

# Marketinška komunikacija u kriznim situacijama

---

**Meštrović, Lucija**

**Graduate thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:085058>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-12**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Menadžment i marketing maloprodaje**

# **Marketinška komunikacija u kriznim situacijama**

**Diplomski rad**

**Lucija Meštrović**

**Zagreb, listopad, 2024.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**  
**Menadžment i marketing maloprodaje**

**MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA U KRIZNIM  
SITUACIJAMA**

**Marketing communication in crisis situations**

**Diplomski rad**

**Lucija Meštrović, 0067544462**

**Mentor: Izv. Prof. dr. sc. Irena Pandža Bajš**

**Zagreb, listopad, 2024.**

## **Sažetak**

Odnosi s javnošću su zadnjih nekoliko desetljeća doživjeli svoj procvat te je njihova uloga unutar organizacija postala ključna za izgradnju i održavanje pozitivnog imidža, odnosa s potrošačima i ostalim sudionicima uključenim u poslovanje. Dvosmjerni oblik komunikacije omogućava poduzećima konstantni pristup željama i potrebama potrošača kao i bržu prilagodbu na pojavu novih trendova.

Uz svakodnevne poslove utjecaj odnosa s javnošću je najviše vidljiv u kriznim periodima. Svaka organizacija kad-tad doživi neki oblik krizne situacije te je stoga bitno u razdoblju blagostanja raditi na strategijama i planovima za minimiziranje štete.

Cilj rada je prikazati koliki utjecaj odnosi s javnošću imaju na rješavanje krize uz kvalitetno postavljenju strategiju i marketinšku komunikaciju. U studiji slučaja analizirati će se koliki utjecaj na poslovanje ima gubitak povjerenja ključnih sudionika kao što se to desilo u slučaju Agrokor. Također, na samom kraju rada napravljena je usporedba pristupa koji ima Fortenova grupa u odnosu na krizni pristup Agrokora

Ključne riječi: odnosi s javnošću, krizna situacija, Agrokor, Fortenova grupa

## Summary

Public relations have flourished in the last few decades and their role within organizations has become crucial for building and maintaining a positive image, relationships with consumers and other participants involved in business. The two-way form of communication enables companies to constantly access the wishes and needs of consumers, as well as to adapt faster to the emergence of new trends.

In addition to everyday business, the influence of public relations is most visible in times of crisis. Every organization experiences some form of crisis situation at some point, so it is important to work on strategies and plans to minimize damage during the period of prosperity.

The aim of this paper is to show the impact of public relations on resolving the crisis with a well-set strategy and marketing communication. The case study will analyze the impact on business of the loss of trust of key players, as happened in the case of Agrokor. Also, at the very end of the paper, a comparison of Fortenova Group's approach to Agrokor's crisis approach was made.

Key words: Public relations, crisis situation, Agrokor, Fortenova grupa

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad / prijava teme diplomskog rada isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada / prijave teme nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada / prijave teme ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada / prijave teme nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Heštrović

(vlastoručni potpis studenta)

27.08.2024.

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

Heštrović

(personal signature of the student)

27.08.2024.

## Sadržaj

<b>1. UVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. PREDMET I CILJ RADA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.2. METODOLOGIJA .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. STRUKTURA RADA. ....</b>	<b>8</b>
<b>2. ODNOSI S JAVNOŠĆU I ULOGA KRIZNOG KOMUNICIRANJA .....</b>	<b>9</b>
2.1. POJMOVNO ODREĐENJE I CILJ ODNOSA S JAVNOŠĆU .....	9
2.2. VAŽNOSTI ODNOSA S JAVNOŠĆU UNUTAR ORGANIZACIJE .....	12
2.3. POJAM I ULOGA KRIZNOG KOMUNICIRANJA U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU PODUZEĆA .....	14
2.4. UZROCI I VRSTE KRIZNIH SITUACIJA .....	16
<b>3. MARKETINŠKA KOMUNIKACIJA U KRIZNIM SITUACIJAMA I STRATEGIJE KRIZNOG KOMUNICIRANJA PODUZEĆA .....</b>	<b>21</b>
3.1. SPOZNAJA KRIZNE SITUACIJE I KOMUNICIRANJE PREMA JAVNOSTI .....	21
3.2. IZRADA KRIZNOG PLANA S MARKETINŠKOG ASPEKTA .....	25
3.3. PROCJENA ALTERNATIVA MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE .....	28
3.4. RAZVIJANJE STRATEGIJE KRIZNOG KOMUNICIRANJA .....	29
3.5. ULOGA MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U RJEŠAVANJU KRIZNE SITUACIJE .....	34
<b>4. STUDIJA SLUČAJA STRATEGIJE KRIZNOG KOMUNICIRANJA KONCERNA AGROKOR I FORTENOVA GRUPE .....</b>	<b>36</b>
4.1. PREDMET I CILJ ISTRAŽIVANJA .....	38
4.2. ISTRAŽIVAČKA PITANJA .....	39
4.3. ANALIZA STRATEGIJE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE U KRIZNIM SITUACIJAMA KONCERNA AGROKOR I FORTENOVA GRUPE .....	39
4.4. IZRADA IZVJEŠTAJA I DISKUSIJA .....	48
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>52</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>54</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>57</b>
<b>ŽIVOTOPIS STUDENTA .....</b>	<b>58</b>

# **1. Uvod**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Današnje poslovno okruženje je izrazito dinamično, organizacije se sve češće susreću s nepredvidivim kriznim situacijama koje mogu značajno ugroziti njihovo poslovanje, reputaciju, operativne procese i financijsku stabilnost. U takvim situacijama, ključno je efikasno i pravovremeno upravljanje komunikacijom kako bi se očuvalo povjerenje svih uključenih sudionika, umanjile negativne posljedice i sačuvala pozitivna slika o brendu. Kroz ovaj rad, nastojat ću pružiti uvid u kompleksnost i važnost marketing te komunikacije u kriznim situacijama te identificirati ključne faktore uspješnog upravljanja komunikacijom u takvim kontekstima. Također, cilj je analizirati marketinšku komunikaciju, identificirati najbolju praksu uz davanje smjernica i preporuka za organizacije kako bi se bolje pripremile za potencijalne krizne situacije i učinkovitije reagirale kada se one dogode.

## **1.2. Metodologija**

Izvor svih podataka biti će iz sekundarnih izvora to jest iz znanstvenih radova, osvrta, dostupne stručne literature i prethodno provedenih studija. U studiji slučaja biti će opisana marketinška komunikacija kroz faze koje je Agrokor prolazio te koja strategija za krizne uvjete je odabrana kako bi se efekti krize što više ublažili. Ograničavajuća okolnost ovog rada je ta što se kriza već dogodila te je možemo promatrati samo kao primjer za buduće slučajeve. Ovaj rad istražuje ulogu marketinške komunikacije u upravljanju kriznim situacijama, fokusirajući se na strategije, alate i tehnike koje organizacije koriste kako bi održale kontinuitet poslovanja i izgradile ili očuvale svoj ugled. Kroz analizu relevantne teorijske literature, empirijskih studija i primjera iz prakse, cilj je dublje razumjeti kako marketinška komunikacija može biti ključni faktor u prevladavanju kriza te kako se može prilagoditi različitim vrstama izazova s kojima se organizacije suočavaju.



### **1.3. Struktura rada.**

Prvi dio rada će osvijetliti teorijski okvir odnosa s javnošću i uloge kriznog komuniciranja kako bi se stvorio temelj za daljnju analizu. Zatim će se istražiti različite vrste kriza te koji su njihovi najčešći uzroci s kojima se organizacije mogu suočiti ali i kako te krize utječu na percepciju brenda i drugih povezanih sudionika. Nakon toga, fokus će biti na analizi različitih strategija marketinške komunikacije ali i na strategiji kriznog komuniciranja poduzeća koje organizacije mogu primijeniti tijekom kriznih situacija. Strategije mogu biti primjenjive i za izgradnju reputacije, krizno brendiranje te primjenu digitalnih kanala i društvenih medija.

U zadnjem dijelu rada obraditi će se studija slučaja Strategije kriznog komuniciranja koncerna Agrokor i Fortenove grupa gdje će se sav teorijski dio posvetiti slučaju iz prakse.

## **2. Odnosi s javnošću i uloga kriznog komuniciranja**

### **2.1. Pojmovno određenje i cilj odnosa s javnošću**

S vremenom i pojavom novih trendova marketing je zadnjih godina doživio svoj procvat te je samim time i marketinška komunikacija svima u fokusu prilikom profiliranja na već sada poprilično zasićenom tržištu. Pravim pristup kompanije se mogu diferencirati od konkurencije i zadobiti povjerenje javnosti. U svemu ovome veliki utjecaj imaju odnosi s javnošću kojima je glavni cilj stvoriti pozitivno mišljenje o organizaciji prema javnosti (Ciceran, 2018.). Pojmovno određenje odnosa s javnošću u svojem obrazloženju obuhvaća različite aspekte komunikacije između organizacije i javnosti. Drugim riječima možemo reći da odnosi s javnošću predstavljaju strategiju kojom organizacija izgrađuje i održava povjerenje ali i dobre odnose s različitim sudionicima, uključujući kupce, zaposlenike, investitore, medije, vladu i širu javnost (Tkalac Verčić, 2016.). „Odnosi s javnošću predstavljaju komunikacijski oblik koji ako je pažljivo planiran i proveden osigurava dugoročne ciljeve stvaranja pozitivnog imidža“ (Kesić, 2003.). Odnosi s javnošću održavaju dvosmjernu komunikaciju između organizacije i unutarnje ali i vanjske javnosti. Mnogi znanstvenici su tijekom godina proučavali utjecaj koji odnosi s javnošću mogu ostvariti na organizaciju ali još više prema javnosti te nemaju svi pozitivno mišljenje o radu odnosa s javnosti – A.N. Chomsky, poznat kao otac modernog lingvističkog jezika, je izjavio u svom radu „A propaganda model“ (1988.) kako su odnosi s javnošću već dugi niz godina jedna od najvažnijih industrija u SAD-u te smatra tu industriju izrazito negativnu čak i kao propagandu. Po njemu su korporacije te koje drže „prst na pulsu naroda“ i da to koriste kako bi eventualno promijenili svoje stavove i ciljeve poslovanja.

Ni jedna organizacija, bez obzira radilo se o organizacijama unutar iste industrije poslovanja, ne može primijeniti ista pravila odnosa s javnošću u svakom trenutku svog poslovanja upravo zbog dinamike koja se iz godine u godinu znatno mijenja i nailazi na nove prepreke. Najčešće odnose s javnošću možemo gledati kroz 3 različita utjecaja (Tkalac Verčić, 2006.): prvi utjecaj se odnosi na činjenicu da kvalitetan tim može promijeniti javno mišljenje to jest da javnost na drugačiji doživljava, reagira, misli i vjeruje poduzeću u odnosu na prethodno razdoblje. Drugi utjecaj govori o kreiranju mišljenja tamo gdje ga nije bilo ili je javnost bila indiferentna. Treći se odnosi na jačanje pozitivnog mišljenja javnosti.

Ugrubo najvažnije uloge odnosa s javnošću su sljedeće: (Tkalac Verčić, 2004.; Pejaković, 2015.; Ciceran, 2018.):

1. Komunikacija - otvorena komunikacija preko različitih kanala (mediji, društvene mreže, unutarnjim informativnim kanalima (intranet), javni događaji..)
2. Reputacija – izgradnja, unapređenje i očuvanje reputacije organizacije/pojedinca
3. Transparentnost – samo kroz točne i transparentne informacije je moguća izgradnja povjerenja s javnošću
4. Krizno komuniciranje – pravilno i pravovremeno komuniciranje kako bi se ublažio i minimizirao utjecaj krize i negativan imidž
5. Odnosi s medijima – uspostavljanje i održavanje odnosa s novinarima zbog lakšeg plasiranja informacija

Te ćemo se kroz rad dotaknuti pobliže kako svaka od ovih uloga funkcionira unutar organizacije u kriznoj situaciji.

Vrste odnosa s javnošću prema možemo podijeliti na (Pejaković, 2015.):

1. Odnose s medijima – mediji imaju značajnu ulogu u izgradnji imidža i reputaciji organizacije u današnje vrijeme stoga ne čudi da je ovo jedan od najprivlačnijih platformi koji stručnjaci za odnose s javnošću koriste prilikom komuniciranja sa širom javnosti. Česta je pojava da glasnogovornici organizacije imaju blizak kontakt s novinarima koji prate područje u kojem organizacija djeluje.
2. Odnosi s tržištem – komunikacija s potencijalnim i trenutnim investitorima, potrošačima, glasačima i ostalim interesnim sferama na tržištu bez kojih poslovanje poduzeća ne bi bilo moguće. Potrebno je oslušivati i uvidjeti potrebe i želje tržišta na vrijeme te se po mogućnosti prilagoditi novinama prije konkurencije. Cilj je stvoriti dugoročno partnerstvo.
3. Odnosi s vlastima – komunikacija s vlasti je vrlo bitna osobito za velike organizacije te se u tom slučaju, najčešće odjel zadužen za javne poslove, bavi svojevrsnim lobiranjem kako bi organizacija što uspješnije poslovala. Uz tržište svaka organizacija ovisi i o državi unutar koje posluje na način da za određene industrije ona izdaje dozvole za rad, kvote proizvodnje, regulira kretanje na tržištu... u ovom obliku odnosa s javnošću bitno je pratiti i na vrijeme imati informacije o eventualnim promjenama unutar odabrane industrije.

4. Interna komunikacija – interna komunikacija je ključ uspješnog poslovanja svakog poduzeća. Važno je informirati, educirati i uključivati zaposlenike svih razina u odluke organizacije kako bi spriječili čestu fluktuaciju radnika ali i kako bi izbjegli dodatne troškove prilikom novih zapošljavanja. Interna komunikacija također može pomoći u izgradnji lojalnosti i poistovjećivanju ciljeva zaposlenika s ciljevima organizacije unutar koje radi.
5. Odnosi s investitorima - investitore možemo promatrati kao financijsku javnost te se kroz odnose i komunikacije s njima odjel odnosa s javnošću trudi povećati vrijednost organizacije. Bitno je također učvrstiti odnose i povjerenje s dioničarima jer dugoročno organizacija postaje atraktivnija na financijskom tržištu za buduće i stare ulagače. Ovaj dio odnosa s javnošću odnosi se i na izradu godišnjih izvještaja, praćenja trendova na tržištu, stalno informiranje financijske javnosti ali i savjetovanje visokog menadžmenta o trenutnoj situaciji.

Važno je napomenuti kako različite skupine i sudionici u poslovanju imaju i različita očekivanja od organizacije – zaposlenici očekuju plaću, mediji očekuju informacije, menadžeri investicije, dobavljači urednost u plaćanju i izvršenju obaveza prema njima dok država očekuje poštivanje zakona. (Pejaković, 2015.)

Reputacija kompanija danas ne ovisi samo o proizvodima koje ona plasira već i o sveukupnom ponašanju prema zaposlenicima, dobavljačima i okolini. Odnosi s javnosti su zaduženi za to da organizacija bude percipirana u javnosti na način da podržava njene ciljeve i dugoročne interese kroz planiranje komunikacijskih aktivnosti.

Glavni ciljevi koje odnosi s javnosti imaju unutar organizacije su usko povezani s ostvarivanjem dugoročne održivosti i uspjeha (Pejaković, 2015.) Neki od tih ciljeva su kreiranje i održavanje pozitivnog imidža. Prikazivanjem poduzeća kao pouzdanog, odgovornog i prije svega etički korektnog koji svojim poslovanjem doprinosi društvu i zajednici oko sebe. PR odnosi često uključuju promoviranje društveno odgovornih inicijativa unutar zajednice kroz donacije i sponzorstva (Pejaković, 2015.). Donacije i sponzorstva su idealna prilika kako bi se povećala vidljivost organizacije i prepoznatljivost brenda na nenametljiv način. Dobro promišljenim potezima i odlukama organizacija učvršćuje svoj status i položaj na tržištu uz jačanje ugleda. Ugled je ključan za privlačenje ali i zadržavanje klijenata, investitora i novih visokoobrazovanih zaposlenika (Pejaković, 2015.). Uz pravovremeno informiranje javnosti o novostima poslovanja raste i povjerenje šire javnosti. Kako se jedan cilj nadovezuje na drugi

tako i otvorena komunikacija gradi dobre odnose s medijima koji su velik dio današnjih odnosa s javnosti i bez kojih često komunikacija sa širom javnosti ne bi bila moguća. Ciljevi odnosa s javnošću se često poklapaju s marketinškim ciljevima te dolazi do sinergije aktivnosti kako bi se podržalo primjerice lansiranje novog proizvoda, ulaska na novo tržište i ostvarivanje drugih poslovnih ciljeva (Tkalac Verčić, 2016.)

## **2.2. Važnosti odnosa s javnošću unutar organizacije**

Ugled kompanije je jedan od najvažnijih karakteristika i stvari na kojima organizacija gradi svoje poslovanje. Kvalitetan PR tim može organizaciju s relativno prosječnim proizvodom vinuti u zavidne razine poslovanja. Odnosi s javnošću imaju ključnu ulogu u izgradnji i oblikovanju reputacije, imidža i strategije komuniciranja sa zaposlenicima, klijentima, investitorima, medijima ali i sa širom javnosti (Tkalac Verčić, 2016.). Odnose s javnošću možemo raščlaniti na 2 koncepta – koncept odnosa i koncept javnosti. Koncept odnosa podrazumijeva kontinuiranu komunikaciju sa sudionicima a velikoj mjeri ovisi o samom poduzeću kakav će biti taj odnos. Te stoga ne čudi kako je razlog čestih kriza i konflikata upravo proizlazi iz činjenice da se komunikacija odvija na neadekvatan način. Kako bi se izbjegle negativne pojave odnosi s javnosti su ključ. Koncept javnosti se fokusira na sveukupnu javnost poduzeća a to su sve interesne skupine kojima se poduzeće obraća ali i skupine koje imaju utjecaj na djelovanje i egzistenciju poduzeća. (Pejaković, 2015.)

Ako raščlanimo utjecaj odnosa s javnošću se može vidjeti kroz nekoliko sfera (Tkalac Verčić, 2004.; Pejaković, 2015.; Jugo, 2017.)

1. Izgradnja i održavanje reputacije – pozitivna reputacija organizacije uključuje proaktivno upravljanje i plasiranje informacija, pravovremeno reagiranje na krizne situacije i osiguravanje da se organizacija percipira kao odgovorna, transparentna i etična.
2. Unutrašnja komunikacija – otvorena komunikacija unutar poduzeća je ključ za uspješno poslovanje. Informiranje zaposlenika o budućim ciljevima, viziji, misiji i aktivnostima koje organizacija poduzima trenutno i u bližoj budućnosti je preduvjet za stvaranje zajedničkog razumijevanja i podrške te također može doprinijeti dodatnoj motivaciji, produktivnosti ali i predanosti zaposlenika.

3. Krizni menadžment – u kriznim situacijama PR menadžment ima ključnu ulogu u upravljanju komunikacijom. Pravovremenim komuniciranjem i izvještavanjem svih uključenih sudionika moguće je spriječiti veličinu razmjera krize. Pravim pristupom moguća je također minimalizacija štete eventualnog reputacijskog rizika.
4. Podrška menadžmentu – pružanje podrške menadžmentu u donošenju ključnih i strateških odluka za poslovanje te kako i na koji način te informacije podijeliti s ključnim sudionicima. Kroz analizu i razumijevanje javnog mijenja tim odnosa s javnošću može pomoći u oblikovanju poruka i strategija koje će postići željene rezultate.
5. Jačanje organizacijske kulture – pomoć u promoviranju dogovorenih organizacijskih vrijednosti ali i jačanje tih vrijednosti među zaposlenicima. Približavanje organizacijske kulture što je ključno za stvaranje kohezivnog i lojalnog tima. Prvi pristup može povećati angažman zaposlenika, smanjiti sve češću fluktuaciju zaposlenika te je moguće poistovjećivanja ciljeva poduzeća s ciljevima zaposlenika.
6. Osiguranje usklađenosti – vrlo je bitno da su sve komunikacije i poslovanje usklađene s pravnim i etičkim standardima države u kojoj poduzeće posluje. Ovo je posebno bitno za industrije koje su strogo regulirane.
7. Stvaranje povjerenja – transparentnost, dosljednost i poštovanje su temelji na kojima bi svaka organizacija trebala graditi povjerenje prema zaposlenicima, klijentima i drugim sudionicima. Povjerenje je ključno za dugotrajni uspjeh poslovanja.

Ukratko, svi ovi utjecaji odnosa s javnošću pomažu organizaciji u uspostavljanju ali i održavanju pozitivnog odnosa sa svim stranama uključenim u poslovanje, uspješnijim upravljanjem krizama, jačanju interne kulture i podržavanju odluka menadžmenta u postizanju svih zacrtanih poslovnih ciljeva.

## 2.3. Pojam i uloga kriznog komuniciranja u odnosima s javnošću poduzeća

Bivši američki predsjednik J.F.Kennedy je izjavio kako se kriza prevedena na kinesko pismo sastoji od dva simbola – jedan simbol označava opasnost a drugi priliku (Jugo, 2017.). Upravo ovakvo poimanje situacije ima dva gledišta – jedno koje je pesimistično i može značiti kraj poslovanja a drugo optimistično koje omogućuje rast i učenje iz grešaka. Odnosi s javnosti su tu kako bi svaku krizu pretvorili u priliku i što je moguće više spriječili drugu stranu medalje a to je opasnost.

Vrlo često se zna poistovjetiti pojam kriznog komuniciranja s kriznim upravljanjem iako je krizno upravljanje puno veći i širi pojam od kriznog komuniciranja. Krizno upravljanje možemo opisati kao strateško planiranje koji za glavnu zadaću ima reagirati i ,što je moguće uspješnije, otkloniti dio rizika kako bi organizacija što uspješnije mogla upravljati svojom sudbinom (Jugo, 2017.) Proces upravljanja je raznolik i obuhvaća znanje i iskustvo različitih područja. Neke od njihovih zadaća su: donošenje odluka, analiza okoline, uspostavljanje odnosa s medijima, procjena rizika, strateško planiranje i krizno komuniciranje, koje će nama u ovom slučaju biti u fokusu (Jugo, 2017.). Neki autori navode kako je upravo krizno komuniciranje ključ uspješnog kriznog upravljanja.

Pojam koji, uz odnose s javnošću i kriznog komuniciranja, unutar organizacije je često spomenut je 5C model (Mihalinčić, 2018.):

- 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.

Model 5C je sažet prikaz kako se svaka organizacija treba postaviti u kriznoj situaciji i na kojim temeljima bi krizno komuniciranje trebalo nadograđivati strategiju.

Krizno komuniciranje možemo objasniti kao komunikaciju između organizacije i javnosti prije, za vrijeme i nakon krize. To je svojevrsni dijalog koji utječe na odabir strategije i taktike

za izlazak iz krize uz cilj da se umanju nastala šteta imidža (Jugo, 2017.). Sustavni pristup i proučavanje kriznog komuniciranja odlikuje se u različitim pristupima. Središnji dio svake krizne komunikacije bi trebala biti sigurnost svih aktera uključenih u krizu i onih na koje sama kriza utječe. Aktere odnosno dionike dotiče takozvana „teorija dionika“ koja naglašava složene odnose i odgovornosti organizacije prema unutarnjim ali i vanjskim dionicima. Teorija identificira kako i na koji način kriza utječe na sve dionike. Potreban je individualan pristup svakoj skupini jer se potrebe i očekivanja razlikuju od skupine do skupine. (Jugo, 2017.)

Dionici se razvrstavaju na primarne i sekundarne. Uobičajeni primarni dionici su: zaposlenici, dobavljači, ulagači, kupci dok su sekundarni dionici oni ljudi ili skupine koje mogu utjecati ili biti pod utjecajem organizacije (Mišić, 2016.). Također, potrebno je definirati prioritete i one najutjecajnije sudionike koji su usko povezani i uključeni u poslovanje koji mogu imati utjecaj na brži izlazak iz krize. Zbog diferenciranosti moguća je pojava da neće svaka grupa dobiti iste informacije i biti na isti način uključena u rješavanje krizne situacije.

U Hrvatskoj s godinama sve više raste osviještenost koliko je važno imati kvalitetan tim odnosa s javnošću za svakodnevno poslovanje a posebno kada se desi krizna situacija te stoga ne čudi kako je upravo krizno komuniciranje danas sastavni dio odnosa s javnošću.

Krizno komuniciranje i dobro postavljen tim odnosa s javnošću organizacija može iskoristiti za izgradnju i jačanje ugleda zahvaljujući pozornosti u javnosti kojoj je tijekom krize izložena. Krizni menadžment je set faktora dizajniranih za borbu protiv krize, a da bi se umanjile stvarne štete koje su nastale. Krizni menadžment za svoj cilj između ostalog nastoji spriječiti ili umanjiti negativne učinke krize i tako zaštititi organizaciju, sve sudionike i industriju od šteta. (Combs, 2010.)

Damir Jugo (2017.) je krizno komuniciranje svrstao u šest skupina zadataka koji se očekuju od pojedinaca i timova koji upravljaju kriznim komunikacijama:

1. Priprema za krizu – aktivnosti prije same krize to jest uspostavljanje i razvoj odnosa s vanjskim i internim javnostima organizacije, predviđanje potencijalnih kriza i planiranja kako se ponašati u određenim situacijama
2. Identificiranje javnosti – predviđanje tko treba primiti kakvu informaciju ovisno o tome kojem tipu javnosti pripada (teorija dionika)
3. Osmišljavanje i kreiranje poruke – definiranje sadržaja koji će biti odaslan u javnost. Nakon definiranja kreiraju se poruke odabranog sadržaja



4. Izbor medija i prijenos poruka i informacija – izbor najboljeg i najučinkovitijeg načina kako određenim skupina prenijeti poruku. Pritom izbor ovisi o nizu čimbenika poput prirode javnosti kojoj je poruka namijenjena, vrsti krize, stupnju odgovornosti organizacije za krizu i odnosa koji je organizacija prije stupanja krize stvorila s javnosti
5. Odgovor na povratnu informaciju – zadatak koji podrazumijeva primanje povratnih informacija od svih sudionika i odgovaranje na njih. Tijekom krize javnost će imati određena pitanja i reakcije koje se odnose na plasirane informacije te se očekuje od organizacije da pojasni eventualne nejasnoće
6. Ocjenjivanje uspjeha – posljednji zadatak kriznog komuniciranja je evaluacija poduzetih mjera i poteza te donijeti planove i odluke za budućnost poslovanja

## 2.4. Uzroci i vrste kriznih situacija

Kriza ima svoj korijen riječi u grčkoj riječi *krisis* što označava prijelom i tešku situaciju s kojom se netko nosi. U Grčkoj je riječ „kriza“ označavala „odluku“ koju treba donijeti jer još nije odlučeno koji su sljedeći koraci (Jugo,2017.). Ono što je isto staroj Grčkoj i suvremenoj ekonomiji je pojava krize. Opisivati krizu i njeno upravljanje se kroz godine mijenjalo s tržištem te svaka epoha nosi svoje izazove.

Kriza je postala neizbježan izazov i situacija koja se dogodi minimalno jednom u nečijem životnom vijeku – fokus će ovdje biti na životni vijek organizacije. U poslovnoj ekonomiji kada govorimo o pojmu „kriza“ najčešće se poistovjećuje s pitanjem opstanka organizacije to jest govori o ugroženosti njegove egzistencije. Poslovnu krizu možemo definirati kao „... neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecaja, koji šteti primarnim ciljevima s ambivalentnim ishodom“ (Osmanagić Bedenik, 2010.). Damir Jugo je u svom radu „Menadžment kriznog komuniciranja (2017.)“ opisao krizu kao anomalni događaj koji može negativno utjecati na organizaciju i koji zahtjeva njezinu učinkovitu komunikaciju kako bi se šteta povezana s događajem smanjila u što većoj mjeri. Potrebno je shvatiti kako kriza nastaje spletom različitih okolnosti i čimbenika – političkih, ekonomskih, socijalno-demografskih, tehnoloških, zakonodavnih i ekoloških. Temeljni recept za uspjeh poduzeća zahvaćenom

krizom se očituje u njegovoj fleksibilnosti u turbulentnom okruženju (Brčić & Đukes & Malbašić, 2013.).

Mnogi ekonomisti, filozofi i naučnici su kroz godine pokušavali naći prave riječi i opise koji bi na jedinstven način objasnili što je to kriza ali je svaka posebna i jedinstvena za sebe te ju je teško objediniti jednom definicijom jer je kriza intenzivna pojava koja može potencijalno imati negativan utjecaj na organizaciju, cijelu industriju, na javnost, proizvode i imidž (Jugo, 2017.).

Kako bi se razvio pogodan sustav za razvrstavanje čimbenika koji uzrokuju poslovnu krizu nije jednostavan zadatak. Ako se želi virtualno pratiti sve razloge smanjenja efikasnosti natrag do „lošeg menadžmenta“, tvrdeći da su te loše odluke ili nedjelovanje od strane menadžmenta prouzročili sve probleme poduzeća. Čak i kad se uzroci krize prvenstveno zbog čimbenika okruženja izvan kontrole menadžmenta, može se tvrditi da je menadžment trebao predvidjeti te događaje i sukladno tome djelovati (Peran, Goreta i Vukošić Popov, 2016.).

Kako bi se uopće mogla izbjeći kriza moraju biti zadovoljeni egzistencijalni uvjeti i ciljevi: očuvanje likvidnosti poduzeća, održavanje minimalnog dobitka i stvaranje novih potencijala za poslovanje (Osmanagić Bedenik, 2010.).

Ukoliko neki od minimalnih uvjeta za očuvanje i održavanje stabilnog poslovanja nije ispunjen dolazi do kratkoročnih ili dugoročnih posljedica na samo poslovanje. Veličina posljedica ovisi koliko je menadžment pripremio organizaciju na kriznu situaciju.

Neki od uzročnika krize mogu biti unutrašnji ili vanjski uzroci (Aleksić, 2003.)

#### 1) Unutarnji uzroci krize (Aleksić, 2003.)

- a) Ljudska greška – greška zaposlenika ili menadžmenta koje se mogu očitovati kao loša poslovna odluka, nemar ili tehnička greška
- b) Financijske poteškoće – loše upravljanje financijama, pretjerano zaduživanje ili proširivanje posla uz loš i/ili nepotpun dugoročni plan
- c) Organizacijske promjene – restrukturiranje, spajanje, akvizicija ili promjene menadžmenta mogu izazvati razna prebiranja unutar organizacije koja mogu stvoriti nemir i nesigurnost između zaposlenika ali i otpor prema novonastaloj situaciji
- d) Etnički i pravni problemi – kršenje zakona, neetičko ponašanje i problemi s usklađenosti mogu doprinijeti reputacijskoj krizi i pravnim problemima

2) Vanjski uzroci krize (Tomić & Milas, 2006.):

- a) Prirodne nepogode – zemljotresi, poplave, požari i druge prirodne katastrofe mogu izazvati operativne poremećaje
- b) Tržišni faktori – nagli pad potražnje, promjene u industriji ili ekonomiji (kao što je pojava recesije)
- c) Tehnološki faktori – cyber napadi, kvarovi na tehnologiji ili neuspjeh u implementaciji novih tehnologija
- d) Politički i društveni faktori – eventualne promjene u zakonodavstvu, političke nestabilnosti, društveni nemiri ili ratovi mogu imati negativan utjecaj na poslovanje
- e) Konkurentski pritisak – neočekivani obrat na tržištu ili pojava novog konkurenta s boljim plasmanom i/ili novim inovacijama

Unutarnji uzroci su uzroci na koje organizacija može utjecati i raditi na tome da se spriječe ili umanje utjecaji ukoliko do njih dođe (Aleksić, 2003.) Ljudska greška se može kontrolirati kroz češće kontrole i na više razina odlučivanja. Financijske poteškoće se mogu izbjeći ukoliko se poslovanje ne odvija preko kratkoročnih procesa već je dugoročno sagledana financijska perspektiva poduzeća. Organizacijske promjene bilo koje vrste bi trebale biti napravljene s posebnim obzirom prema zaposlenicima i s mogućnošću da imaju vremena za prilagodbu na novonastalu situaciju bilo ona izazvana širenjem ili smanjivanjem poslovanja. Etničke i pravne probleme je moguće izbjeći držanjem propisanih zakona o poslovanju u industriji kojoj pripada naša organizacija.

Vanjski uzroci krize su izvan dometa organizacije te ona ne može utjecati na to da ih izbjegne. Jedini način za uspješnije prevladavanje krize je okvirni strateški plan za razne scenarije koji se mogu dogoditi na tržištu ili oko nas.

Vrste kriznih situacija se blisko vežu na uzročnike krize koji su navedeni pod vanjskim i unutarnjim faktorima. Prema istraživanju Instituta za krizni menadžment 2010. više od 80% kriznih situacija s kojima se organizacija suočava prouzročeno je unutrašnjim ljudskim čimbenicima (Jugo, 2017.). Naime, u istraživanju je dokazano da se u 50% slučajeva menadžment pokazao kao nositelj uzroka krize a 32% zaposlenici (Jugo, 2017.). Nadalje, još je gori podatak da 70% menadžera ne reagira na prve znakove upozorenja, tješeći prvenstveno sebe a onda i bliske suradnike (Brčić & Đukes & Malbašić, 2013.).

Financijska kriza uključuje probleme s likvidnošću, neplaćanjem potraživanja koje organizacija ima prema drugim stranama, nagli pad dionica ili druge financijske poteškoće koje ugrožavaju stabilnost poslovanja poduzeća (Jugo, 2017.)

Operativna kriza nastaje zbog prekida svakodnevnih, uobičajenih poslovnih aktivnosti uslijed nekih neplaniranih situacija kao što to mogu biti kvarovi tehnologije, ljudske greške i/ili prirodne nepogode (Jugo, 2017.)

Reputacijska kriza je jedan od najvećih problema s kojima se organizacija može susresti jer financijska kriza se može riješiti dodatnim financiranjem u banci, operativna kriza može trajati kratak vremenski period ali reputacijska kriza je kriza koja može ozbiljno naštetiti poduzeću u dugoročnom smislu (Jugo, 2017.). Ona može nastati uslijed negativnog medijskog nastupa, skandala ili primjerice lošim tretmanom sudionika u poslovanje bilo to prema potrošaču, zaposleniku ili dobavljaču. Za reputacijsku krizu je najčešće potrebno mnogo truda tima odnosa s javnošću kako bi se javno mišljenje promijenilo o samoj organizaciji. Ovakav oblik krize dosta često zna odrediti plasman na tržištu koji mnoga poduzeća skoro nikad ne uspiju poboljšati ili vratiti na razinu prije same krize.

Kriza u menadžmentu ili menadžerska kriza se javlja kada dolazi do neslaganja na najvišim razinama u organizaciji (Jugo, 2017.). Takav oblik krize se vrlo brzo proširi organizacijom te može unijeti dodatni nemir i neizvjesnost o samoj budućnosti poslovanja. Upravljački tim je taj koji donosi ključne odluke i u kojem smjeru će neko poduzeće u budućnosti poslovati te je bitno da se eventualne nesuglasice riješe prije nego se prošire na niže razine menadžmenta.

Tehnološka kriza je jedna od najutjecajnijih kriznih situacija ako uzmemo u obzir kako se današnje poslovanje velikim dijelom odvija online stoga ne čudi kako su cyber napadi najveći strah današnje moderne organizacije (Jugo, 2017.). Neuspješna implementacija nove tehnologije ili cyber napadi mogu dovesti do operativnih zastoja ali i do ozbiljnih sigurnosnih proboja koje mogu ozbiljno oštetiti daljnje poslovanje.

Pravna kriza nastaje ako zbog loših odluka i poteza poduzeće vodi sudske sporove s drugim sudionicima na tržištu kao i ako zbog regulatornih istraga koje mogu imati negativne pravne ali i financijske posljedice na organizaciju (Jugo, 2017.).

Kriza zbog loših odnosa s javnošću je oblik krize kada organizacija ne uspijeva iz nekog razloga na pravilan način komunicirati s bitnim sudionicima (Jugo, 2017.). Ova pojava je moguća kada menadžment odbija prihvatiti i provesti preporuke tima odnosa s javnošću o

pristupu nekoj situaciji i kao rezultat toga se javlja nepovjerenje dobavljača, partnera i potrošača prema poduzeću.

Kriza uzrokovana prirodnim nepogodama je prirodna kriza i na nju u većini slučajeva ne možemo utjecati jer se često radi o prirodnim nepogodama kao što su potres i poplava. Posljedice koje ostaju iza ovakvih kriza nisu katastrofalne samo za organizaciju već nepogode i utječu na funkcioniranje dobavljača, potrošača i šire javnosti koji su uključeni u sveopće funkcioniranje tržišta (Jugo, 2017.).

Kriza ljudskih resursa se javlja ukoliko dođe do naglih odlazaka ključnih zaposlenika, štrajkanjem ili unutarnjih sukobima radne snage. Svi razlozi mogu dovesti do dugoročne destabilizacije organizacije (Jugo, 2017.).

Uz sve navedene uzorke i posljedice istih Janet S. Adams je u suradnji s Deborah Britt Roebuck došla do zajedničkog zaključka kako svaka krizna situacija ima šest glavnih i tipičnih obilježja prema kojima je moguće definirati zajednički uzrok krize (Jugo, 2017.):

1. Čimbenik iznenađenja – podrazumijeva vrijeme ali ne i nastanak događaja
2. Okidač krizne situacije – neočekivani događaj, aktivnost ili incident koji mijenja percepciju javnosti u očima javnosti
3. Prijetnja – uključe ljudske živote, imovinu i okoliš
4. Nekontrolirani događaj – donosi turbulentne okolnosti koje situaciju stavljaju izvan kontrole menadžmenta organizacije
5. Nedostatak kontrole – može biti prisutno određeno vrijeme
6. Brzi odgovor – zahtjeva se od organizacije i onih koji njome upravljaju

Krizne situacije se pojavljuju u različitim oblicima i mogu imati više razloga i uzroka pogotovo u današnjem dinamičnom okruženju. Ono što poduzeća mogu napraviti je biti spremna sa strateške strane na njihovu pojavu. Kada se dogodi kriza najvažnija valuta više nije financijska, već informacijska (Kanjet i Jakopović, 2019.). Proaktivan pristup menadžmenta oko planiranja i provedbe strategija kriznog menadžmenta su ključni za minimiziranje štete i eventualno izbjegavanje reputacijske štete. Strateški planovi mogu barem djelomično biti osiguranje za dugoročni opstanak i uspjeh organizacije. Krizno upravljanje možemo tumačiti i kao „pogled unaprijed“. To podrazumijeva predviđanje, identificiranje, proučavanje i postupanje u kriznim situacijama te uspostavljanje procedura koje organizaciji omogućuju da spriječi krize ili da se s njima učinkovito nosi (Jugo, 2017.).

### **3. Marketinška komunikacija u kriznim situacijama i strategije kriznog komuniciranja poduzeća**

U marketingu se često stavlja fokus na evoluciju i životni vijek proizvoda ali ista situacija se također pojavljuje u aspektu organizacijskog vijeka. Svaka kompanija prolazi kroz sve 4 faze: faza nastanka, faza razvoja, faza stagnacije i faza propadanja. Tako zvana faza propadanja ne mora nužno značiti kraj kompanije već to može biti početak regrupiranja ili reorganizacije koja označava kraj starijem načinu poslovanja ali ne i poslovanju same kompanije (Starčević, 2017.).

Najčešće se kriza javlja kada dolazi iz prijelaza jedne faze u drugu. To razdoblje je svojevrsno vrijeme prilagodbe na promjenu na vanjske (primjerice novi porezni zakon) ili/i unutarnje (proširenje poslovanja) faktore (Starčević, 2017.). Kriza je nezaobilazna pojava u svakom poslovanju. Kriza ne mora nužno uvijek imati negativnu konotaciju jer iz nje poduzeće može uz kvalitetnu marketinšku komunikaciju i pravu strategiju iznjedriti još bolje rezultate u odnosu na razdoblje prije krize. Stoga je vrlo bitno svaku krizu gledati kao mogućnost za napretkom te ne treba bježati od izazova koje ona nosi već osigurati stabilnost i strateške planove u razdobljima blagostanja i „mira“ (Jugo, 2017.). Također je vrlo bitno razumjeti kako kriza na jednom području može putem domino efekta vrlo brzo imati utjecaj na cijelu organizaciju i njeno poslovanje.

Za razumijevanje strategije kriznog komuniciranja potrebno je definirati što općenito označava pojam strategija. Tomić i Milas (2007.) ističu kako „pojam strategije objašnjava kako cilj treba biti postignut, osiguravajući smjernice i teme za sveobuhvatni program.“ Strategiju možemo promatrati kao plan ili skup smjernica koje organizacija, u našem slučaju, koristi kako bi se ostvarili dugoročni ciljevi. Prikazuje sustavan način promišljanja i djelovanja o tome kako i na koji način rasporediti dane resurse. Najčešće se prilikom izrade strategije analizira odnos trenutne situacije i one željene. Dobro postavljena strategija je ključna za uspješno poslovanje to jest, ostvarenje ciljeva jer omogućuje usmjereno i koordinirano djelovanje.

#### **3.1. Spoznaja krizne situacije i komuniciranje prema javnosti**

Nema kompanije koja prije ili kasnije neće doživjeti neki oblik krizne situacije poslovanja te se stoga nameće logično pitanje – što je to što čini neke organizacije uspješnijim od drugih da uspiju prevladati sve prepreke i krize? Veliki utjecaj imaju trajanje i posljedicama koje kriza

ostavi iza sebe. Uspješne organizacije će kroz krizni menadžment raditi na scenarijima budućih kriza, predviđati će u kojem smjeru se kreće tržište i trendovi na njemu, probati će doskočiti svim novim preprekama i prije nego one postanu problem poslovanja. Stoga iz svih navedenih razloga takve organizacije će biti suočene s krizom ali u rjeđem intenzitetu te će trajati kraće bez velikog utjecaja na poslovanje (Jugo, 2017.).

Jugo (2017.) smatra kako se idealno vrijeme za početak krizne komunikacije može opisati pojmom „Zlatni sat“, koji označava 60 minuta od trenutka kada je javnost saznala za krizu to jest kada je ona službeno objavljena.

Prof. dr.sc. Osmanagić Bedenik je u svom stručnom radu „Krizni menadžment: teorija i praksa“ naveo kako u Hrvatskoj postoje 2 temeljne teze rada:

1. Poduzeća u Hrvatskoj nisu dovoljno pripremljena za pojavu poslovne krize iako postoje rani indikatori poslovne krize.
2. Krizni menadžment u poduzećima u Hrvatskoj ne koristi u dovoljnoj mjeri mogućnosti preventivnog upravljanja poslovnom krizom.

Istraživanje i proučavanje rada kriznog menadžmenta predstavlja niz instrumenata i informacija koje se danas moraju proučiti i staviti u fokus kako bi svaka organizacija mogla poslovati u današnjem dinamičnom okruženju. Najčešće unutar hrvatskih kompanija ovim poslom se bavi odjel za kontroling. Kontroling je stručna i neutralna podrška menadžmenta u procesima prilagođavanja unutarnjim i vanjskim utjecajima tako da sav sadržaj, metode i informacije kontrolinga najbolje odražavaju razinu korištenja instrumenta poslovne ekonomije u poduzeću i time preventivno upravljanju potencijalnom kriznom situacijom (Osmanagić Bedenik, 2010.).

Suzy i Jack Welch su u knjizi „Kako pobijediti“ (Winning) (2005.) istaknuli pet pretpostavki na koje treba obratiti pažnju prilikom rješavanja krize unutar organizacije:

1. Potrebno je uvijek pretpostaviti da je problem veći i teži nego što se čini na prvu
2. Pretpostavimo da u vanjskom svijetu ne postoje tajne i da će se sve tajne kad-tad saznati
3. Pretpostavimo da će nas osobno ali i način na koji organizacija pokušava riješiti kriznu situaciju, mediji pokušati prikazati u najgorem svijetlu
4. Pretpostavimo da će utjecaj krize biti vidljiv ne samo na ljude već i kroz poslovne procese

## 5. Pretpostavimo da će organizacija ne samo prebroditi krizu već da će izaći jača iz nje

Sam početak kriznog procesa je vrlo teško determinirati i zaključiti jer ni jedna kriza nije počela od danas do sutra već je ona rezultat mnogih manjih odluka na koje organizacije mogu ali i ne mogu utjecati. S obzirom da evidentiranje i shvaćanje menadžmenta da se neka organizacija nalazi u krizi može potrajati zbog negiranja i izbjegavanja prave situacije početak i razlozi koji su doveli do krize su dosta često subjektivni – interno sljepilo (Osmanagić Bedenik, 2010.). Što više proučavamo i stavljamo fokus na neke znakove to su oni manje vidljivi, čine se nerealni i ne važni. Stupanj ovladavanja i nošenja s krizom ovisi u kojoj je fazi i stupnju otkrivena. Što je kasnije kriza otkrivena to je izlazak i nošenje s njom teži i zahtjevniji za sve sudionike u poslovanju. Stoga vrlo često se spominju tri faze procesa krize (Osmanagić Bedenik, 2010.):

- a) Potencijalna kriza – ova faza još se ne smatra krizom već samo mogućnošću za pojavom. U ovoj fazi je vrlo bitno obratiti pažnju na poslovne odluke koje mogu pojačati trenutnu situaciju i okrenuti ju u kriznu. Ovu fazu možemo shvatiti i kao misaono predusretanje moguće krize (Osmanagić Bedenik, 2010.). Najčešće nema nikakvih simptoma te ona predstavlja uobičajeno poslovanje kompanije.
- b) Latentna kriza – mogućnost razvijanja opasnosti je sve izglednija iako je ona i dalje skrivena te se ne može lako uočiti. Ovu fazu procesa krize karakterizira dulji vremenski period za djelovanje. Često se SWOT analiza uzima kao jedan od instrumenata identificiranja slabosti i rizika daljnjeg razvoja u dosadašnjem smjeru. Stavljanjem u fokus šansi i rizika i promptnim djelovanjem moguć je izlazak iz krize ali ukoliko se ove indikacije zanemaruju vrlo vjerojatno će doći do dublje krize. Moguće je da je menadžment upoznat s eventualnim problemima ali zbog tako zvanog sindroma „selektivnog zapažanja“ odlučuje svoju pažnju usmjeriti na pozitivne, i u tom trenutku, jake varijable poslovanja. Još su moguće su postepene promjene.
- c) Akutna kriza – podrazumijeva mali vremenski prostor za manevar i izbjegavanje krize dok do nje ne dođe. Visok je pritisak na brzo djelovanje. Moguća su dva ishoda – sanacija ili likvidacija poduzeća. Posljedica je najčešće dugotrajno zanemarivanje znakova koji su doveli organizaciju do stadija gdje je ne moguće izbjeći krizu i njen utjecaj.



Zaključak da krizu možemo okarakterizirati samo kroz destruktivne posljedice nije pravi pristup nastaloj situaciji. Shvatimo li krizu kao šansu za preokret i poboljšanje unutar organizacije možemo početi uviđati i govoriti o konstruktivnim posljedicama svake krize.

Kroz krizu možemo spoznati nove mogućnosti i jake strane kojima se organizacija nije bavila, ili jednostavno nije obraćala pažnju a sada su došle u prvi plan. Najčešće u ovakvim situacijama dolazi do pojava inovacija što proizvoda ali i procesa, potiče se buđenje novih potencijala (Osmanagić Bedenik, 2010.). Vrlo često zbog dobrog poslovanja poduzeća odbacuju nove procese ili inovacije jer one iziskuju veću količinu kapitala, dodatno obrazovanje zaposlenika i općenito zaokret u dosadašnjem, poznatom načinu poslovanja. Kriza „požuri“ taj proces prilagodbe te su sve promjene donose puno brže i efikasnije nego da se primjerice tranzicija dogodi u „mirnom“ i stabilnom razdoblju poslovanja (Osmanagić Bedenik, 2010.). Javlja se pojačan angažman zaposlenika, zanemaruju se vlastiti interesi organizacije te se fokus prebacuje na buduće oblike poslovanja a ne na one koji su nekad bili uspješni i profitabilni. Posljedice koje se javljaju s krizom i nakon možemo shvatiti kao „oslobođenje“ i buđenje stvaralačkih potencijala koje je bilo prijeko potrebno poduzeću za daljnji razvoj (Osmanagić Bedenik, 2010.).

Uz sve navedeno se nameće pitanje - kada bi organizacija trebala obavijestiti zaposlenike, dobavljače, partnere ali i širu javnost o kriznoj situaciji? Pravog i točnog odgovora nema ali bi taj trenutak trebao biti dosta rano kako bi se svi sudionici mogli moći pripremiti na period koji slijedi.

Odnosi s javnošću unutar organizacije bi trebali imati strateški plan kako postupiti u ovakvim situacijama. Situacija naravno varira ovisno o tome kakav je oblik krize to jest na koga ima najveći utjecaj – jesu li to zaposlenici (kroz otpuštanje), dobavljači (ukoliko se smanjuje obujam posla), partneri (koji imaju svoj udio u organizaciji) ili šira javnost (u čijoj se blizini odvija poslovanje). Obavješćavanje javnosti je potrebno kada god kriza prijeti ozbiljnim ili negativnim posljedicama za organizaciju i njene dionike. Pravovremeno i odgovorno komuniciranje je ključno za minimiziranje štete i očuvanje povjerenja za post krizni period (Jugo, 2017.). Komunikacija mora prije svega biti jasna, istinita i proaktivna. Za unutarnju komunikaciju sa zaposlenicima važno je da je krizni menadžer osoba koja ulijeva nadu i povjerenje te kojoj se zabrinuti zaposlenici u stresnim situacijama mogu obratiti za pomoć, savjet i svojevrsnu utjehu za lakše prevladavanje neugodne situacije (Jugo, 2017.). Neminovno je da će kriza dovesti i do otpuštanja dijela radnika ali je bitno da se pokuša pronaći rješenje koje će biti na obostrano zadovoljstvo – moguće su pisanje preporuka za zaposlenike, davanja

prigodnih otpremnina, pronalaženje novog posla unutar iste industrije kod konkurencije i slična druga rješenja.

Šutnja i zataškavanje informacija najčešće dovodi do još većih razmjera krize jer se zbog neizvjesnosti mogu javiti raskidanja ugovora s partnerima, zaposlenici koji odlaze iz straha za egzistenciju, dobavljači koji svoje resurse preusmjeravaju u druge poslove te se popis samo povećava. Za organizaciju je najbitnije da u krizi pokuša održati ključne timove s ljudima u koheziji jer će oni kasnije raditi na podizanju i vraćanju poslovanja u novi kolosijek.

### **3.2. Izrada kriznog plana s marketinškog aspekta**

Razdoblje krize je ograničeno – te ona ima svoj početak i kraj (Osmanagić Bedenik, 2010.). Poduzeća će kroz taj period ili prebroditi krizu ili će nestati u trenutnom obliku poslovanja. Trenutak kada kriza dolazi do svog vrhunca je takozvana „točka preokreta“. Točka preokreta odlučuje u kojem smjeru se organizacija kreće – ka gašenju ili rebrendiranju i mijenjaju dosadašnjeg načina poslovanja (Osmanagić Bedenik, 2010.). Tijek krize preispituje sve što je do sada bilo uobičajeno od poslovnih planova i odluka do procesa poslovanja na nižim i višim razinama organizacije.

Izrada marketinškog plana u krizi je ključna za održavanje povjerenja potrošača i očuvanje imidža brenda koji kompanija posjeduje. Ovaj plan omogućuje brzo i učinkovito djelovanje te ga se može sagledati s više aspekta (Jugo, 2017.):

- 1) Identifikacija potencijalnih kriza
  - a) Interna analiza – identifikacija unutarnjih slabosti koje bi eventualno mogle dovesti do krize. Razlozi mogu biti razni od problema s kvalitetom proizvoda do neslaganja između zaposlenika/tima.
  - b) Eksterna analiza – razmatranje vanjskih faktora koji mogu biti negativan publicitet, promjene u zakonodavstvu ili/i prirodne katastrofe
- 2) Formiranje kriznog tima - krizni menadžment to jest tim koji mora uključivati ključne članove iz marketinškog, pravnog, izvršnog i PR odjela. Kohezija ova 4 odjela je ključna za sagledavanje krize iz svih uglova kako bi se spriječio prekid na bilo kojem polju poslovanja. Definiranje dužnosti svakog pojedinca kako bi se osigurala brzina i učinkovitost u teškim situacijama.

- 3) Izrada komunikacijskog plana – jedan od najbitnijih dijelova kriznog komuniciranja. Priprema temeljne poruke za različite skupine pogođenih sudionika. Poruke moraju biti transparentne, jasne i konzistentne. Moguće je da neće svaki dionik poslovanja primiti istu poruku već će se sadržaj razlikovati ovisno o tome koja je razina uključenosti u poslovanje. Zatim se odabiru kanali komunikacije to jest na koji način je najbrže i najefikasnije da poruka nađe svoje primatelje. Način pristupa može utjecati na način kako će se sama poruka protumačiti i primiti. Uobičajena je pojava da glasnogovornici imaju ulogu obavještanja javnosti o raznim situacijama pa tako i kriznim. To su osobe koje su obučene za ponašanje u kriznim situacijama te svojim pristupom ulijevaju sigurnost i povjerenje osoba kojima se obraća.
- 4) Protokoli za hitne slučajeve – definiranje protokola za hitne situacije uvelike olakšava odnosima s javnošću komuniciranje kada se pojavi iznenadna situacija. Najčešće su kratke izjave za medije već unaprijed pripremljene kao i odgovori na društvenim mrežama organizacije i za internu komunikaciju. Odnosi s javnošću su prva linija informiranja zaposlenika o novonastaloj situaciji te bi trebali biti dostupni za dodatne informacije kao i za pomoć prilikom shvaćanja kako i na koji način će kriza utjecati na kratkoročno ali i dugoročno poslovanje u budućnosti.
- 5) Praćenje i analiza – monitoring medija i informacija koje izlazi u javnost možemo brzo odgovoriti na spekulacije ili netočne tvrdnje. Uvijek je bolje da informacije dolaze direktno iz poduzeća (naravno u mjeri koja je dopuštena kako ne bi naštetilo imidžu) jer će mediji u suprotnom možda naići na nepotpune ili netočne vijesti te će njih iskoristiti kao izvor za objave. Analiza utjecaja na imidž organizacije nakon početnog odgovora i istupanja u javnosti nam može pomoći za postavljanje daljnjih koraka i prilagodbu same marketinške strategije.
- 6) Oporavak i prevencija – nakon same krize bitna je ponovna izgradnja povjerenja potrošača, partnera, dobavljača i zaposlenika kako bi ih uvjerali da je loše razdoblje prošlo te smo ih njega izašli kao organizacija spremniji za nove izazove. Oporavak se započinje kroz transparentnu komunikaciju, pokazivanjem odgovornosti ali i s novim informacijama o načinu poslovanja, novim proizvodima i naučenim pogreškama. Nakon stabilizacije potrebno je analizirati što je dovelo do kriznog stanja, što je to funkcioniralo a što nije te zatim novonastale informacije revidirati u novi krizni plan kako bi se u budućnosti što lakše prepoznali znakovi.

- 7) Testiranje novog kriznog plana – odnosi s javnosti i krizni menadžment, kojeg su i sami dio, bi trebali na redovnoj bazi provoditi simulacije mogućih kriznih situacija kako bi se osiguralo da svi članovi znaju svoje zadaće i odgovornosti. Ažuriranje kriznog plana je također potrebno sa svakim novim oblikom poslovanja, prema trenutnim uvjetima i potencijalnim rizicima na tržištu.
- 8) Održavanje kontinuiteta poslovanja – kroz planiranje rezervnih opcija to jest kroz osiguravanje alternative za ključne poslovne procese. Ovaj plan se radi u suradnji s visokim menadžmentom i uz dodavanje preinaka ovisno o tome što je core business poslovanja. Plan bi trebao spriječiti prekid poslovanja u slučaju nove ozbiljnije krize. Uz plan potrebno je i osigurati financijske resurse za sanaciju krize.

Ovih osam točaka kriznog plana je potrebno planirati, izvršiti i popravljati jedino uz suradnju svih ključnih odjela s marketinškim i timom za odnose s javnošću. (Jugo, 2017.)

Tim s odnosima s javnošću većinu vremena svog djelovanja radi s medijima i javnosti kako bi izgradio pozitivan imidž ali u kriznim situacijama se njihov fokus mijenja i bazira se na otkrivanju i osmišljavanju najbolje strategije za izlazak iz nepovoljne situacije uz pokušaje za održavanjem pozitivnog mišljenja javnosti (Tkalac Verčić, 2016.). Odnos s medijima je jedan od najbitnijih odnosa koje neka organizacija može imati te nikako taj odnos ne bi trebala zapostaviti. Mediji od saveznika mogu vrlo lako i brzo postati najveći neprijatelji organizacije jer informacije koje plasiraju u javnost mogu biti goreg stanja nego to u stvarnosti jest (Jugo, 2017.). Stoga je vrlo bitno da se pokuša izbjeći pojava „informatijskog praznog hoda. Bitno je u početku definirati pravila za interakciju s medijima – primjerice tko će istupati u javnost ili koje informacije će biti javne. U komunikaciji s medijima ne smije biti nagađanja i sugeriranja već isključivo rad s činjeničnim podacima“ (Kanajet & Jakopović, 2019.). Kroz povijest smo svjedočili mnogim medijskim udarcima na reputacije kompanija koje bez obzira na uloženi trud nisu uspjele popraviti svoj imidž i samim time okončale svoje poslovanje.

### 3.3. Procjena alternativa marketinške komunikacije

Procjena alternativa marketinške komunikacije je prije svega dinamičan proces koji zahtjeva godine i godine proučavanja ali i dubinskog razumijevanja tržišta, trendova, ciljane publike i ponuđenih komunikacijskih opcija kako bi prava poruka našla svog primatelja na najbolji, najbrži i najefikasniji način. Procjena alternativa se odnosi na analizu i evaluaciju različitih strategija i kanala kako bi se postigao cilj marketinške komunikacije.

Prvi korak ka bilo kakvoj procjeni je naravno definiranje ciljeva. Što je naš primarni cilj i poruka koju želimo poslati tijekom marketinške kampanje? Kako ćemo najlakše povećati svijest o našem poduzeću i samim time povećati broj potencijalnih korisnika/potrošača? Svi ciljevi moraju biti primjenjivi kroz SMART metodu – ciljevi moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski određeni (Grbac & Meler, 2010.). Nakon identifikacije ciljeva potrebno je identificirati ciljanu publiku. Analiza demografskih i psihografskih karakteristika pomaže nam prilikom odabira najboljeg kanala za distribuciju naše željene poruke. U današnje vrijeme postoje razni načini za komuniciranje između poduzeća i krajnje publike ali je bitno da se naša poruka ne izgubi u moru drugih poruka. Jedan od velikih problema današnjice je upravo ta zagušenost koja se javlja ne samo na tržištu već i u medijskom prostoru gdje je javnost već stvorila membranu zbog „bombardiranja“ raznih irelevantnih informacija koje nam se plasiraju preko televizije, društvenih mreža, radio prijemnika... Zato je odabir pravog kanala krucijalan kako bi poruka dobila na značaju te se stoga veliki naponi ulažu u inovativnost i u nove pristupe koji bi zaintrigirali publiku da posvete pažnju nekoj reklamnoj kampanji. Prilikom odabira kanala marketinške komunikacije bitan je i financijski aspekt to jest koliki bi bio omjer uloženog – dobivenog, koliki bi bio povrat na ulaganje (Grbac & Meler, 2010.). U računicu je bitno uzeti procjenu početnih troškova, održavanja i mogućih dugoročnih koristi. Proučava se također koliki doseg ima svaki od ponuđenih kanala te može li i na koji način dosegnuti našu ciljanu publiku. Sljedeće pitanje koje se prirodno nameće je – koliko je svaki od kanala učinkovit u postizanju zacrtanih ciljeva? Neke od ovih odgovora možemo dobiti u korištenju raznih analitičnih alata i metrike kao što su stopa konverzije, brojevi pregleda, angažmani na društvenim mrežama i druge relevantne mjere (Grbac & Meler, 2010.). U proces kriznoga komuniciranja treba uključiti i društvene mreže. Upotreba društvenih mreža pridonosi uštedi vremena pri slanju, traženju, razmjeni i korištenju informacija te uštedi sredstava pri uspostavi, razvijanju i održavanju kvalitetne komunikacije (Klepić & Bošnjak & Mabić, 2020.).

Svaka alternativa, naravno, ima svoje prednosti i nedostatke gdje primjerice tv reklama ima veliki doseg ali je istovremeno jedan od najskupljih oblika i pitanje je hoće li ciljana publika baš našu reklamu doživjeti kao svoju interesnu sferu u moru drugih njima nebitnim reklama. Prije nego se u potpunosti odlučimo za implementaciju određene marketinške strategije potrebno je napraviti testiranje na manjem uzorku kako bi se vidjelo kako publika reagira na našu poruku. Test ove vrste može pomoći jer, prije nacionalne kampanje, možemo unijeti još neke promjene koje će postići i ostvariti željene rezultate. Nakon implementacije kontinuirano se prate ciljevi i rezultati jer ukoliko se strategija iz nekog razloga pokaže kao neefikasna potrebno je brzo djelovati i prilagoditi pristup (Poslovni plan, 2023.).

### **3.4. Razvijanje strategije kriznog komuniciranja**

Strategija za krizno komuniciranje za svoj glavni cilj ima očuvanje reputacije poduzeća koje se našlo u krizi. Svaka kriza traži drugačiji pristup i rješavanja te je nemoguće imati jedan oblik strategije kriznog komuniciranja. Nije neuobičajeno da čak unutar iste industrije poduzeća ne mogu primijeniti isti oblik i način strategije za kriznu situaciju. Dobra strategija bi trebala pomoći u smanjivanju štete, održavanju povjerenja sudionika i osigurati brzu i jasnu komunikaciju.

Ključni koraci strategije kriznog komuniciranja su (Jugo, 2017.):

1. Proaktivna komunikacija koja se očituje kroz pravovremene odgovore i izjave u ranoj fazi. Iako možda još nemamo sve potrebne informacije važno je dati preliminarnu izjavu kako bi preduhitрили eventualne glasine i širenje netočnih informacija. Brzina je bitna jer u ključnim situacijama te omogućuje organizaciji kontrolu nad narativom ali i pokazuje transparentnost i angažman u rješavanju novonastalog problema.
2. Transparentnost i iskrenost uz priznanje da postoji problem jer zataškavanje i prikrivanje informacija može dodatno oštetiti povjerenje javnosti. Komunikacija s istinitim i provjerenim podacima izbjegava spekulacije. Ako nešto u ranoj fazi krize nije poznato ili izvjesno potrebna je jasna komunikacija da trenutno te informacije nisu poznate ali će se objaviti čim budu dostupne.
3. Empatija i odgovornost je jedna od najvećih uloga koje bi svaka organizacija trebala primjenjivati. Prepoznavanje utjecaja krize na sudionike u poslovanju i izražavanje suosjećajna može pomoći u stvaranju odanosti i izgradnji povjerenja ali i

produbljanja odnosa. Ukoliko je organizacija pak odgovorna za krizu potrebno je preuzeti odgovornost i predstaviti plan za izlazak iz iste.

4. Centralizacija komunikacije osigurava da sve informacije dolaze od jednog izvora ili preko jednog glasnogovornika kako bi se izbjegao eventualni nesporazum i dupliranje poruka kao i zbrka koja je lako moguća u situacijama nemira. Unutar timova potrebno je uspostaviti jasne linije komunikacije kako bi svi bili usklađeni i pravovremeno informirani o novostima.
5. Upotreba prikladnih kanala komunikacije kroz višekanalni pristup. Uporabom različitih komunikacijskih kanala (mediji, društvene mreže, intranet) osiguravamo da su svi potrebni sudionici obaviješteni o novinama. Svaki kanal i svaka publika bi trebala imati svoju prilagođenu poruku kako bi svaka grupa dobila informacije koje su bitne i vezane samo uz njih.
6. Kontrola narativa kroz praćenje medija i društvenih mreža kako bi mogli promptno reagirati na netočne ili nepotpune informacije. Kako je već napomenuto - mediji nam mogu biti saveznici u olakotnim situacijama ili neprijatelji ovisno o tome koliko uspješno možemo preduhitriti njihove narative. Bitan je naglasak na ključnu poruku koju želimo prenijeti prema javnosti. Dezinformacije ili neistine je potrebno podvrgnuti činjeničnim i provjerenim informacijama.
7. Kriza kao prilika govori sama za sebe. Kriza može poslužiti, ukoliko se pametno iskoristi, kao prilika za jačanje ugleda i pokazivanje spremnosti na učinkovito suočavanje s problemima u poslovanju. Kriza također može poslužiti kao svojevrsni katalizator za promjene, ubrzati neke inovacije, stvoriti poboljšanja unutar organizacije te se takve pozitivne stvari trebaju komunicirati na van prema javnosti.
8. Prilagodljivost i fleksibilnost je ključna jer odabir jedne strategije na početku kriznog razdoblja ne znači da će ta ista strategija biti primjenjiva nakon promjena koje su donesene unutar kompanije. Strategija se treba prilagođavati s obzirom na trenutnu situaciju. Svaka kriza je jedinstvena te će nas svaka nešto novo naučiti kako bi u budućnosti mogli lakše, bolje i brže pristupiti neplaniranoj situaciji.
9. Unutarnja komunikacija kroz informiranje zaposlenika o krizi kako i na koji način bi trebali komunicirati na van prema partnerima, dobavljačima i drugim dionicima. Važno je pružanje podrške zaposlenicima za lakše nošenje s dodatnim stresom koji

ih je zadesio kao i odgovaranje na pitanja u kojem smjeru će organizacija dalje poslovati.

10. Postkrizna komunikacija se javlja nakon što možemo službeno reći da je kriza završila te je sada glavni fokus na obnovi povjerenja, veza i poslovanja sa sudionicima. Informiranje javnosti i dalje ne prestaje već se plasiraju informacije što se to i na koji način promijenilo u funkcioniranju poduzeća te koje su se nove strategije i tehnologije implementirale u poslovanje.

Ovi koraci su dio idealnog plana i situacije kako bi se po pravilima trebalo pristupiti strateškom pristupu ali velika je vjerojatnost da se svi koraci ove strategije neće moći iz nekog razloga ispoštovati i to je uredu. Bitno je oslušivati situaciju i sukladno trenutnim informacijama prilagoditi poglede i poteze. Menadžment ukoliko se bude pridržavao svih napomena i savjeta tima odnosa s javnošću može svojim ponašanjem također doprinijeti bržem rješavanju nestabilne situacije.

Naravno, pristup strategiji i odabir iste ovisi u kojem se trenutku nalazi organizacija. Stoga razlikujemo pretkrizne strategije, strategije za djelovanje tijekom krize, reaktivne strategije i strategija za postkrizno razdoblje (Jugo,2017.).

Svaka od navedenih strategija na sebe veže drugačiji pristup situaciji ali ovdje ćemo se fokusirati na reaktivnu strategiju jer je ona trenutno najčešći oblik korištenih strategija.

Zadatak reaktivnih strategija je reagirati na utjecaje i prilike koje se javljaju u okruženju poduzeća. Najčešće krizni menadžment ovim strategijama pristupa u trenucima kada želi neutralizirati eventualne negativne posljedice. Ronald Smith je najbolje formulirao ovaj oblik strategije objasnivši kako se zasniva na trima osnovnim pristupima: onom temeljenom na apologiji, na teoriji obračuna i na teoriji obnove imidža (Jugo, 2017.).

Apologija se odnosi na službenu obranu kojom organizacija objašnjava svoje aktivnosti, postupke i situaciju uvjeravajući pritom kritičare u ispravnost i nužnost tih postupaka. Apologiju često znaju zamijeniti i poistovjetiti s isprikom za priznanjem krivice i kajanja. Potrebno je razlikovati ispriku kao priznanje i ispriku s indikacijom objašnjavanja zašto su određene radnje poduzete. Najčešće ovaj oblik strategije će se koristiti u 4 situacije (Jugo,2017.):

1. Nesreće – jednokratne situacije koje se obično dogode bez upozorenja a mogu uključivati nevine žrtve. Iako su nenamjerne moguća ja pojava sistemskog razloga.



2. Skandali i nezakonitosti – razotkrivanje kako je poduzeće svjesno ili nesvjesno već neko vrijeme uključena u neke neetične i/ili nezakonite aktivnosti. Najčešće ovakvi postupci imaju društvene sankcije koje dolaze u obliku narušavanja ugleda i imidža kao i sa smanjenjem povjerenja.
3. Incidenti – povezani sa sigurnošću proizvoda koje organizacija plasira na tržište te se manifestiraju drugačije od nesreća. Umjesto neočekivane pojave one se pojavljuju kroz određene vremenske intervale.
4. Društvena neodgovornost – ugleda se u tome kako organizacija prihvaća kritike zbog kršenja uvriježenih i društveno prihvatljivih normi.

Teorija obračuna govori o situaciji kada je organizacija optužena ili kritizirana za postupke koje nije napravila. Intenzitet kritiziranja je vrlo visok i napadački okrenut prema poduzeću. Cilj ovog pristupa je odbaciti optužbe koje bi mogle dovesti do ozbiljnije situacije koja bi svoj epilog mogla imati i sudskim putem (Jugo, 2017.).

Posljednja teorija, teorija obrane imidža se temelji na pretpostavci da se organizacija nalazi na lošem glasu te će teško s vremenom javnost promijeniti stvoreno mišljenje. Stoga poduzeće kroz verbalne poruke pokušava upravljati ponašanjem svojih kritičara kroz težnju za povratkom imidža u skorije vrijeme (Jugo, 2017.).

Uvriježeno je mišljenje kako stručnjaci za krizno komuniciranje najčešće djeluju reaktivno ali to ne mora uvijek biti slučaj već je sve više praksa da krizni menadžeri s malo više iskustva imaju drugačiji pristup to jest da djeluju proaktivno uz neprestano traženje i proučavanje znakova i situacija kako bi doskočili eventualnoj krizi. Preventivno djelovanje je za organizaciju važno kako bi se mogla spriječiti potencijalna kriza, umanjiti utjecaj prisutne krize i olakša komunikacija u postkriznom periodu (Jugo, 2017.). Ed Koltzbier je izjavio kako je najbolje vrijeme za popravak krova po sunčanom vremenu a ne kišnom te bi se tom metaforom trebao voditi menadžment svake organizacije (Jugo, 2017.). Kada se kriza pojavi kasno je o razmišljanju što se moglo drugačije napraviti ili promijeniti.

Za što uspješnije krizno komuniciranje u današnje vrijeme sa složenim uvjetima potrebno je voditi računa o mnogim faktorima. Mihalinčić u svom radu „Upravljanje kriznim komunikacijama“ (2018.) spominje sedam ključnih pravila kriznog komuniciranja:

1. Uključite javnost i prihvatite je kao partnera – cilj je javnost pretvoriti u partnera i spriječiti razne špekulacije koje će se pojaviti ukoliko neće biti dovoljno informacija o situaciji
2. Pažljivo planirajte svoj rad i postupke zatim ga evaluirajte – svatko na drugačiji način može percipirati istu situaciju zato je potrebno biti svjestan koliko naši postupci mogu utjecati na percepciju poduzeća
3. Oslušajte javnost – empatija i povjerenje su neprocjenjivi čimbenici koji uvelike utječu na uspješnost organizacije u sredini u kojoj posluju
4. Budite iskreni, pošteni i otvoreni – iskrenost i transparentnost bi trebale biti glavne odlike svake organizacije koja želi održati poslovanje na zavidnoj razini jer jednom izgubljeno povjerenje se vrlo teško ikad više vrati
5. S ostalim vjerodostojnim izvorima je potrebno surađivati – komunikaciju s javnosti otežavaju nesuglasice između organizacija
6. Zadovoljite potrebe medija – mediji su najčešće prisutniji kada je prisutna opasnost a ne sigurnost i blagostanje organizacije
7. Govorite jasno i s dozom empatije – pokazivanje spremnosti za obavještavanjem okoline na kriznu situaciju je bitno kako bi u javnosti istaknuli kako smo svjesni problema ali se također i svim silama trudimo da taj isti što prije saniramo.

Period prije krize bi trebao biti period za donošenje odluka kako i na koji način će se organizacija ponašati kada krizno razdoblje nastupi. Planiranjem unaprijed uz analizu snaga i slabosti organizacije može na vrijeme otkriti slabije točke koje bi mogle prouzročiti nestabilnost u budućnosti. Proces otkrivanja i prepoznavanja rizika koji bi poduzeće mogli dovesti do krize možemo nazvati i detekcijom signala ili aktivirajući događaj (Jugo, 2017.).

Trenutak kada organizacija postane svjesna da je nastupila kriza je najintenzivniji i najizazovniji period s kojim se poduzeće može suočiti (Jugo, 2017.). Mnogi teoretičari smatraju kako je komunikacija najključnija u ovom periodu. Uz strukturiranu komunikaciju je moguće unaprijediti koordinaciju poslova, smanjiti neizvjesnost kod uključenih sudionika i omogućiti suradnju različitih organizacijskih komponenta. Ponekad sudionici nisu sigurni kako i na koji način bi se trebali ponašati sada kada je jasno u kojoj se situaciji nalazi poduzeće ali upravo tu dolaze savjeti i naputci kriznog tima. Bitno je staviti do znanja svim uključenim stranama kako menadžment čini sve što je u njihovoj moći kako bi se organizacija što prije vratila u stanje svakodnevnog poslovanja.

### 3.5. Uloga marketinške komunikacije u rješavanju krizne situacije

Philip Kotler je 70-ih godina napisao članak s Wiliamom Mindak na temu „Marketing i odnosi s javnošću: Trebaju li biti partneri ili suparnici?“ (Marketing and public relations: Should they be partners or rivals?) te su među prvima ukazali na tanku ali i nejasnu granicu između ta dva pojma kada se radi o funkciji unutar organizacija. Unatoč tome što je publicitet oduvijek bio domena odnosa s javnošću sve više marketinških stručnjaka je htjelo uvesti publicitet unutar marketinškog miksa. Ako pak pogledamo drugu stranu odnosi s javnošću su htjeli sve više biti uključeni u stvaranje misije i vizije poduzeća unutar kojeg djeluju. Također, se s njihove strane pojavilo zanimanje za određene ciljeve koje je organizacija nametnula kao i za socijalnu odgovornost poduzeća.

Prema Kotleru i Mindaku (1978.) poduzeća se mogu podijeliti na 4 kategorije uzevši u obzir omjere u kojima marketing i odnosi s javnošću djeluju.

**Slika 1. 4 kategorije s obzirom na stupanj korištenja marketinga i odnosa s javnošću**



Izvor: Izradila autorica prema Tkalac Verčić A. (2004.). Marketing i odnosi s javnošću – uloge, granice i odnosi

S godinama „rivalstvo“ između ove dvije funkcije se smanjivalo te je postalo jasno da jedna bez druge ne može te su postali partneri koji zajedno rade za dobrobit organizacije.

Iako imaju različite funkcije i pristupe marketing i PR se međusobno nadopunjavaju i zajedno stvaraju sinergiju koja je ključna i može doprinijeti uspjehu poduzeća (Kotler & Mindak, 1978.). Oni su drugim riječima komplementarni partneri. Njihova integracija omogućava poduzećima efikasno komuniciranje s javnosti, izgradnju snažnog imidža i prilagođavanju promjenama na tržištu.

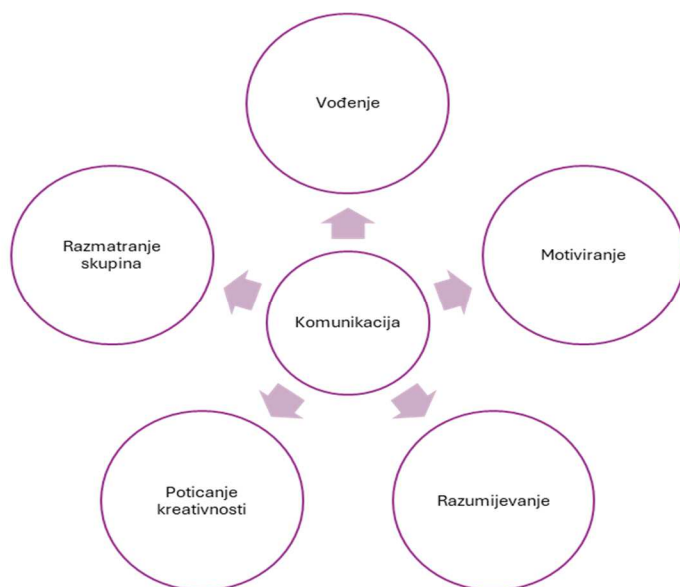
Kotler također naglašava kako suradnja ove dvije funkcije može biti izuzetno korisna za organizaciju u kriznim situacijama tj. kroz krizni menadžment. Odnosi s javnošću u tim slučajevima igraju ključnu ulogu upravljanjem percepcije javnosti dok marketing može prilagoditi svoje poruke kako bi očuvao odnos s potrošačima i ostalim sudionicama u poslovanju. Danas su vidljivi mnogi primjeri gdje se kombiniranjem ovih dvije funkcija postižu bolji rezultati na svim poljima.

Marketinška komunikacija bi kroz sve aspekte svog djelovanja trebala pomoći u smanjenju negativnih efekata krize te bi trebala biti usmjerena na podržavanje brzog oporavka poduzeća. Kako je već prije navedeno – marketinška komunikacija ima ključnu ulogu u rješavanju krizne situacije kroz pomaganje u upravljanju percepcije javnosti, minimiziranju reputacijskog rizika i održavanju kao i učvršćivanju povjerenja.

Marketinška komunikacija se mijenja ovisno o tome u kojoj fazi poslovanja je organizacija. Dinamičnost poslovanja osigurava kako rad i razvoj komunikacije nikad ne stagnira te nikad neće dugo vremena biti prisutna u istom obliku (Mihalinčić, 2018.). Ako pogledamo unatrag par godina do danas uočljivo je kako su se promijenili načini komunikacije, vrste komunikacije ali i pristup. 21. stoljeće je stoljeće raznih previranja u poslovnom svijetu, raznih inovacija te ukoliko kompanija ne drži korak s tržištem i trendovima vrlo brzo će izgubiti svoje mjesto.

Komunikacija unutar organizacije je jedna od ključnih komponenti koje osigurava efikasno funkcioniranje i uspjeh. Menadžment svake organizacije određuje pravila te kako će se informacije bitne za poslovanje dijeliti između odjela. Također, menadžment postavlja svojim primjerom što se očekuje od drugih zaposlenih.

## Slika 2. Uloga komunikacije u organizacijskom sustavu



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

Svaki od pet pojmova koje su navedeni na slici broj 2 govori o tome kako je dobra komunikacija temelj za stvaranje dobre radne atmosfere, izgradnju povjerenja i postizanje zacrtanih organizacijskih ciljeva dok u vrijeme krize pomaže pri očuvanju temeljnih principa.

## 4. Studija slučaja strategije kriznog komuniciranja koncerna Agrokor i Fortenova grupe

Koncern Agrokor je bio jedan od najvećih i najutjecajnijih koncerna u ovom dijelu Europe. Ivica Todorović ga je osnovao 1976. godine te je tijekom godina njegov utjecaj rastao. Agrokor je prvobitno bio malo poduzeće za proizvodnju i distribuciju cvijeća te je kroz razne akvizicije proširio svoju prisutnost u razne sektore pa i u prehrambenu industriju, maloprodaju i poljoprivredu (Kanajet i Jakopović 2019.). Do sredine 2010.-e Agrokor je zapošljavao više od 60 tisuća ljudi te je bio prisutan ne samo u Hrvatskoj već i u zemljama regije – Slovenija, Srbija, Bosna i Hercegovina, Crna Gora i Mađarska (službene stranice koncerna Agrokor)

Razdoblje prividnog blagostanja je trajalo do 2017. godine kada postaje jasno široj javnosti da je koncern nagomilao dugove koje više ne može pokrivati trenutnim poslovanjem Agrokor je došao do niske razine likvidnosti koje su ukazale na mogućnost gašenja što je izazvalo veliku

netrpeljivost na hrvatskom tržištu, uzevši u obzir razmjere poslovanja i utjecaja na gospodarstvo.<sup>1</sup> Nakon što je postalo jasno kako se dugovi neće moći pokriti javlja se već prije spomenuti domino efekt koji je zahvatio više industrija na nacionalnom tržištu.

Kao što je već poznato, ni jedna kriza se ne razvije u jednom danu (ako izuzmemo za uzrok neku prirodnu katastrofu) već je ona posljedica niza loših odluka koje su bile donošene godinama unazad. Isto se i dogodilo koncernu Agrokor koji je zbog loših menadžerskih odluka, prevelikog zaduživanja i prenapete ekspanzije poslovanja upao u velike financijske probleme. Agresivna ekspanzija koja je svoje uporište većinski imala u zaduživanju kod banka i raznih investitora dovela je do kupnje niza maloprodajnih i proizvodnih lanaca<sup>2</sup>. Kako je Agrokor rastao tako su rasli i dugovi koji su na kraju iznosili nešto više od 6 milijardi eura što je utjecalo na svakodnevno poslovanje i ono više nije moglo funkcionirati<sup>3</sup>. Došlo je do dodatnog zaduživanja po visokim kamatnim stopama što je dodalo još jedan uteg poduzeću. Mnoge od spomenutih akvizicija su bile preskupe i podbacile su u očekivanoj koristi za koncern. Uz sve navedeno Agrokor nije imao adekvatne sisteme za uspješno upravljanje rizicima dok loše upravljanje financijama nije nikako bilo na razini zadatka ako uzmemo u obzir veličinu i složenost poslovanja.

Tijekom godina su bile korištene računovodstvene manipulacije koje su prikivale stvarno i nadasve loše financijsko stanje i općenito poslovanja<sup>4</sup>. Prikazivanjem lažne slike dovelo je do dodatnog zaduživanja koje nikako nije bilo održivo i operabilno. Dok je manipulacija trajala, privid uspješnog poslovanja je bio primjenjiv ali brzo nakon prikaza stvarne situacije uslijedio je kolaps. Zbog prikriivanja i izdavanja netočnih informacija, logično, povjerenje investitora ali i šire javnosti je rapidno opalo što je dodatno pogoršalo već tada tešku situaciju.

Kako nevolja nikad ne dolazi sama, tadašnje gospodarsko stanje u Hrvatskoj i zemljama u susjedstvu je doprinijelo nepovoljnim makroekonomskih uvjeta. Mnogi dobavljači su zbog

---

<sup>1</sup> Večernji list, 2017. - [Agrokor: Kronologija krize koja je obilježila 2017. - Večernji.hr \(vecernji.hr\)](#)

<sup>2</sup> Večernji list, 2017. - [Ove su brojke ključni razlozi situacije u kojoj se našao Agrokor - Večernji.hr \(vecernji.hr\)](#)

<sup>3</sup> Večernji list, 2017. - [Agrokor: Kronologija krize koja je obilježila 2017. - Večernji.hr \(vecernji.hr\)](#)

<sup>4</sup> Telegram, 2019. - [Vještačenje je pokazalo da je Agrokor manipulirao financijskim izvještajima | Telegram.hr](#)

novonastale krize i gubitka povjerenja tražili avansno plaćanje za isporuku robe ili su u potpunosti prekinuli poslovanje s Agrokorom.

Stoga uz sve navedeno „Lex Agrokor“ dolazi kao zadnja slamka spasa za koncern. Premijer Plenković je izjavio tijekom svog obraćanja u Saboru kako je ovo izvanredna situacija koja i zahtjeva izvanredno djelovanje<sup>5</sup>. Iako je to spriječilo trenutni kolaps, proces restrukturiranja nije mogao spasiti poduzeće u njenom do tada poznatom obliku. U travnju 2017. godine zbog važnosti poslovanja Agrokor (poznata je informacija kako je prihod grupe u 2016. godini iznosio oko 12,8% hrvatskog BDP-a) Vlada RH donosi zakon kojim se omogućuje upravljanjem koncerna kako bi se izbjegli dodatni šokovi za gospodarstvo i totalni kolaps (HINA, 2017.). Kriza Agrokor je izazvala brojne kontroverze i istrage u vezi s poslovnim praksama uključujući i optužbe za nepravilno ispostavljane financijske izvještaje i općenito s upravljanjem kompanije. Razmjeri krize su pogodili skoro svaku industriju jer je, prema službenim stranicama koncerna, Agrokor poslovao s više od 6500 dobavljača<sup>6</sup>. Fortenova grupa je svoje restrukturiranje i vraćanje poslovanja na pravi put radila u fazama koje su se protezale kroz par godina. Unatoč tome što je Grupu dočekala teška situacija za sada se čini da uspješno upravljaju s ostatkom Agrokor

Iz današnje perspektive je jasno da je krah ovog giganta došao zbog niza loših odluka koje je menadžment isprva prikrivao sve dok situacija nije izmakla kontroli i utjecala na svakodnevno poslovanje.

## 4.1. Predmet i cilj istraživanja

Cilj ovog diplomskog rada je analiza učinkovitosti strategije koje je koncern Agrokor koristio u kriznoj situaciji. Je li strategija bila uspješna? Je li cijela situacija mogla imati drugi ishod? Koliko je ljudska greška imala veze s krahom koncerna? Jedan od ciljeva će biti i razvoj preporuke za buduće krizne situacije.

Predmet istraživanja bi obuhvaćao specifične aspekte strategije kriznog komuniciranja Agrokor i Fortenova grupe. Potrebno je istražiti koje su strategije i taktike korištene u

---

<sup>5</sup> Večernji list, 2018. - [Plenković: Okolnosti traže izvanredno djelovanje - Večernji.hr \(vecernji.hr\)](#)

<sup>6</sup> Večernji list, 2017. - [Krizu u Agrokoru – glavni udar na ekonomiju krajem ove i početkom 2018. godine - Večernji.hr \(vecernji.hr\)](#)

različitim fazama krize, uključujući i inicijalni odgovor na financijske probleme koji su se zataškavali godinama. Kakva je bila komunikacija tijekom restrukturiranja i predstavljanje nove kompanije – Fortenova grupa?

Sama studija slučaja bi mogla pružiti važne uvide u to kako velike korporacije upravljaju kriznim situacijama koje bez obzira na njihovu veličinu mogu dovesti po potpunog kraha. Kroz analizu uspješnih i neuspješnih koraka studija bi trebala ponuditi praktične savjete i preporuke za buduće slučajeve kriznog upravljanja i komuniciranja kako bi se eventualno izbjegla slična situacija u regiji i šire.

## **4.2. Istraživačka pitanja**

Istraživačka pitanja ovog rada će biti usmjerena na ključne aspekte koji su utjecali na oblikovanje razmjera krize koja se desila i odgovore kompanija u tim situacijama. Ova pitanja bi trebala pokazati koje su strategije i potezi bili najučinkovitiji i kojim fazama krize. Također, omogućuju analizu komunikacije u restrukturiranju i očuvanju reputacije poduzeća.

Neka od pitanja su: Kako je Agrokor a kako Fortenova grupa upravljala svojom reputacijom tijekom krize posebno ako se osvrnemo na ključne sudionike kojih je bilo puno (zaposlenici, dobavljači, investitori, javnost)? Na koji način je Agrokor komunicirao prema svojim zaposlenicima i kakav je bio utjecaj te komunikacije na zaposlenike? Kako je javnost doživjela krizno stanje koncerna te koliko je situacija utjecala na povjerenje potrošača i investitora? U kojoj mjeri su se razlikovale strategije kriznog komuniciranja Agrokor i Fortenova grupacije i koje su ključne razlike? Kako su mediji reagirali na krizu i kako su te reakcije utjecale na percepciju javnosti? Koje ključne lekcije poduzeća mogu izvući iz ovog slučaja?

## **4.3. Analiza strategije marketinške komunikacije u kriznim situacijama koncerna Agrokor i Fortenova grupe**

Ako uzmemo Agrokor za analizu i strategiju kojom se koristio u vrijeme krizne situacije imamo primjer kako jedna gospodarska velesila ne bi trebala postaviti svoju marketinšku komunikaciju. Tijekom kriznog perioda je korišteno nekoliko strategija za krizno komuniciranje ali su one bile nesistematične, reaktivne i nedovoljno transparentne. Strategije su bile neefikasne što je dovelo do dodatnog pogoršavanja već kritične situacije. Komunikacijsko nošenje koncerna s krizom u početku je imalo obilježja ac hoc primjene (Kanajet i Jakopović 2019.).



Prvi problem s kojim se Agrokora susreo je ograničena transparentnost i kasno priznavanje problema (Kanajet i Jakopović 2019.). Kroz dugo prikrivanje financijskih poteškoća poduzeće je neadekvatno informiralo javnost, investitore i druge sudionike o pravim razmjerima dugova i likvidnih problema. Čekajući da javnost sazna veličinu krize tek je tada napravljen istup u javnost i priznavanje problema što je naravno dovelo do preispitivanja povjerenja ključnih sudionika. Pretpostavlja se da je službeni početak krize nastao kada je Večernji list izašao s informacijom kako se smanjio kreditni rejting Agrokora prema agenciji Moody's (Kanajet i Jakopović 2019.).

Sve informacije su u početku bile štire i strogo kontrolirane od strane Ivica Todorčića što je s vremenom dovelo do kašnjenja u plasiranju istih ili su bile selektivno prezentirane. Također, se pokušao minimizirati broj informacija prema medijima i javnosti što je ostavilo prostora za razne špekulacije i nagađanja koje su dovele do negativnih medijskih izvještaja.

### **Slika 3- Priopćenje iz Agrokora iz siječnja 2017. godine**

– Odgovorna smo kompanija koja uredno servisira svoje obveze te smo tako i obveze koje dospijevaju u sljedećem periodu uspješno refinancirali u posljednjem kvartalu prošle godine i s te osnove u ovom trenutku nemamo potrebu za dodatnim refinanciranjem – priopćili su.

Izvor: Večernji List – „Agrokora je u dobrom stanju i sad ne treba refinanciranje“ objavljeno 27.01.2017.

Samo mjesec dana prije potpune eskalacije situacije Agrokora je komunicirao prema dobavljačima, javnosti ali i Vladi da je sve pod kontrolom i da samostalno mogu podmiriti svoja potraživanja.

Na službenim stranicama „Agrokora – Izvanredna uprava“ nisu trenutno vidljiva nikakva službena priopćenja o situaciji već je u dijelu stranice predviđenim za „Pitanja i odgovore“ odgovoreno na najčešće postavljena pitanja. Na stranici su također postavljeni linkovi na neke od članaka koji su pisali kako domaći ali i strani mediji o situaciju u kojoj se koncern našao. Svjetski mediji su posebno stavili fokus na pitanje kako je moguće da je maloprodavač prehrambenih proizvoda koji je skoro bio monopolist u regiji doveo svoje poslovanje do kraha.

#### Slika 4. Strani mediji o Agrokoru

Europe | Too many eggs in one basket

# Agrokor, the supermarket whose collapse threatens the Balkans

How did a firm that had a near-monopoly on food go bust?

Izvor: The Economist – objavljeno 10.08.2017.

#### Slika 5. Strani mediji o zataškavanju financijskih obaveza

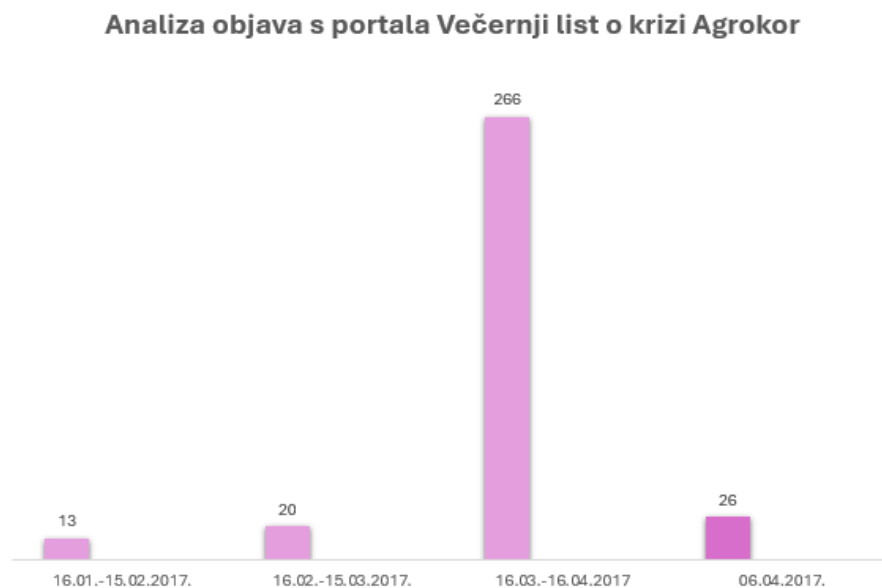
## Agrokor Says It Failed to Report \$616 Million of Liabilities

- Company pressed criminal charges on earlier accounting errors
- Group releases consolidated loss figures for full-year 2016

Izvor: Blomberg – objavljeno 09.10.2017.

Koliko je bio štetan utjecaj Ivice Todorića govori usporedba koju su napravili Kanajet i Jakopović (2019.) gdje su napravili analizu koliko je bilo istupa i službenih obavijesti od strane Agrokora a koliko je bilo primjerice medijskih naslova samo na jednom hrvatskom portalu. Iz te analize je vidljivo da je od trenutka kada Todorić više nije bio na čelu komunikacija postala češća i ažurnija. Također, istraživanje je ukazalo na činjenicu da je 50 medijskih objava može biti ocjenjeno kao negativno prema Agrokoru što čini skoro 17% ukupno analiziranih objava (Kanajet i Jakopović 2019.)

## Slika 6. Analiza objava s portala Večernji list o krizi Agrokor



Izvor: Izradila autorica prema Kanajet, K. i Jakopović, H. (2019). Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji. hr i Agrokor.hr

Graf prikazuje kako je dan kada je Todorić službeno smijenjen s vodstva koncerna (06. travnja) bio skoro aktivniji što se tiče medijskih objava nego kumulativ prvih tri mjeseca krize. Uz pojačanu aktivnost medija i komunikacijski stožer koncerna Agrokor je dan prije (05. travnja) objavio 3 priopćenja što je bio svojevrsni kraj šutnje nakon dužeg perioda (Kanajet i Jakopović, 2019.). Također je vidljivo kako je kroz mjesec raslo zanimanje javnosti i medija za krizu dok se u periodu između 16.03. i 16.04., kada su razmjeri krize postali najočitiji, bio vrhunac te je u svega mjesec dana bilo više od 260 objava povezanih uz ovu krizu. Sama brojka govori i o značaju za Hrvatsko gospodarstvo i gospodarstva u regiji.

Komunikacija je uglavnom prema ključnim sudionicima bila reaktivna a ne proaktivna što bi se očekivalo u ovim slučajevima. Vrlo često istupi iz koncerna su bili odgovor ili zataškavanje već objavljene priče u medijima ili zbog pritiska dobavljača. S vremenom kada je bilo izgledno da se kriza neće moći izbjeći poduzeće je pokušalo preko izjave za medije umiriti situaciju ali su većinom ti pokušaji bili neuspješni jer je javnost već stvorila svoje mišljenje o cijeloj situaciji. Jedna od poražavajućih informacija je ta da je Agrokor kao službeni izvor informacija bio prisutan tek u 12% objava (Kanajet i Jakopović, 2019.). U periodu od 16.01. do 16.04. na portalu „Večernji list“ je bilo objavljeno 299 medijskih objava koji su bili usko povezani s pojmom „Agrokor“ dok je broj službenih priopćenja, koja su objavljena i

distribuirana sa službene stranice koncerna Agrokor.hr, bio samo 28 (Kanajet i Jakopović, 2019.).

Službena priopćenja su bila relativno rijetka s obzirom na veličinu krize koja se dešavala u tom vremenskom periodu. Stoga razdoblje priopćenja možemo podijeliti na dva dijela: prvi dio će se referirati na period od 19.01. do 30.03 a drugi dio započinje 04.04. i traje do 14.04. 2017. godine. Razlog ove podjele se nalazi u različitim korištenim obrascima komunikacije (Kanajet i Jakopović, 2019.).

Ukupan broj službenih priopćenja, u prvom periodu, je bio 18 objava dok je u drugom, mnogo kraćem vremenskom periodu, izdano 10 objava. Nakon analize je vidljivo kako je u drugom periodu bar jednom dnevno izdano priopćenje što primjerice nije slučaj za period od 16.ožujka do 29. ožujka kada iz Agrokora nije objavljeno ni jedno priopćenje (Kanajet i Jakopović, 2019.).

Još šokantnija činjenica je da se u objavama koje su bile objavljivane do 30. ožujka uopće nije spominjala kriza koja je već uvelike bila poznata široj javnosti već su teme tih priopćenja bile o zaposlenicima, uspjesima i priznanjima koje je koncern dobio. Neki od tih naslova su (Kanajet i Jakopović, 2019.):

1. Konzum u BiH dodijelio priznanja zaposlenicima “Konzumov ponos“ 2016. godine“
2. „Dodijeljena priznanja „Ponos Velpra“
3. Skok od 33 mjesta Agrokoroze maloprodaje na Deloittevoj listi vodećih trgovačkih lanaca u svijetu
4. Europski povjerenik i ministar poljoprivrede posjetili PIK Vrbovec
5. Sanjam Olimpijske igre (priča o zaposlenicima i njezinim sportskim uspjesima)

Iako na svojim službenim stranicama nije bilo priopćenja o krizi, s vremenom na vrijeme Agrokor se izjasnio i pokušao opovrgnuti neke on informacija koje su sada već na dnevnoj bazi izlazile u javnost.

### **Slika 7 – Odgovor iz Agrokora na brojne upite**

Iz **Agrokora** su se danas oglasili izjavom oko situacije u toj tvrtki, poručujući da analiziraju opcije te da imaju podršku investitora.

"S obzirom na brojne upite, želimo kazati da Agrokori zajedno sa svojim partnerima analizira sve moguće opcije stabilizacije poslovanja društva, posebno vodeći računa o zaposlenicima, dobavljačima, investitorima, potrošačima i ostalim partnerima. Imamo izrazitu podršku naših investitora koji aktivno sudjeluju u procesu i javnost ćemo pravodobno izvijestiti o postignutim rezultatima", navodi se u izjavi.

Izvor: Večernji list – Agrokori: Analiziramo sve opcije stabilizacije poslovanja, imamo izrazitu podršku investitora; objavljeno 15.03.2017.

### **Slika 8 – Priopćenje iz Agrokora o netočnim informacijama koje se plasiraju u javnost**

"Poštujući veliki javni interes, želimo ponoviti da je Agrokori najveća hrvatska i regionalna kompanija, koja ima snažne brendove, jaku tržišnu poziciju i kvalitetne zaposlenike. Ukupan Agrokori prihod čini 15% hrvatskog BDP-a i jedan je od pokretača gospodarskog razvoja, prvenstveno u prehrambenoj i poljoprivrednoj proizvodnji. Pozicija i opstojnost Agrokora i njegovih kompanija nije upitna. Menadžment kompanije, zajedno s ključnim investitorima, radi na reorganiziranju sustava i novom poslovnom modelu kojim će zaštititi interese svih svojih dionika, vodeći prvenstveno računa o zaposlenicima i njihovim radnim mjestima te dobavljačima i partnerima, prema kojima će Agrokori ispunjavati sve preuzete obveze. Odabrani model uskoro će biti prezentiran svim ključnim partnerima i zaposlenima. Agrokori će biti prihvatljiv samo onaj model koji ne bi išao na štetu naših zaposlenika i naših dobavljača i koji će u potpunosti štiti njihove interese, a u suglasju je s našim investitorima", navodi se u priopćenju.

Iz **Agrokora** su se danas oglasili priopćenjem u kojemu demantiraju, kako kažu, nepotpune i netočne informacije koje ovih dana dolaze do javnosti, a "koje mogu stvoriti iskrivljenu sliku o kompaniji i poziciji u kojoj se ona nalazi".

Izvor: Večernji list – Agrokori: naša pozicija i opstojnost nisu upitni, imamo snažnu podršku ključnih dionika; Objavljeno 19.03.2017.

Uz očito poricanje činjenice da je kriza prisutna, vidljivo je kako organizacija nije koristila centralizirani sustav distribucije ključnih informacija što je zaista potrebno i ključno u kriznim situacijama (Kanajet i Jakopović, 2019.).

Tišina koja je vladala od strane Agrokora prestaje 04. travnja kada je sazvana press konferencija i objavljeno je priopćenje pod nazivom „Agrokor najavljuje svoju namjeru imenovanja vodećih neovisnih globalnih savjetnika za restrukturiranje Alvarez & Marsal“. Riječ restrukturiranje je bila spomenuta više nego što je to potrebno i poželjno u jednom priopćenju. Ovakav pristup je samo pokazao kako je Agrokor cijelo vrijeme vodio dvosmislenu komunikaciju uz korištenje reaktivne strategije (Kanajet i Jakopović, 2019.).

U sljedećim danima nastupili su mnogi službeni istupi iz Agrokora. Prvo priopćenje je objavila glasnogovornica tima za restrukturiranje Agrokora koja je u svojoj objavi ističe kako je najvažniji cilj u što kraćem roku uspostaviti stabilnost. Istog dana (05. travnja) svoju izjavu za javnost daje i glavni direktor za restrukturiranje Agrokora, koji potvrđuje riječi i ciljeve koje je glasnogovornica netom prije njega izjavila. Ivica Todorčić je dan nakon smijene vlasti izdao svoje priopćenje u kojem navodi njegov trud i značaj za uspješnost poslovanja koncerna preko 60 godina. Također stavlja jasno do znanja da je svojevrijedno jednim potpisom prepisao državi sve što je on gradio velik dio svog života (Kanajet i Jakopović, 2019.). Drugim riječima pokušavao je ostaviti dojam da kontrolira situaciju iako je situacija odavno bila van njegove kontrole jer je postupak u kojem se on odriče koncerna nije bio svojevrijedno već nametnut.

Implementacijom „Lex Agrokor“ situacija se mijenja jer se mijenja i vodeći menadžment te se komunikacija popravljala, fokus se prebacuje na transparentnost i vraćanje povjerenja šire javnosti. Nova uprava je svakodnevno iznosila nove informacije o otplati zajmova, novim odobrenim oblicima financiranja. Na sve medijske upite odgovori su stizali vrlo ažurno i brzo.

Zbog veličine i razmjera krize pokušalo se izolirati ime „Agrokor“ od imena drugih poduzeća pod koncernom. Veliki fokus je bio na zaštiti poduzeća od štetnih utjecaja krize, loših upravljačkih odluka i pokušaj zaštite imena brendova. Mnoge organizacije nisu mogle izbjeći negativan publicitet i pretpostavljanje medijskih naslova o raširenosti korupcije i nepravilnosti. U trenutku početka krize je koncern u svom vlasništvu imao 143 kompanije u Hrvatskoj i susjednim zemljama. Unatoč naporima kriznih komunikacija dugo se ova percepcija nije mogla promijeniti.

Oglašivačka kampanja „Vidimo se i sutra“ bila je jedna od ključnih marketinških inicijativa koje je Agrokor sproveo u pokušaju da očuva stabilnost i lojalnost potrošača <sup>7</sup>. Kampanja je ugledala svijetlo dana u ožujku 2017. te je slogan „Vidimo se i sutra“ sugerirao kontinuitet, stabilnost i optimizam usprkos svim izazovima s kojima se koncern suočavao. Konzum kao „glavno lice“ koncerna je trebao potaknuti sudionike na razmišljanje kako će bez obzira na poteškoće s kojima se trenutno suočava iz cijele situacije biti tu i za svoje potrošače sutra. Fokus je bio na svakodnevnicu to jest na korištenju proizvoda koji se nalaze u Agrokorov portfelju sa svakodnevnim životom potrošača te da se oni trude da i dalje budu dio dnevne rutine bez obzira na krizu.

Jedan od glavnih ciljeva kampanje je bio zadržavanje lojalnosti potrošača prema Konzumu, kao vodećem maloprodajnom lancu, ali i prema drugim Agrokorovim brendovima. Kampanja je također trebala umiriti javnost i poslovne partnere dajući im do znanja kako se poduzimaju sve mjere kako se stabilizirala situacija i osiguralo normalno poslovanje. Kampanja je bila pristupna na svim medijskim kanalima jer je bilo bitno da se poruka prenese široj javnosti. Uz društvene mreže i masovne medije za ovu kampanju korištene su i sponzorirane objave na novinskim portalima.

**Slika 9. Sponzorirani sadržaj vezan uz kampanju „Vidimo se i sutra!“**

**HRVATSKO, A NAJBOLJE!**

## **Konzum raste već 6 desetljeća: 'Zajedno pišemo povijest'**

Piše [sponzorirani sadržaj](#), četvrtak, 02.8.2018. u 15:12

Izvor: Web portal 24sata.hr

Za vizualni identitet su korišteni kadrovi iz Konzumovih prodavaonica sa zaposlenicima koji normalno obavljaju svoj svakodnevni posao bez vidljivog stresa i brige za budućnost. Topla i ohrabrujuća poruka bili su centralni elementi kampanje.

Uz glavni slogan, na vizualima koji su bili postavljeni unutar prodavaonica, stavlja se i fokus na prisutnost na tržištu i trajanje koje je u tom trenutku bilo 60 godina poslovanja. Za

---

<sup>7</sup> Zagreb info – kampanja „Vidimo se i sutra!“ ([VIDEO](#)) [Skrivena poruka: Konzumovi plakati preplavili Zagreb - Zagreb.info](#)

mnoge je kampanja bila umirujuća te je pozitivno djelovala na potrošače te su mnoge poznate ličnosti također putem vlastitih društvenih mreža iskazivale svoju potporu cijelom koncernu.

#### **Slika 10. Vizuali kampanje „Vidimo se i sutra!“**



Izvor: Službeni youtube kanal Konzuma

S vremenom i s otkrivanjem razmjera problema s kojima se koncern bori, kampanja i njen slogan su djelovali isprazno i neodrživo. Na kraju iako kreativno osmišljena i emocionalno snažna kampanja nije mogla nadvladati sve ekonomske i reputacijske izazove s kojima se poduzeće suočavalo do je dovelo do djelomičnog i privremenog zatišja.

Po samom osnutku Fortenova grupa je imala težak zadatak a to je osigurati normalno poslovanje za više od 45 tisuća ljudi koji su bili zaposleni u koncernu Agrokor i koji su s velikom neizvjesnošću iščekivali što će biti s njihovim poslovima. Grupa je osnovana 01. travnja 2019. (2 godine od početka inicijalne krize koncerna) uspješnom provedbom nagodbe vjerovnika Agrokor. Odmah od početka je novi menadžment promijenio pristup vođenja odnosa s javnosti zbog prijašnje situacije koja je bila bliska dijelu menadžmenta koji je ostao u poslovanju nakon Agrokor krize. Fortenova grupa, možemo i dalje reći, radi na uspostavljanju povjerenja koje je prošlo vodstvo narušilo. Ono što čini najveću razliku između krizne komunikacije njih i koncerna Agrokor je centralizirana komunikacija gdje je jasno uspostavljeno koja osoba ili tim ima za zadatak obavještavati medije o novostima. Također, zaposlenici su pogotovo u prvim mjesecima rada grupacije bili redovito obavještavani o razvoju situacije i planovima za budućnost. Njihov angažman se može vidjeti i kroz aktivnost na društvenim mrežama kompanija koje se nalaze unutar grupacije.



Fortenova je tijekom prvih par godina poslovanja postigla nove preokrete kao što su integracija novih pogona za proizvodnju u poslovanje što pokazuje kako se povjerenje između dobavljača, javnosti i same grupe ojačalo i nastavilo u pozitivnom smjeru. Otvoren pristup informacijama o budućnosti i planovima za poslovanje ulilo je povjerenje i osiguranje čak u male OPG-ove koji su postali dio velike skupine dobavljača za najveći maloprodajni lanac u Hrvatskoj – Konzum plus.

Koliko je vidljivo iz dosadašnjeg načina marketinškog komuniciranja tim odnosa s javnošću u Fortenovi ima utjecaj na menadžment te su njihovi koraci dobro promišljeni i prilagođeni dobrobiti kako organizacije tako i šire javnosti.

#### **4.4. Izrada izvještaja i diskusija**

Fortenova grupa se može gledati kao nastavak poslovanja koncerna Agrokor iako njihove startne pozicije nisu ni približno iste ni usporedive. Agrokor je s vremenom, raznim širenjima i akvizicijama postao gigant. Poslovanje je iz godinu u godinu raslo te se širilo ne samo unutar Hrvatske već i na zemlje svijeta ali je zbog loših menadžerskih odluka, svojevrsnog kulta ličnosti koji je Todorčić formirao oko sebe došao do kraha <sup>8</sup>. S druge strane, Fortenova grupa je nastala u kriznoj situaciji gdje je prvi cilj bio preživjeti dan za danom, mjesec za mjesecom a kasnije i godinu. Mnogi su polagali velike nade u uspjeh i sposobnost novog menadžmenta Fortanove grupe te je tu bio svojevrsni pritisak i očekivanja koja su se prirodno nametnula.

Usporedba obiju organizacija je složena i moguća samo djelomično, jer unatoč tome što je došlo do regrupiranja i što se skoro iste kompanije nalaze unutar Fortanove, situacija na tržištu je drugačija. Od preuzimanja poslovanja mnoge makro i mikro ekonomske varijable su se promijenile – pojava pandemije (COVID), potresi u Hrvatskoj i zemljama regije, rat u Ukrajini, nestabilnost ekonomije, uvođenje eura... sve ove situacije su dovele do poteškoća u svakodnevnom poslovanju. Od osnutka Agrokora pa do samog kraja poslovanja nije bilo ovakvih, za gospodarstvo teških, razdoblja kao unatrag 5 godina (ako izuzmemo razdoblje Domovinskog rata). Tijekom godina došlo je do naglih promjena trendova te je bilo potrebno brzo reagirati na njih kako bi Fortenova ostala konkurentna na tržištu. Uz sve navedeno

---

<sup>8</sup> Index, 2017. - [FOTO Kako su novine stvarale kult Ivica Todorčića - Index.hr](https://www.index.hr)

najvažniji zadatak, koji je bio automatski preuzet, je bio osmisliti plan za otplatu dugova koji su s godinama i s kamatama bili sve veći.

Fortenova grupa je nakon preuzimanja poslovanja komunicirala informacije o stanju unutar organizacije na vrlo jasan, transparentan i direktan način. Izvanredni povjerenik je na prvoj press konferenciji, koja je bila dan nakon preuzimanja Agrokor, iznio planove kako za kratkoročno poslovanje tako i za dugoročno. Komunikacija gospodina Ramljaka s javnosti je odmah bila transparentna gdje je javno iznio kako će plaće svih radnika biti isplaćene kroz par dana, odmah nakon što sazna pravo financijsko stanje unutar koncerna (VL,2017.).

### **Slika 11. Izjava izvanrednog povjerenika dan nakon preuzimanje koncerna**

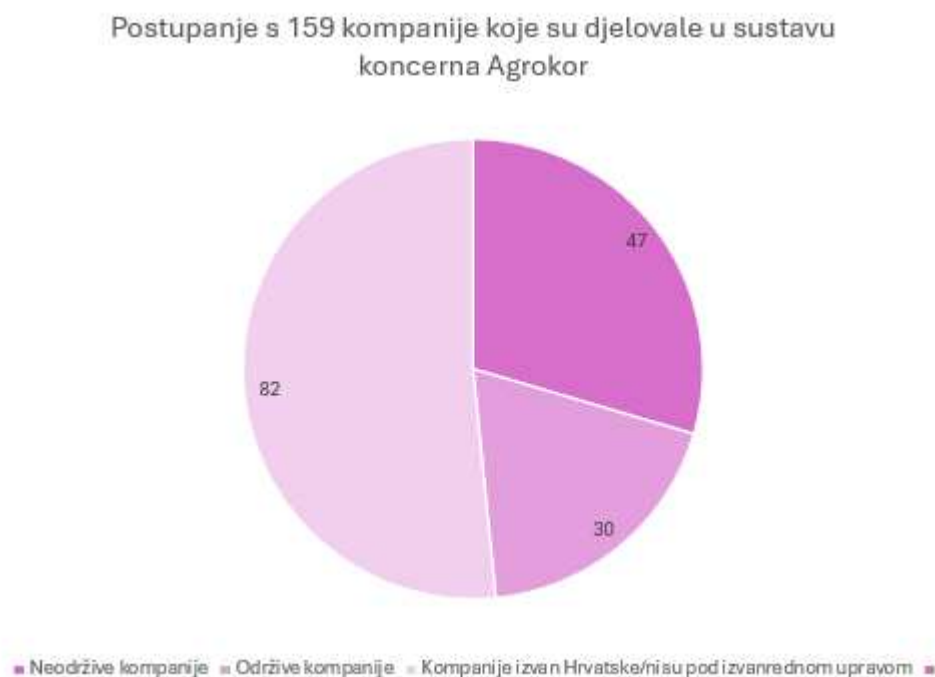
**11. travnja** – Izvanredni povjerenik Ramljak je najavio da će svim radnicima Agrokor plaće biti isplaćene ovih dana, no ne može reći točno stanje obveza Agrokor jer se "ne može pouzdati ni u jednu brojku" iz zadnjeg financijskog izvješća. Poručio je, međutim, kako se vode pregovori s klubom banaka o financiranju u iznosu do 150 milijuna eura.

Izvor: Dio članka Večernjeg lista - Agrokor: Kronologija krize koja je obilježila 2017. (2017.)

Bilo je jasno na koji način će se prenositi imovina i poduzeća, datumi skupštine, „novo stari“ nazivi poznatih kompanija. Ovakav pristup je bio osvježenje za javnost a posebice za zaposlene koji su imali uvid u sljedeće korake grupacije. Agrokor pak s druge strane je uljepšavao situaciju, manipulirao s činjenicama i računovodstvenim prikazima poslovanja. Uključeni sudionici su bili u neizvjesnosti od onoga što nosi budućnost te se stvorio sveukupni otpor od strane javnosti prema takvim postupcima. Još jedna novost koja se promijenila dolaskom gosp. Ramljaka na vodeću poziciju je to što se riječ „strukturiranje“ zamjenjuje u priopćenjima s riječima „stabilizacija“ i „normalizacija“ poslovanja. Također je javnost po prvi put znala precizno i stvarno stanje s brojkama od početka krize (Kanajet i Jakopović, 2019.).

Ono što je sigurno pomoglo novom vodstvu je bio uhodan posao s prije svega kvalitetnim i poznatim proizvodima na tržištu te je ostala samo „mala“ sitnica a to je ponovna izgradnja povjerenja između Grupe i javnosti.

## Slika 12. Način postupanja s 159 kompanije koje su djelovale u sustavu koncerna Agrokor



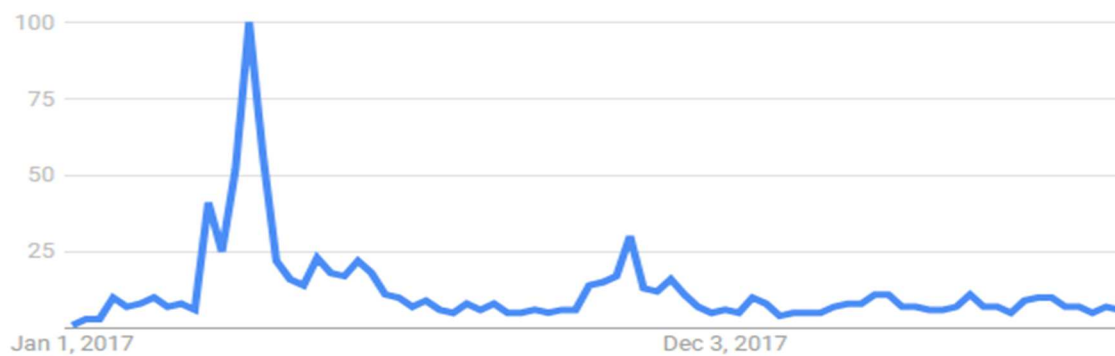
Izvor: Izradila autorica prema članku s Tportala „Agrokor od danas posluje kao Fortenova grupa, evo što to točno znači“ (2019.)

U grafu na slici 4. je prikazano kako je novo vodstvo Fortenova grupe odlučilo na koji način će se dogoditi prijenos kompanija iz jedne u drugu grupaciju. Od ukupno 159 kompanija njih 47 je proglašeno neodrživima te su se ona „zrcalila“ u Fortenova grupu po principu starog, novog imena pa je tako Konzum postao Konzum plus, Jamnica – Jamnica plus, Tisak - Tisak plus...

Sljedeća kategorija poduzeća su proglašena održiva te je njih 30 preneseno u Fortenova grupu a po samom prijenosu nisu više bile dio izvanredne uprave. Zadnji i najveći prikaz je osiguran za udjele 82 kompanije koje se nalaze diljem svijeta uz one koje nikad nisu ni bile u postupku izvanredne uprave te će se prenijeti kada i druga imovina.

Zanimanje javnosti i koliko je puta pojam „Agrokor“ bio tražen prema Google trendsu je vidljiv na slici br. 13. Brojevi na y-osi predstavljaju interes za pretraživanje u odnosu na najvišu točku na grafikonu za danu regiju i vrijeme Promatrano vrijeme je od 01.01.2017. pa sve do sredine 2018. godine. Vrijednost od 100 je vrhunac popularnosti pojma. Vrijednost 50 znači da je izraz upola manje popularan. Odmah na prvu je vidljivo kako je za period 02.-08. travnja dosegnut maksimum pretraživanja što ne čudi s obzirom da je 06. travnja Todorić smijenjen.

**Slika 13. Prikaz Google trends-a za pretraživanje pojma „Agrokor“ za period 01.01.2017. – 01.06.2018.**



Izvor: Google trends

## 5. Zaključak

Svaka organizacija bar jednom u svom životnom ciklusu naiđe na teže razdoblje poslovanja. U većini slučajeva nepovoljne situacije se s vremenom razviju u krizu. Uzroke krize možemo percipirati kao situacije koje možemo kontrolirati i one koje su izvan naše domene. One situacije koje su lakše pod kontrolom organizacije su povezane s unutarnjim uzrocima a one van naše kontrole nazivamo vanjskim. Unutarnji uzroci su za većinu kompanija fatalni jer se najčešće radi o problemima s likvidnošću, greškama menadžmenta ili ,ono što je još usko vezano za ovaj rad je, problem s preagresivnim širenjem poslovanja. Vanjski uzroci, su kako sam već spomenula, izvan naše kontrole i rijetko kada možemo utjecati na izbjegavanje istih ali zato poduzeća mogu doskočiti takvim uzrocima unaprijed pripremljenim strategijama za krizno komuniciranje.

Uspješnost i snalazljivost neke organizacije se najviše očituje u vrijeme krize jer tada svi problemi, koji su tijekom „normalne“ situacije bili nevidljivi ili se nije obraćala pažnja na njih, postanu vidljivi i očiti. Rad odnosa s javnošću najviše dođe do izražaja upravo za vrijeme kriznih situacija. Kompleksan posao kojim žongliraju između različitih grupa sudionika tijekom krize je detaljno pripremljen mnogo prije nastanka krizne situacije. Iako je glavni cilj odnosa s javnosti izgradnja pozitivnog imidža, stvaranje dobrog mišljenja i publiciteta s interesnim skupinama njihov posao je mnogo više od toga.

Proces odabira prave strategije za krizno stanje u kojem se našla organizacija je sistematičan proces. Naime, analiziraju se mnoge stavke kako bi se odabrao najbolji pristup, odabrale prave riječi i komunikacija koja će umiriti javnost ali i održati reputaciju na bar približnoj razini koja je bila prije nastanka krize.

Veliku ulogu u kriznom komuniciranju ima krizni tim koji se sastoji od ljudi iz više ključnih odjela kompanije. Kohezijom i pogledom na istu situaciju s više različitih strana omogućava se razmjena različitih mišljenja ali i osigurava objektivnost prilikom odlučivanja i izrade kriznog plana/strategije.. Brzina djelovanja u kriznog razdoblju ponekad je krucijalna te će kasnije utjecati na ishod poslovanja poduzeća – hoće li se zauvijek ugasiti ili regrupirati i nastaviti s poslovanjem. Također, ključnu ulogu igra i vrijeme prepoznavanja da se organizacija našla u lošoj situaciji – negiranje, izbjegavanje očitog ili „guranje“ stvari pod tepih se nažalost kroz povijest pokazalo kao loš pristup.

Veliki dio njihovog angažmana je i u savjetovanju menadžmenta o radnjama koje misle poduzeti tijekom poslovanja. Uz konstantan rad unutar organizacije, njihov rad se često može

primijetiti i u široj javnosti preko plasiranih informacija putem medija ili društvenih mreža. Odnosi s javnošću su takozvana spona između poduzeća i medija te kroz njihov odnos rade na formiranju javnog mišljenja.

Nakon svega navedenog postavlja se pitanje – je li moguće s kvalitetnim timom odnosa s javnošću izbjeći kriznu situaciju? Vjerojatno nije ali je manja mogućnost da će ukoliko se organizacija vodi svim smjernicama koje tim odnosa s javnosti predstavlja doći do krize. Razboritost poslovanja i prije svega savjesnost u većini slučajeva je bio problem zbog kojeg su mnoge velike kompanije propale. Jedna od njih je i spomenuti koncern Agrokora koji isključivo zbog gospodarske važnosti za Hrvatsku i regiju nije smio propasti pa se država uplela u spašavanje poslovanja i reorganizaciju.

Ivica Todorić je više desetljeća relativno uspješno vodio cijeli koncern koji je s godinama postao pravi gigant na našim prostorima. Lakomost i preagresivno širenje u kombinaciji s prevelikim zaduživanjem je dovela do nelikvidnosti Agrokora. Uz loš pristup i negiranje da je kriza uopće prisutna, razmjeri te krize su nakon par mjeseci dosegli vrhunac i skoro doveli do ekonomske krize u regiji.

Prekid informiranja javnosti je doveo do velike neizvjesnosti što će dalje biti s poslovanjem svih kompanija unutar koncerna. Interveniranjem države osniva se izvanredno povjerenstvo koje pristup situaciji u potpunosti mijenja i otvara se za sva pitanja i nedoumice. Novo postavljeni menadžment Fortenova grupa je imao tešku zadaću a to je otkriti kako i na koji način omogućiti da više od 45 000 ljudi zadrži svoje poslove kao i da cijelo gospodarstvo ne padne u kolaps.

Osobno smatram da su se razmjeri krize u Agrokoru mogli smanjiti da je tadašnje vodstvo imalo više sluha za savjete koje im je zasigurno tim odnosa s javnošću predlagao. Nažalost, u ovom slučaju su osobni apetiti i želje par pojedinaca skoro ostavili cijelo gospodarstvo regije na milost i nemilost državne intervencije. Također, lažiranje informacija i računovodstvenih podataka nikome nikad dugoročno nije donijelo ništa dobro jer kad-tad nas dostigne val odluka koje smo nekad možda nepromišljeno donijeli.

## Popis literature

1. Aleksić, J. (2003.) Uzroci i dejstva krize u preduzeću, Brčko: Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Brčko
2. Brčić, R., Đukes, S., Malbašić, I. (2013) Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/155366> (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
3. Certo, S., T. (2008). Moderni menadžment, Mate d.o.o
4. Chomsky, N. (1988.) A propaganda model. Preuzeto s: [A Propaganda Model, by Noam Chomsky \(Excerpted from Manufacturing Consent\)](#) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
5. Ciceran, M. (2018)., Pojam i značaj odnosa s javnošću – diplomski rad
6. Coombs, W.T., Holladay, S.J. (2010). The Handbook of Crisis Communication, Chichester, West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
7. Grbac, B. i Meler, M. (2010.) – Metrika Marketinga. Preuzeto s: [Metrika marketinga | Repository of the University of Rijeka, Faculty of Economics and Business \(uniri.hr\)](#) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
8. Index hr - Ćimić, I. (2017., 16. listopada) - [FOTO Kako su novine stvarale kult Ivice Todorića - Index.hr](#)
9. Index hr - Ćimić, I. (2018., 07. studeni) - [Ovo su sve afere gazde Todorića - Index.hr](#) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
10. Investopedia – Hayes, A. (2024., 11. lipanj) Public relations (PR) meaning, types and practical examples (2024.) Preuzeto s: [Public Relations \(PR\): Meaning, Types, and Practical Examples \(investopedia.com\)](#) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
11. Jerak, M. (2018) Osvrt na knjigu "Agrokor slom ortačkog kapitalizma" Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/file/312762> (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
12. Jugo, D. (2017). Menadžment kriznog komuniciranja, Zagreb: Školska knjiga. Preuzeto s: <https://online.fliphtml5.com/kzpyj/tdet/#p=1> (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
13. Jurković, Z. (2012.) Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Professional article. Ekonomski vjesnik, Vol. 25, Br. 2, Preuzeto s: [Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije \(srce.hr\)](#) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
14. Kanajet, K. i Jakopović, H. (2019). Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji. hr i Agrokor.hr. Preuzeto s <https://hrcak.srce.hr/file/324951> (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
15. Kesić, T., Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003

16. Klepić, Z., Lesko Bošnjak, L. i Mabić, M. (2020.). Društvene mreže i krizno komuniciranje. Preuzeto s: [DRUŠTVENE MREŽE I KRIZNO KOMUNICIRANJE \(srce.hr\)](http://www.srce.hr) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
17. Kruljac, Ž., Knežević, D. (2020.) Prevencija ili evidencija: prepoznati rane simptome krize ili evidentirati gubitke? *Obrazovanje za poduzetništvo*, Vol. 10, Br. 2
18. Luecke, R. (2020.). Upravljanje kriznim situacijama
19. Mišić, A. (2016.) Uloga Vodstva u komunikacijskoj krizi, diplomski rad
20. Mihalinić, M. (2018.) Upravljanje krizama i komuniciranje. Preuzeto s: [969597.Upravljanje\\_krizama\\_i\\_komuniciranje\\_2018.pdf](http://www.srce.hr) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
21. Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Školska knjiga
22. Osmanagić Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: Teorija i praksa. Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu, 8 Preuzeto s: <http://hrcak.srce.hr/57783> (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
23. Pejaković, G. (2015.) Oblici odnosa s javnošću u suvremenom poslovanju – stručni rad
24. Peran, B., Goreta, M., i Vukošić Popov, K. (2016.) – Tajiti ili ne krizu u organizaciji – stručni rad
25. Poslovni plan preuzeto, 2023. s: [Poslovni Plan™ br.1 - Vaša vizija, naša strategija \(poslovni-plan.com.hr\)](http://www.poslovni-plan.com.hr) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
26. Službene stranice Fortenova grupe - [Naslovna - Fortenova Grupa](http://www.fortenova.hr) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
27. Službene stranice koncerna Agrokor - [Agrokor Nagodba - Agrokor Nagodba](http://www.agrokor.hr) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
28. Starčević, J. (2017.) Životni ciklus organizacija uz primjer koncerna Agrokor, Preuzeto s: [view \(nsk.hr\)](http://www.nsk.hr) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
29. Telegram, (2019., 21. lipanj) - [Vještačenje je pokazalo da je Agrokor manipulirao financijskim izvještajima | Telegram.hr](https://www.telegram.hr) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
30. Tomić, Z. i Milas, Z. (2007). Strategija kao odgovor na krizu. Preuzeto s [https://hrcak.srce.hr/20151](http://www.hrcak.srce.hr/20151) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
31. Tkalac Verčić, A. (2004). Marketing i odnosi s javnošću – uloge, granice i odnosi. *Market-Tržište*, 16 (1-2), str. 39-52. Preuzeto s [https://hrcak.srce.hr/22000](http://www.hrcak.srce.hr/22000) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)



32. Večernji list (2017., 15. ožujak) - [Ove su brojke ključni razlozi situacije u kojoj se našao Agrokor - Večernji.hr \(vecernji.hr\)](#)
33. Večernji list – Kiseljak, L. (2017., 06. lipnja) - [Križa u Agrokoru – glavni udar na ekonomiju krajem ove i početkom 2018. godine - Večernji.hr \(vecernji.hr\)](#)
34. Večernji list (2017., 19. prosinac) - [Agrokor: Kronologija krize koja je obilježila 2017. - Večernji.hr \(vecernji.hr\)](#) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)
35. Večernji list (2018., 05. travnja) - [Plenković: Okolnosti traže izvanredno djelovanje - Večernji.hr \(vecernji.hr\)](#)
36. Vidaković, S. (2009). Osnove kriznog menadžment, Beograd: Sveučilište Sinergija.
37. Welch, J., Welch, S. (2005). Kako pobijediti, Naklada Zadro
38. Zagreb info (2017., 24. ožujka) – kampanja „Vidimo se i sutra!“ [\(VIDEO\) Skrivena poruka: Konzumovi plakati preplavili Zagreb - Zagreb.info](#)
39. [50 Quotes on Crisis Management & Leadership that Will Make You Think | Electrical Wholesaling \(ewweb.com\)](#) (Pristupljeno 27. kolovoza 2024.)

## Popis slika

<b>SLIKA 1. 4 KATEGORIJE S OBZIROM NA STUPANJ KORIŠTENJA MARKETINGA I ODNOSA S JAVNOŠĆU.....</b>	<b>34</b>
SLIKA 2. ULOGA KOMUNIKACIJE U ORGANIZACIJSKOM SUSTAVU.....	36
SLIKA 3- PRIOPĆENJE IZ AGROKORA IZ SIJEČNJA 2017. GODINE.....	40
SLIKA 4. STRANI MEDIJI O AGROKORU.....	41
SLIKA 5. STRANI MEDIJI O ZATAŠKAVANJU FINACIJSKIH OBAVEZA .....	41
SLIKA 6. ANALIZA OBJAVA S PORTALA VEČERNJI LIST O KRIZI AGROKOR .....	42
SLIKA 7 – ODGOVOR IZ AGROKORA NA BROJNE UPITE .....	44
SLIKA 8 – PRIOPĆENJE IZ AGROKORA O NETOČNIM INFORMACIJAMA KOJE SE PLASIRAJU U JAVNOST .....	44
SLIKA 9. SPONZORIRANI SADRŽAJ VEZAN UZ KAMPANJU „VIDIMO SE I SUTRA!“ .....	46
SLIKA 10. VIZUALI KAMPANJE „VIDIMO SE I SUTRA!“.....	47
SLIKA 11. IZJAVA IZVANREDNOG POVJERENIKA DAN NAKON PREUZIMANJE KONCERNA....	49
SLIKA 12. NAČIN POSTUPANJA S 159 KOMPANIJE KOJE SU DJELOVALE U SUSTAVU KONCERNA AGROKOR .....	50
SLIKA 13. PRIKAZ GOOGLE TRENDS-A ZA PRETRAŽIVANJE POJMA „AGROKOR“ ZA PERIOD 01.01.2017. – 01.06.2018.....	51

## **Životopis studenta**

Lucija Meštrović rođena je 29.04.1997. godine u Zagrebu. Nakon završene osnovne škole u Velikoj Gorici upisuje Žensku Opću gimnaziju. 2021. godine završava stručni preddiplomski studij, smjer Trgovinsko poslovanje.

Kroz studij bila je aktivna članica Debatnog kluba Ekonomskog fakulteta te je za svoj rad nagrađena s Posebnom Dekanovom i Rektorovom nagradom.

Uz studij je svoje iskustvo stekla kroz studentske poslove u više različitih industrija a tri uzastopna ljeta je provela u Španjolskoj kako bi usavršila jezik.

Trenutno radi u Privrednoj banci Zagreb u sektoru Općih poslova gdje je svoj put započela 2020. godine.