovjetnost - u obraćanju onima koji poduzeću upućuju kritiku djelovat će na smanjenje njihove netrpeljivosti

Zaključuje se da odnosi s javnošću imaju važnu ulogu u kriznim situacijama te da o razini pripremljenosti odnosa s javnošću za krizne situacije i kriznu komunikaciju uvelike ovisi koliko će ista biti uspješna.

## 5. Istraživanje – odnosi s javnošću i krizno komuniciranje

Praktični dio rada bazira se na istraživanju „Odnosi s javnošću i krizno komuniciranje“. Istraživanje se provelo online putem Google forms obrasca u razdoblju od 10. do 16. rujna 2021 godine. Istraživanje se sastojalo od šesnaest pitanja koja su bila obavezna za odgovaranje svim ispitanicima. U istraživanju je sudjelovalo ukupno 105 ispitanika do kojih se došlo putem slanja linka istraživanja putem društvenih mreža i elektroničke pošte.

### 5.1. Cilj istraživanja

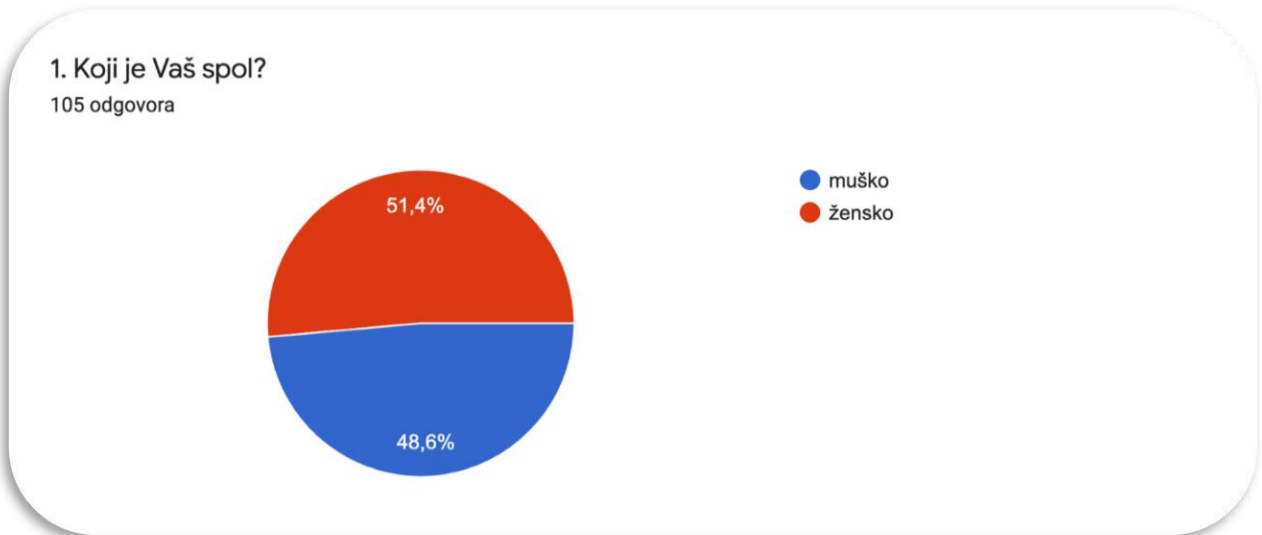
Cilj istraživanja bio je dobiti odgovore na sljedeća pitanja:

- Postoji li odjel za komunikacije ili odnose s javnošću u poduzeću u kojem su zaposlenici zaposleni
- Tko je zadužen za komunikaciju s medijima u poduzeću u kojem su ispitanici zaposleni
- Suraduje li poduzeće u kojem su ispitanici zaposleni s agencijama za odnose s javnošću
- Jesu li ispitanici upoznati s pojmom krizno komuniciranje
- Postoji li u poduzeću u kojem su ispitanici zaposleni krizni komunikacijski plan
- Postoji li u poduzeću u kojem su ispitanici zaposleni oformljen tim za krizne situacije
- Je li u poduzeću u kojem su ispitanici zaposleni ikada došlo do krizne situacije
- Smatraju li ispitanici da sva poduzeća trebaju imati plan za krizno komuniciranje
- Smatraju li ispitanici da sva poduzeća imaju razvijene planove za krizno komuniciranje
- Što ispitanici misle kako potrošači gledaju na poduzeća koja su se našla u kriznim situacijama i morala su koristiti krizno komuniciranje
- Bi li ispitanici kupili proizvod poduzeća koje je moralo primijeniti krizno komuniciranje zato što se u proizvodu istoga pronašlo štetne tvari za ljudsko zdravlje
- Smatraju li ispitanici da će se krizne situacije u budućnosti događati u većoj ili manjoj mjeri

### 5.2. Rezultati istraživanja

U ovom poglavlju grafički će se prikazati rezultati istraživanja te će se isti potom detaljno objasniti.

U istraživanju je sudjelovalo ukupno 105 ispitanika. Ispitanici u istraživanju prema spolu bili su gotovo jednaki - 51,4% ispitanika bile su ženskog spola, a 48,6% ispitanika bili su muškog spola. Podjela ispitanika prema spolu vidljiva je na Slika 3.

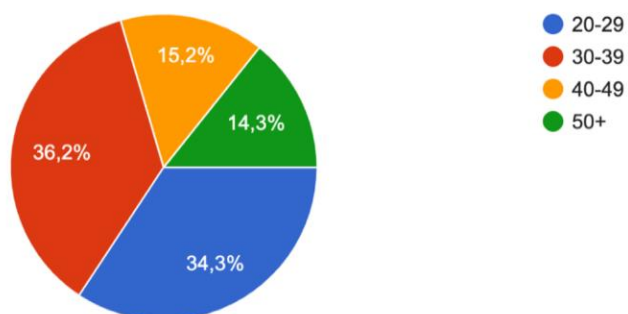


Slika 3. Spol ispitanika u istraživanju

Ispitanici u istraživanju svrstani su u četiri dobne skupine (Slika 4). U prvu dobnu skupinu svrstani su ispitanici koji su imali između 20 i 29 godina – udio ovih ispitanika u istraživanju bio je 34,3%. U drugu dobnu skupinu svrstani su ispitanici koji su imali između 30 i 39 godina – udio ovih ispitanika u istraživanju bio je 36,2 %. U treću dobnu skupinu svrstani su ispitanici koji su imali između 40 i 49 godina – udio ovih ispitanika u istraživanju bio je 15,2%. U četvrtu, ujedno i posljednju, dobnu skupinu svrstani su ispitanici koji su imali više od 50 godina – udio ovih ispitanika u istraživanju bio je 14,3 %. Na Slika 3. može se grafički vidjeti omjer ispitanika prema dobi te primijeniti da su dobne skupine ispitanika između 30 i 39 godina te 20 i 29 godina bile zastupljenije od dobnih skupina ispitanika između 40 i 49 te više od 50 godina.

## 2. Koliko imate godina?

105 odgovora



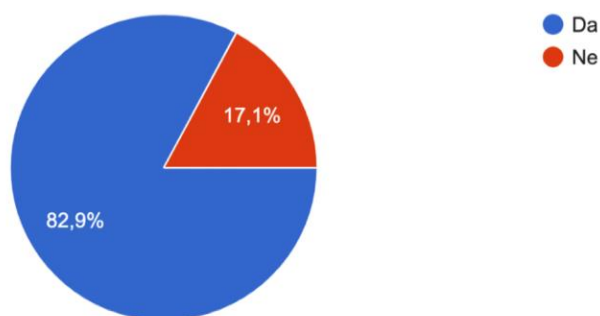
Slika 4. Godine ispitanika u istraživanju

82,9 % ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju odgovorilo je da su zaposleni, a 17,1% ispitanika odgovorio je da su nezaposleni. Kada bi se ti postotci gledali u brojčanom omjeru isti bi izgledao ovako: 87 od ukupno 105 ispitanika u istraživanju je zaposleno, a 18 od ukupno 105 ispitanika u istraživanju nije zaposleno. Prethodno navedeno prikazano je na Slici 5.

S obzirom na to da je jedan od ciljeva istraživanja bio dobiti odgovor na pitanje kako se poduzeća nose s kriznim komuniciranjem te imaju li odnose s javnošću u poduzeću u kojem trenutno rade ovo je izvrstan omjer zaposlenih i nezaposlenih zahvaljujući kojem će se dobiti odgovor na prethodno istaknuto pitanje.

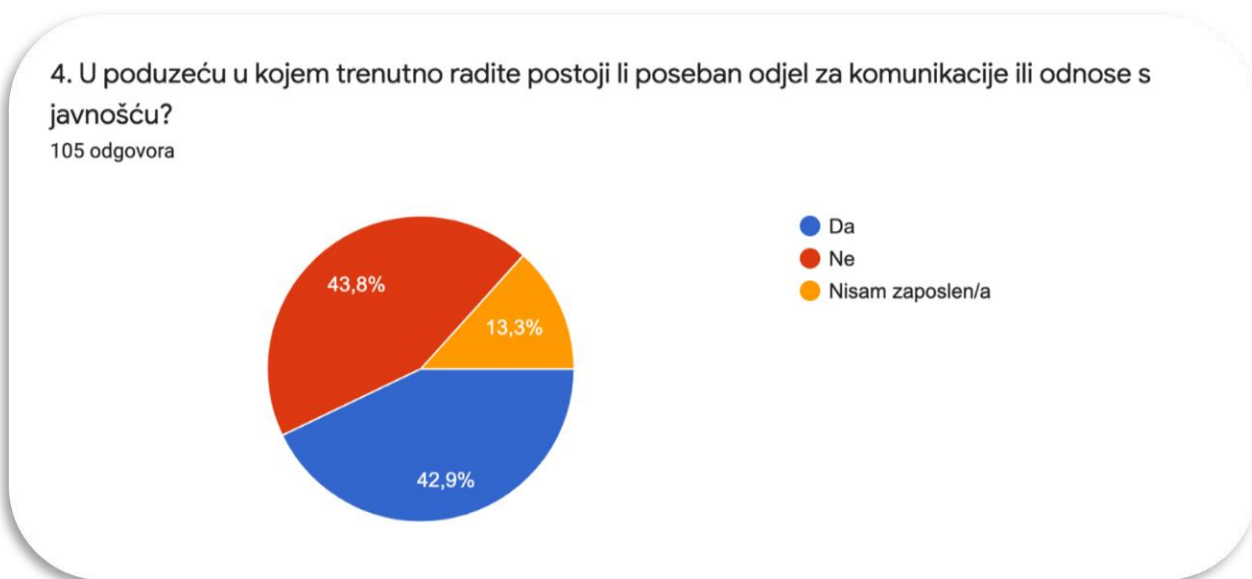
## 3. Jeste li trenutno zaposleni?

105 odgovora



Slika 5. Status zaposlenosti ispitanika u istraživanju

Kao što je istaknuto u prethodno pitanju, kroz istraživanje se željelo saznati koji postotak poduzeća u kojima su zaposleni ispitanici koji sudjeluju u istraživanju u sklopu poslovanja ima poseban odjel za komunikacije ili odnose s javnošću. Čak 42,9% ispitanika odgovorilo je da poduzeća u kojima su zaposleni nemaju formiran poseban odjel za komunikacije ili odnose s javnošću, a nešto manji postotak ispitanika, točnije 43,8% ispitanika, odgovorio je da poduzeća u kojima su zaposleni imaju formiran poseban odjel za komunikacije ili odnose s javnošću. Na Slika 6. grafički je prikazano prethodno navedeno.



Slika 6. Odjel za komunikacije ili odnose s javnošću u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni

Nakon što se saznalo koliki postotak poduzeća u kojima su ispitanici u istraživanju zaposleni ima poseban odjel za komunikacije ili odjel za odnose s javnošću sljedeće pitanje u istraživanju odnosilo se na to tko je u poduzeću zadužen za komunikaciju s medijima (Slika 7). Odgovori koji su se dobili od ispitanika bili su različiti, a prikazat će se u nastavku prema zastupljenosti. 24,8% ispitanika odgovorilo je da u njihovom poduzeću pri komunikaciji s medijima nema pravila tko će od zaposlenika komunikaciju obaviti. 19% ispitanika odgovorilo je da je za komunikaciju poduzeća s medijima zadužen voditelj/ direktor odjela za komunikacije ili predsjednik Uprave/glavni direktor. 11,4% ispitanika odgovorilo je da je za komunikaciju između poduzeća i medija kod njih zadužen netko od članova Uprave/direktora ili glasnogovornik koji je ujedno

zaposlenik odjela odnosa s javnošću. Odgovori koji su se dobili od ispitanika su različiti, ali ukazuju na važnu činjenicu – svako poduzeće je različito i ima tendenciju koristiti različite osobe pri komunikaciji s medijima.



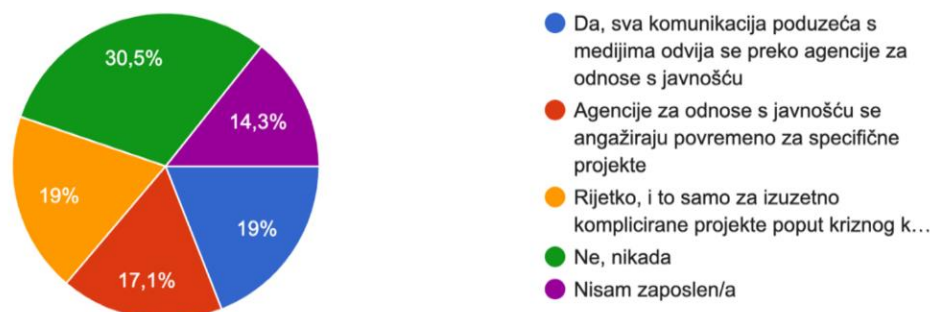
Slika 7. Komunikacija s medijima u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni

Potom se ispitanika pitalo surađuje li poduzeće u kojem su zaposleni s agencijama za odnose s javnošću (Slika 8). Najveći broj ispitanika, 30,5%, odgovorio je da poduzeće u kojem su zaposleni nikada ne surađuje s agencijama za odnose s javnošću. 19% ispitanika odgovorilo je da poduzeće u kojem su zaposleni rijetko koristi usluge, tj. surađuje s agencijama za odnose s javnošću. Zanimljivo je da je isto toliko ispitanika, 19%, odgovorilo da se sva komunikacija poduzeća u kojem su zaposleni s medijima odvija upravo preko agencija za odnose s javnošću. Samo 17,1% ispitanika odgovorio je da njihovo poduzeće agencije za odnose s javnošću angažira povremeno, tj. kada provode određene projekte.



## 6. Suraduje li Vaše poduzeće s agencijama za odnose s javnošću?

105 odgovora

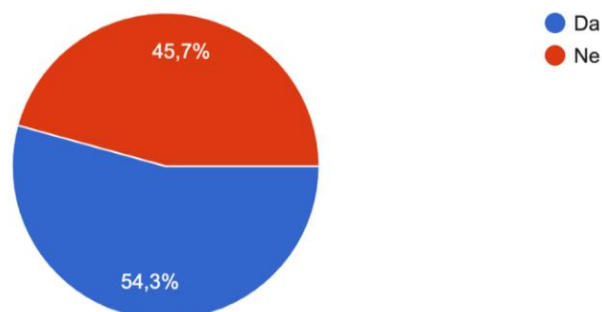


Slika 8. Suradnja poduzeća u kojima su ispitanici zaposleni s agencijama za odnose s javnošću

Prije nego se u istraživanju krene s konkretnim pitanjima vezanim za krizno komuniciranje postavilo se pitanje u kojem se željelo saznati koliki postotak ispitanika je upoznat, tj. nije upoznat s pojmom kriznog komuniciranja. Više od pola ispitanika, točnije 54,3% ispitanika, odgovorilo je da su upoznati s pojmom krizno komuniciranja dok je nešto manji broj ispitanika, točnije 45,7% ispitanika, odgovorio da nije upoznat s pojmom kriznog komuniciranja. Brojčano izraženo, 57 od 105 ispitanika odgovorilo je da je upoznato s pojmom krizno komuniciranje, a 48 od 105 ispitanika odgovorilo je da nije upoznato s pojmom krizno komuniciranje. Sve prethodno navedeno vidljivo je na Slika 9.

### 7. Jeste li upoznati s pojmom krizno komuniciranje?

105 odgovora

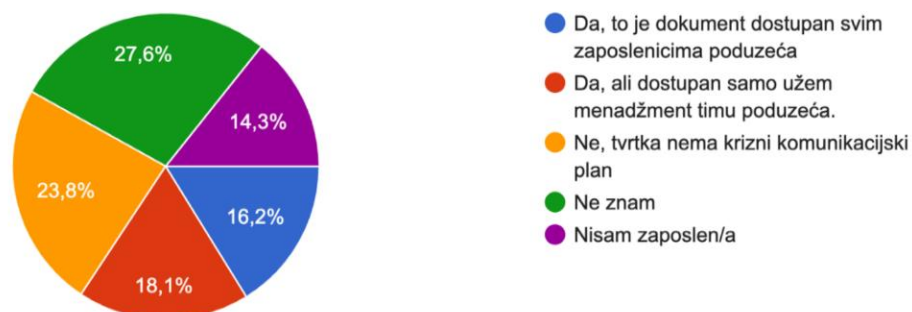


Slika 9. Upoznatost ispitanika s pojmom kriznog komuniciranja

Zatim se željelo ispitati imaju li poduzeća u kojima su ispitanici zaposleni razvijen krizni komunikacijski plan (Slika 10). Najveći broj ispitanika, 27,6%, potpuno iskreno odgovorio je da ne znaju imaju li poduzeća u kojima su zaposleni razvijen krizni komunikacijski plan. 23,4% ispitanika odgovorilo je da njihovo poduzeće nam razvijen krizni komunikacijski plan. 18,1% ispitanika odgovorio je da poduzeće u kojem su zaposleni ima razvijen krizni komunikacijski plan, ali je isti dostupan i poznat samo užem menadžment timu poduzeća, a samo 16,2% ispitanika odgovorilo je da poduzeće u kojem su zaposleni ima razvijen krizni komunikacijski plan koji je poznat svim zaposlenicima poduzeća. To je zapravo doista poražavajuća činjenica jer krizni komunikacijski plan je prijeko potreban svim poduzećima.

### 8. Ima li poduzeće za koje radite krizni komunikacijski plan?

105 odgovora



Slika 10. Postotak kriznih komunikacijskih planova poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni

Nakon što se saznalo koliko poduzeća ima razvijene krizne komunikacijske planove željelo se saznati imaju li poduzeća u kojima su ispitanici zaposleni oformljene timove za krizne situacije (Slika 11). 27,6% ispitanika odgovorilo je da njihova poduzeća nema unaprijed definiran krizni tim. Isto toliko ispitanika u istraživanju, 27,6%, odgovorilo je da nisu upoznati s tim postoji li u poduzeću u kojem su zaposleni unaprijed definiran krizni tim. Samo 17,1% ispitanika odgovorio je da njihovo poduzeće ima formiran krizni tim i da su svi zaposlenici poduzeća upoznati s istim. 14,3% ispitanika odgovorilo je da poduzeće u kojem su zaposleni ima oformljen tim za krizne situacije, ali je isti poznat samo užem menadžment timu poduzeća.

### 9. Postoji li u Vašem poduzeću tim za krizne situacije?

105 odgovora

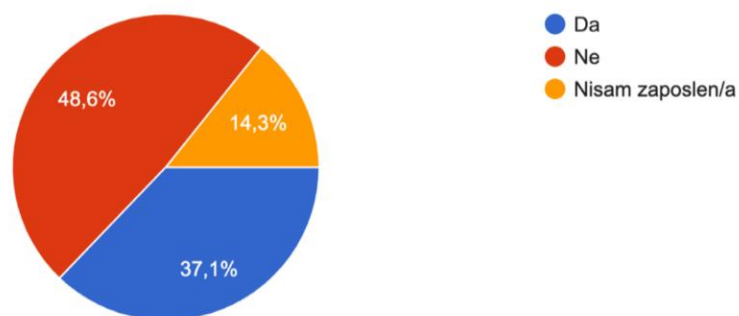


Slika 11. Postotak kriznih timova u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni

Kako bi se saznalo jesu li ispitanici ikada iz prve ruke doživjeli kriznu situaciju u poduzeću u kojem su zaposleni postavilo im se deseto pitanje u kojem su trebali odgovoriti je li poduzeće u kojem su zaposleni do sada imalo kriznu situaciju koju je moralo iskomunicirati sa širom javnošću (Slika 12). Najveći broj ispitanika, 48,6%, odgovorio je da poduzeće u kojem su zaposleni do sada nije imalo kriznu situaciju dok je 37,1% ispitanika odgovorio da su se susreli s kriznom situacijom u poduzeću u kojem su zaposleni, tj. da se poduzeće u kojem su zaposleni do sada susrelo s kriznom situacijom koju su morali iskomunicirati sa širom javnošću.

### 10. Je li Vaše poduzeće do sada imalo kriznu situaciju koju je moralo iskomunicirati sa širom javnošću?

105 odgovora



Slika 12. Učestalost kriznih situacija u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni

Svi ispitanici trebali su u jedanaestom pitanju u istraživanju navesti barem jednu kriznu situaciju u Hrvatskoj ili svijetu koja im je ostala u sjećanju. Krizne situacije koje su ispitanici u istraživanju najčešće navodili su:

- Covid 19 – 8,57% ispitanika
- Potresi na području Hrvatske – 7,61% ispitanika

Ostale krizne situacije koje su ispitanici u istraživanju naveli su:

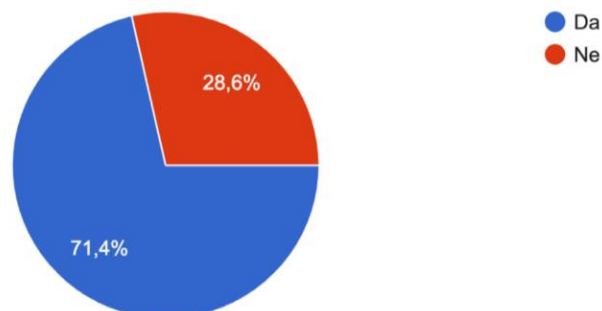
- Smrt radnika u Plivi
- GMO sastojci pronađeni u Poli salami u Perutnini Ptuj
- Pad mreže Hrvatskog Telekom
- Povlačenje proizvoda Rio Mare s polica trgovačkih lanaca
- Iskliznuće nagibnog vlaka Hrvatskih željeznica
- Smrt radnika uzrokovan nesrećom na poslu
- Prebukirani letovi United Airlinesa
- Samozapaljenje Samsung Note mobilnog uređaja prilikom punjenja
- Pepsi reklama s Kendall Jenner
- Blokada Sueskog kanala
- Afera s Agrokorom

S obzirom na to da je prethodno navedeno nekoliko pojedinačnih odgovora ispitanika u istraživanju postotci se nisu navodili.

Također, kroz istraživanje se željelo saznati kakav stav ispitanici imaju o tome treba li svako poduzeće imati plan za krizno komuniciranje ili ne (Slika 13). Više od dvije trećine ispitanika, 71,4%, odgovorilo je kako smatra da svako poduzeće mora imati plan za krizno komuniciranje u slučaju da u poslovanju dođe do krizne situacije. Samo 28,6% ispitanika odgovorilo je kako ne smatra da poduzeće mora imati plan za krizno komuniciranje u slučaju da u poslovanju dođe do krizne situacije.

12. Smatrate li da svako poduzeće mora imati plan za krizno komuniciranje u slučaju da u poslovanju dođe do krizne situacije?

105 odgovora

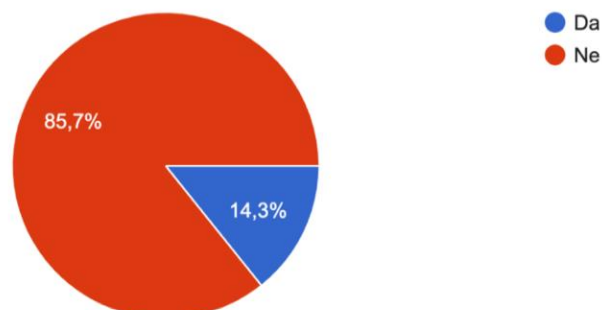


Slika 13. Stav ispitanika o planu za krizno komuniciranje

Osim što se ispitanike pitalo kakav je njihov stav o tome trebaju li sva poduzeća imati razvijen krizni plan ili ne iste se pitalo smatraju li da sva poduzeća imaju razvijene planove za krizno komuniciranje (Slika 14). 85,7% ispitanika smatra da sva poduzeća nemaju konkretno razrađene planove za kriznu komunikaciju, a 14,3% ispitanika smatra da sva poduzeća imaju konkretno razrađene planove za kriznu komunikaciju.

13. Smatrate li da sva poduzeća imaju plan za krizno komuniciranje?

105 odgovora



Slika 14. Percepcija ispitanika o poduzećima i njihovim planovima za krizno komuniciranje

Četrnaesto pitanje postavilo se kako bi se saznalo što ispitanici misle kako potrošači gledaju na poduzeća koja su se našla u kriznim situacijama i morala su koristiti krizno komuniciranje (Slika 15). 56,2% ispitanika smatra da potrošači drugačije gledaju na poduzeća koja zbog kriznih situacija moraju koristiti krizno komuniciranje, a 43,5% ispitanika smatra da potrošači ne gledaju drugačije na poduzeća koja zbog kriznih situacija moraju koristiti krizno komuniciranje. Ovi rezultati pokazali su samo to da su potrošači različiti, da svaki potrošač ima vlastito razmišljanje i stav te da na temelju istih donosi kupovne odluke.

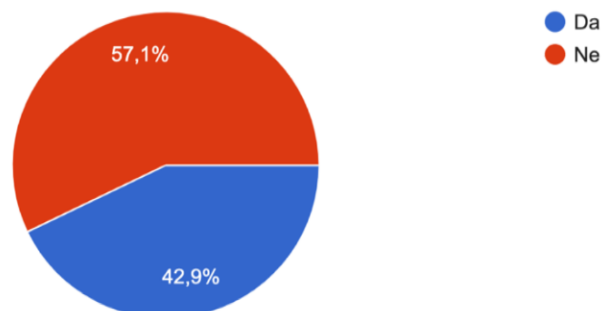


Slika 15. Percepcija ispitanika o tome kako potrošači gledaju na poduzeća koja su se našla u kriznim situacijama

Predzadnje pitanje u istraživanju postavilo bi se kako bi se saznao stav ispitanika o tome bi li kupili proizvod poduzeća koje je moralo primijeniti krizno komuniciranje zato što se u proizvodu istoga pronašlo štetne tvari za ljudsko zdravlje (Slika 15). 57,1% ispitanika odgovorilo je da ne bi kupili proizvod poduzeća koje je moralo koristiti krizno komuniciranje zato što se u njihovom proizvodu pronašlo štetne tvari za ljudsko zdravlje, a 42,9% ispitanika odgovorilo je da im to ne igra ulogu i da bi kupili proizvode tog poduzeća.

15. Biste li kupili proizvod poduzeća koje je moralo primijeniti krizno komuniciranje zato što se u njegovom proizvodu pronašlo štetne tvari za ljudsko zdravlje?

105 odgovora

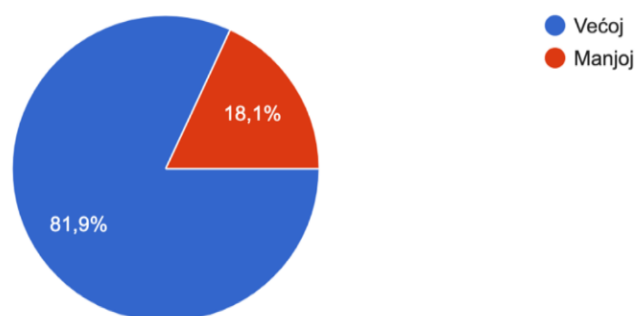


Slika 16. Stav ispitanika o poduzećima koja su se našla u kriznim situacijama

Posljednje, šesnaesto, pitanje u istraživanju postavilo se s ciljem da se sazna smatraju li ispitanici da će se krizne situacije u budućnosti događati u većoj ili manjoj mjeri. Čak 81,9% ispitanika smatra da će se krizne situacije, s obzirom na tempo života ljudi i način poslovanja poduzeća danas, u budućnosti događati češće, a samo 18,1% ispitanika vjeruje da će se krizne situacije u budućnosti događati rjeđe.

16. Smatrate li da će se, s obzirom na tempo života ljudi i način poslovanja poduzeća danas, krizne situacije u budućnosti događati u većoj ili manjoj mjeri?

105 odgovora



Slika 17. Predviđanje ispitanika o učestalosti pojave kriznih situacija u budućnosti



### 5.3. Zaključci istraživanja

Zaključci izvedeni nakon prikaza i analize rezultata istraživanja:

- 42,9% ispitanika zaposleno je u poduzećima koja nemaju formiran poseban odjel za komunikacije ili odnose s javnošću
- 24,8% ispitanika zaposleno je u poduzećima u komunikaciji s medijima sudjeluju različiti zaposlenici, tj. nema pravila tko će od zaposlenika komunicirati s medijima
- 30,5%, ispitanika zaposleno je u poduzećima koja nikada ne surađuju s agencijama za odnose s javnošću
- više od pola ispitanika, točnije 54,3% ispitanika, upoznato je s pojmom krizno komuniciranja
- 27,6%, ispitanika ne zna ima li poduzeće u kojima su zaposleni razvijen krizni komunikacijski plan, a 23,4% ispitanika zna da njihovo poduzeće nam razvijen krizni komunikacijski plan
- 27,6% ispitanika odgovorilo je da njihova poduzeća nema unaprijed definiran krizni tim. Isto toliko ispitanika u istraživanju, 27,6%, odgovorilo je da nisu upoznati s tim postoji li u poduzeću u kojem su zaposleni unaprijed definiran krizni tim
- 48,6%, odgovorio je da poduzeće u kojem su zaposleni do sada nije imalo kriznu situaciju
- krizne situacije u Hrvatskoj koje su ispitanicima ostale u sjećanju su Covid 19 i potresi
- više od dvije trećine ispitanika, 71,4%, odgovorilo je kako smatra da svako poduzeće mora imati plan za krizno komuniciranje u slučaju da u poslovanju dođe do krizne situacije
- 85,7% ispitanika smatra da sva poduzeća nemaju konkretno razrađene planove za kriznu komunikaciju
- 56,2% ispitanika smatra da potrošači drugačije gledaju na poduzeća koja zbog kriznih situacija moraju koristiti krizno komuniciranja
- 57,1% ispitanika odgovorilo je da ne bi kupili proizvod poduzeća koje je moralo koristiti krizno komuniciranje zato što se u njihovom proizvodu pronašlo štetne tvari za ljudsko zdravlje
- 81,9% ispitanika smatra da će se krizne situacije, s obzirom na tempo života ljudi i način poslovanja poduzeća danas, u budućnosti događati češće

Iz svega prethodno navedenog u rezultatima istraživanja dolazi se do se do spoznaja o tome kako većina poduzeća nije u potpunosti spremna ni svjesna važnosti kriznog komuniciranja. To se uvidjelo iz odgovora ispitanika koji su u istraživanju odgovorili da poduzeća u kojima rade nemaju razvijene krizne planove i nemaju oformljene krizne timove. Pretpostavka je da je situacija takva zato što je veliki broj ispitanika u istraživanju odgovorio da se poduzeća u kojima rade do sada nisu ni susrela s kriznim komuniciranjem, tj. nisu imala potrebu primjenjivati kriznu komunikaciju. U trenutku kada poduzeća dođu u situaciju kada moraju primijeniti krizno komuniciranje ista postaju svjesna važnosti kriznih planova i kriznih timova, ali tada je već kasno. S obzirom na to da je većina ispitanika svjesna važnosti kriznih planova i kriznog komuniciranja te da većina ispitanika pretpostavlja da će se krizne situacije u budućnosti događati sve češće preporuka je da poduzeća već dana počnu aktivno raditi na raspisivanju kriznih planova za različite moguće krizne situacije, oforme krizne timove i upoznaju sve svoje zaposlenike s kriznim planovima i kriznim timom.

## 6. Zaključak

Odnosi s javnošću u poduzeću predstavljaju jednu od najvažnijih funkcija upravo iz razloga što se putem istih odvija komunikacija između poduzeća i javnosti. Oni su moćno sredstvo pomoću kojega se utječe na tijek uspješnosti poslovanja poduzeća u promjenjivim i neizvjesnim uvjetima na tržištu. Osobe zadužene za odnose s javnošću u poduzeću prvenstveno moraju imati razvijene komunikacijske vještine, razumjeti koju vrstu komunikacije je kada primjereno koristiti te biti sposobne surađivati sa svim odjelima poduzeća. Njihov je zadatak prikupljati sve informacije i podatke koji su povezani sa poslovanjem poduzeća te informacije i podatke vezane za potrebe društva i okruženja u kojem poduzeće djeluje.

Posebnu ulogu odnosi s javnošću imaju kada se poduzeće nađe u kriznoj situaciji. Ostvariti kvalitetnu komunikaciju u trenucima kada se poslovanje nađe u krizi danas predstavlja problem za veliki broj poduzeća zato što ista nemaju oformljen odjel odnosa s javnošću u svojoj strukturi poslovanja. S obzirom na učestalost pojave kriznih situacija u poslovanju danas posve je jasno da je krizno komuniciranje oblik komunikacije koji poduzeća moraju savladati i da im je za uspješno provođenje krizne komunikacije, ali i općenito komunikacije u poslovanju potreban tim ljudi, tj. odjel odnosa s javnošću. Kako bi poduzeća kada se nađu u kriznoj situaciji na istu mogli gledati pozitivno i pomoću iste napraviti zaokret u poslovanju potrebno je da poduzeća razumiju ozbiljnost kriznih situacija i na vrijeme naprave krizni komunikacijski plan.

Kroz provedeno istraživanje došlo se do spoznaja da većina poduzeća danas, iako je to neophodno za poslovanje, nema razvijene krizne planove, nema formirane ni odnose s javnošću ni krizni tim te da potrošači drugačije gledaju na poduzeća i proizvode poduzeća koja su iz određenih razloga tijekom svog poslovanja morala primijeniti krizno komuniciranje.

Iz svega prethodno navedenog može se zaključiti da o odnosima s javnošću ovisi tijek i uspjeh kriznog komuniciranja. Što znači da sva poduzeća trebaju, ako već nisu, aktivno raditi na uspostavljanju odjela u poslovanju koji će se baviti odnosima s javnošću. Također, zaključuje se da veliki broj poduzeća nema razvijene krizne planove komunikacije i sukladno tome može se dati preporuka da buduća istraživanja vezana za odnose s javnošću i krizno komuniciranje budu usmjerena na poduzeća u Hrvatskoj te zastupljenost odnosa s javnošću i kriznog komuniciranja u istima.

## Literatura

1. Anić, N. (2012). Odnosi s javnošću – bitan dio političkog marketinga. *National security and the future*, 13 (3), 72-83. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/100733>
2. Bačić, P. (2010). Krizno komuniciranje i odnosi s javnostima s posebnim osvrtom na preuzimanje tvrtke „Pliva“. *MediAnali*, 4 (7), 139-154. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/55358>
3. Đuzel, M. (2020). KARAKTERISTIKE KRIZNOGA KOMUNICIRANJA U ZRAKOPLOVNOJ INDUSTRIJI. *South Eastern European Journal of Communication*, 2 (1), 25-35. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/240787>
4. Jakovljević, M. (2011). ODNOSI S JAVNOŠĆU – VODEĆA TAKTIKA U PROMOCIJI TURISTIČKIH REGIJA. *Acta turistica nova*, 5 (1), 119-138. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/107028>
5. Jugo, D. (2017). Menadžment kriznog komuniciranja. Zagreb: Školska knjiga d.d.
6. Jurčević, M. i Vuletić, A. (2020). KRIZNO KOMUNICIRANJE – SLUČAJ IZ HRVATSKE. *South Eastern European Journal of Communication*, 2 (1), 127-135. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/240834>
7. Kanajet, K. i Jakopović, H. (2019). Izvješćavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji.hr i Agrokor.hr. *Medijska istraživanja*, 25 (1), 55-81. <https://doi.org/10.22572/mi.25.1.3>
8. Kesić, T. (1997). Marketinška komunikacija. Zagreb: MATE d.o.o.
9. Klepić, Z., Lesko Bošnjak, L. i Mabić, M. (2020). DRUŠTVENE MREŽE I KRIZNO KOMUNICIRANJE. *South Eastern European Journal of Communication*, 2 (1), 37-46. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/240817>
10. Kotler, P. (2006). Osnove marketinga. Zagreb: MATE d.o.o.
11. Meler, M. (1997). *Promocija*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku
12. Obrovac Lipar, S. (2020). KRIZNO KOMUNICIRANJE NA PRIMJERU KATOLIČKIH SVEUČILIŠTA. *South Eastern European Journal of Communication*, 2 (2), 67-75. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/247244>
13. Osmanagić Bedenik, N. (2003). Kriza kao šansa. Zagreb: Školska knjiga d.d.

14. Plenković, M. (2015). KRIZNO KOMUNICIRANJE. *Media, culture and public relations*, 6 (2), 113-118. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/149016>
15. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2000). *Osnove međunarodnog marketinga*. Zagreb: Masmedia
16. Skoko, B. i Mihovilović, M. (2014). ODNOSI S JAVNOŠĆU U FUNKCIJI DRUŠTVENO ODGOVORNOG POSLOVANJA. *Praktični menadžment*, 5 (1), 84-91. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/134958>
17. Sunara, Ž. i Jeličić, S. (2013). Organizacijsko komuniciranje u turizmu. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 4 (1), 89-93. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/104897>
18. Tkalac Verčić, A. (2004). Marketing i odnosi s javnošću – uloge, granice i odnosi. *Market-Tržište*, 16 (1-2), 39-52. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/22000>
19. Tomić, Z., Milas, Z. i Kovačević, S. (2007). MODELI ODNOSA S JAVNOŠĆU. *Hum*, (2.), 224-241. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/230307>
20. Tomić, Z. i Sapunar, J. (2006). KRIZNO KOMUNICIRANJE. *Hum*, (1), 298-310. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/231872>
21. Van Der Wagen, L i Carlos, B.R. (2008). *Event management: upravljanje događanjima*. Zagreb: Zagrebačka škola ekonomije i managementa

## Popis slika

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Komunikacijski proces u odnosima s javnošću.....   | 8  |
| Slika 2. Osnovna sredstva komunikacije u kriznom komuniciranju.....   | 16 |
| Slika 3. Spol ispitanika u istraživanju.....  | 28 |
| Slika 4. Godine ispitanika u istraživanju .....   | 29 |
| Slika 5. Status zaposlenosti ispitanika u istraživanju.....   | 29 |
| Slika 6. Odjel za komunikacije ili odnose s javnošću u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni .....              | 30 |
| Slika 7. Komunikacija s medijima u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni .....                                  | 31 |
| Slika 8. Suradnja poduzeća u kojima su ispitanici zaposleni s agencijama za odnose s javnošću                         | 32 |
| Slika 9. Upoznatost ispitanika s pojmom kriznog komuniciranja .....   | 33 |
| Slika 10. Postotak kriznih komunikacijskih planova poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni .....                  | 34 |
| Slika 11. Postotak kriznih timova u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni .....                                 | 35 |
| Slika 12. Učestalost kriznih situacija u poduzećima u kojima su ispitanici zaposleni .....                            | 35 |
| Slika 13. Stav ispitanika o planu za krizno komuniciranje .....   | 37 |
| Slika 14. Percepcija ispitanika o poduzećima i njihovim planovima za krizno komuniciranje ...                         | 37 |
| Slika 15. Percepcija ispitanika o tome kako potrošači gledaju na poduzeća koja su se našla u kriznim situacijama..... | 38 |
| Slika 16. Stav ispitanika o poduzećima koja su se našla u kriznim situacijama.....                                    | 39 |
| Slika 17. Predviđanje ispitanika o učestalosti pojave kriznih situacija u budućnosti.....                             | 39 |

## **Popis tablica**

|   |    |
|---|----|
| Tablica 1. Vanjski i unutarnji uzroci krize.....        | 13 |
| Tablica 2. Proces upravljanja krizom kroz matricu ..... | 22 |

## Prilozi

### Prilog 1. Anketni upitnik

## Odnosi s javnošću i krizno komuniciranje

Poštovani/a,  
hvala na iskazanom interesu za sudjelovanje u istraživanju. Istraživanje je kratko i u potpunosti anonimno. Koristit će se u svrhu pisanja diplomskog rada. Unaprijed se zahvaljujem za izdvojeno vrijeme!

**\*Obavezno**

1. Koji je Vaš spol? \*

muško

žensko

2. Koliko imate godina? \*

20-29

30-39

40-49

50+

3. Jeste li trenutno zaposleni? \*

Da

Ne



4. U poduzeću u kojem trenutno radite postoji li poseban odjel za komunikacije ili odnose s javnošću? \*

- Da
- Ne
- Nisam zaposlen/a

5. Tko je u Vašem poduzeću zadužen za komunikaciju s medijima? \*

- Predsjednik Uprave / glavni direktor
- Netko od članova Uprave / direktora
- Voditelj / direktor odjela za komunikacije
- Glasnogovornik - zaposlenik odjela odnosa s javnošću
- Nema pravila, ovisno o situaciji
- Nisam zaposlen/a

6. Surađuje li Vaše poduzeće s agencijama za odnose s javnošću? \*

- Da, sva komunikacija poduzeća s medijima odvija se preko agencije za odnose s javnošću
- Agencije za odnose s javnošću se angažiraju povremeno za specifične projekte
- Rijetko, i to samo za izuzetno komplicirane projekte poput kriznog komuniciranja
- Ne, nikada
- Nisam zaposlen/a

7. Jeste li upoznati s pojmom krizno komuniciranje? \*

- Da
- Ne

8. Ima li poduzeće za koje radite krizni komunikacijski plan? \*

- Da, to je dokument dostupan svim zaposlenicima poduzeća
- Da, ali dostupan samo užem menadžment timu poduzeća.
- Ne, tvrtka nema krizni komunikacijski plan
- Ne znam
- Nisam zaposlen/a

9. Postoji li u Vašem poduzeću tim za krizne situacije? \*

- Da, sastav kriznog tima poznat je svim zaposlenicima poduzeća
- Da, ali sastav kriznog tima poznat je samo užem menadžment timu poduzeća
- Ne, poduzeće nema unaprijed definiran krizni tim
- Ne znam
- Nisam zaposlen/a

10. Je li Vaše poduzeće do sada imalo kriznu situaciju koju je moralo iskumunicirati sa širom javnošću? \*

- Da
- Ne
- Nisam zaposlen/a

11. Navedite barem jednu kriznu situaciju u Hrvatskoj ili svijetu koja Vam je ostala u sjećanju. \*

Vaš odgovor

---

12. Smatrate li da svako poduzeće mora imati plan za krizno komuniciranje u slučaju da u poslovanju dođe do krizne situacije? \*

- Da
- Ne

13. Smatrate li da sva poduzeća imaju plan za krizno komuniciranje? \*

- Da
- Ne

14. Smatrate li da potrošači drugačije gledaju na poduzeća koja zbog kriznih situacija moraju koristiti krizno komuniciranje? \*

Da

Ne

15. Biste li kupili proizvod poduzeća koje je moralo primijeniti krizno komuniciranje zato što se u njegovom proizvodu pronašlo štetne tvari za ljudsko zdravlje? \*

Da

Ne

16. Smatrate li da će se, s obzirom na tempo života ljudi i način poslovanja poduzeća danas, krizne situacije u budućnosti događati u većoj ili manjoj mjeri? \*

Većoj

Manjoj

Podnesi