

# Uloga kriznog komuniciranja u održavanju kontinuiteta poslovanja

---

**Stanin, Areta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*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:148:951433>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-06**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA KRIZNOG KOMUNICIRANJA U ODRŽAVANJU  
KONTINUITETA POSLOVANJA**

Diplomski rad

**Areta Stanin**

**Zagreb, rujan, 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij  
Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**ULOGA KRIZNOG KOMUNICIRANJA U ODRŽAVANJU  
KONTINUITETA POSLOVANJA  
THE ROLE OF CRISIS COMMUNICATION IN BUSINESS  
CONTINUITY MANAGEMENT**

Diplomski rad

**Student: Areta Stanin**

**JMBAG studenta: 0066255402**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ante Vuletić**

**Zagreb, rujan, 2021.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad 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 nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

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

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## **SAŽETAK**

Upravljanje poslovnim kontinuitetom postala je važna odrednica uspješnosti poslovanja organizacije. Iako krize imaju različite uzroke i utjecaje, u trenutku nastupanja krize poduzeće mora imati spreman plan kontinuiteta zbog ograničenog vremena koje ima za odgovor na krizu. Prekidi u poslovanju mogu dovesti do razornih posljedica i dugoročnih financijskih problema. Iz tog razloga potrebno je izraditi i implementirati i krizni komunikacijski plan koji će biti osnova za komunikaciju prema internim i eksternim dionicima organizacije. Cilj rada je odrediti ulogu kriznog komuniciranja u planu održanja poslovnog kontinuiteta, a rezultati i zaključci prikazat će se na komparativnoj analizi studija slučaja aviokompanija Germanwings i Asiana Airlines.

**Ključne riječi:** upravljanje kontinuitetom poslovanja, plan kontinuiteta poslovanja, kriza, krizni komunikacijski plan

## **ABSTRACT**

Business continuity management has become an important determinant of an organization's business success. Although crises have different causes and effects, the company must have a continuity plan ready at the time of the crisis due to the limited time it has to respond to the situation. Periods of disruption can lead to devastating consequences and long-term financial problems. For this reason, it is necessary to develop and implement a crisis communication plan that will be the basis for communication with internal and external stakeholders of the organization. This thesis aims to determine the role of crisis communication in the plan of maintaining business continuity, and the results and conclusions will be presented in a comparative analysis of case studies of Germanwings and Asiana Airlines.

**Key words:** business continuity management, business continuity plan, crisis, crisis communication plan

# TABLICA SADRŽAJA

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Predmet istraživanja</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Ciljevi i metode istraživanja</b> .....	<b>1</b>
<b>1.3. Struktura i sadržaj diplomskog rada</b> .....	<b>2</b>
<b>2. KRIZNO KOMUNICIRANJE</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Vrste, izvori, identifikacija i upravljanje krizom</b> .....	<b>3</b>
<b>2.2. Definiranje kriznog komuniciranja</b> .....	<b>8</b>
2.2.1. Konceptija komuniciranja .....	9
2.2.2. Stupnjevi komunikacije u krizi .....	9
2.2.3. Teorije kriznog komuniciranja .....	10
<b>2.3. Strategije kriznog komuniciranja</b> .....	<b>11</b>
<b>3. PLAN KONTINUITETA POSLOVANJA</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1. Upravljanje kontinuitetom poslovanja</b> .....	<b>14</b>
3.1.1. Inicijacija projekta.....	16
3.1.2. Analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje .....	17
3.1.3. Identifikacija i procjena rizika .....	18
3.1.4. Strategija upravljanja poslovnim kontinuitetom .....	19
<b>3.2. Razvoj i implementacija plana</b> .....	<b>19</b>
<b>3.3. Testiranje, održavanje i procjena plana kontinuiteta poslovanja</b> .....	<b>22</b>
<b>4. KRIZNI KOMUNIKACIJSKI PLAN</b> .....	<b>26</b>
<b>4.1. Uspostavljanje kriznog tima</b> .....	<b>26</b>
<b>4.2. Sadržaj kriznog komunikacijskog plana i odabir kanala komunikacije</b> .....	<b>29</b>
<b>4.3. Interna komunikacija i eksterna komunikacija</b> .....	<b>33</b>
4.3.1. Funkcije interne komunikacije .....	34
4.3.2. Kanali i karakteristike interne komunikacije .....	36
4.3.3. Ciljevi eksterne komunikacije.....	37
4.3.4. Kanali i karakteristike eksterne komunikacije .....	38
<b>5. ISPITIVANJE ULOGE KRIZNOG KOMUNICIRANJA U PLANU POSLOVNOG KONTINUITETA</b> .....	<b>40</b>
<b>5.1. Metodologija</b> .....	<b>40</b>
<b>5.2. Rezultati istraživanja</b> .....	<b>40</b>
5.2.1. Odgovor kompanije Asiana Airlines.....	40
5.2.2. Odgovor kompanije Germanwings .....	43
<b>5.3. Usporedba rezultata istraživanja – Asiana Airlines i Germanwings</b> .....	<b>45</b>
<b>6. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>48</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>49</b>
<i>Popis slika</i> .....	<i>52</i>
<i>Popis tablica</i> .....	<i>52</i>

<i>Popis grafova</i> .....	52
<b>ŽIVOTOPIS</b> .....	52

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja je odnos kriznog komuniciranja i plana upravljanja poslovnim kontinuitetom na primjeru aviokompanija Asiana Airlines i Germanwings. U radu će se prikazati važnost implementacije i integracije plana kriznog komuniciranja te posljedice koje mogu nastati slijedom prekida poslovnog kontinuiteta izazvanog neadekvatnom komunikacijom u krizi.

## **1.2. Ciljevi i metode istraživanja**

Cilj rada je određivanje uloge kriznog komuniciranja u održavanju kontinuiteta poslovanja. Radom se želi prikazati važnost planiranja kriznog komuniciranja i kontinuiteta poslovanja te kako oni utječu na odluke menadžmenta u kriznim situacijama. Istraživanje će se provesti analizom sekundarnih podataka prikupljenih iz stručne i znanstvene literature, metodom komparativne analize studije slučaja čiji je cilj usporedba odgovora dviju aviokompanija na krizu prouzrokovanu avionskom nesrećom. Svrha ove komparativne analize stvarnih slučajeva iz prakse je definirati postupke uspostavljanja plana krizne komunikacije te na temelju istih donijeti odgovarajuće zaključke koji će doprinijeti podizanju svijesti o važnosti implementacije i integracije kriznog komuniciranja. Na primjeru dobre krizne komunikacije s razrađenom strategijom održavanja poslovnog kontinuiteta s jedne strane i kompanije bez strukturiranog plana djelovanja s druge strane, prikazat će se veza održanja kontinuiteta poslovanja i krizne komunikacije te usporediti prednosti i nedostaci u pojedinoj situaciji.

Naposljetku, pokušat će se ustanoviti koliko promjene u reputaciji organizacije kao rezultatu neadekvatnog kriznog komuniciranja utječu na održavanje poslovnog kontinuiteta te će se omogućiti nove interpretacije i razumijevanje specifičnih situacija i njima prigodnog kriznog komuniciranja. Rad je namijenjen kriznim menadžerima, ali i svim ostalim zaposlenicima sa svrhom što bolje komunikacije.



### **1.3. Struktura i sadržaj diplomskog rada**

Ovaj diplomski rad strukturiran je u šest poglavlja uz popis korištene literature i popis tablica, slika i grafova. U uvodnom dijelu definiran je predmet istraživanja, navedene metode i ciljevi istraživanja te način na koji će se istraživanje provoditi. Zatim slijedi poglavlje u kojem će se definirati pojam krize, vrste i izvori te načini upravljanja krizom. U ovom poglavlju definirat će se i pojam kriznog komuniciranja te odrediti njegove koncepcije, stupnjevi komunikacije u krizi te teorije kriznog komuniciranja, a u skladu s tim i odgovarajuće strategije komuniciranja koje se primjenjuju. Treće poglavlje detaljno objašnjava plan kontinuiteta poslovanja te postupak upravljanja kontinuitetom poslovanja, od inicijacije projekta, procjene rizika i analize njihovih utjecaja na poslovanje poduzeća do strategija upravljanja, preko implementacije plana i njegovog testiranja i održavanja. U četvrtom poglavlju obradit će se pojam kriznog komunikacijskog plana te njegovih komponenata, način uspostave kriznog tima te razlike u pristupima internoj i eksternoj javnosti. Ispitivanje značaja pripreme komunikacijskog plana i njegova uloga u održavanju kontinuiteta poslovanja bit će prikazana teoretski, a zaključci će biti izvedeni na temelju studija slučaja aviokompanija Asiana Airlines i Germanwings. U posljednjem poglavlju iznesena su zaključci temeljeni na svim opažanjima.

## 2. KRIZNO KOMUNICIRANJE

### 2.1. Vrste, izvori, identifikacija i upravljanje krizom

Riječ *krisis* (κρίσις) - krísi, krísis potječe iz grčkog jezika i označava izbor, odluku, preokret, opasnost, razlučivanje, odlučivanje. (Ivanović, 2014.) Razni autori različito definiraju krizu. Coombs krizu definira kao nepredvidivu i značajnu prijetnju koja ako se njome ne upravlja kako treba, može imati negativan utjecaj na organizaciju i dionike (Coombs T. W., 2015, str. 19). Prema Lerbingeru kriza je događaj koji prijeti reputaciji, profitabilnosti i opstanku organizacije. (Lerbinger, 1997.) Za Fearn-Banks kriza je događaj s mogućim negativnim posljedicama na organizaciju, javnost, proizvode, usluge i ugled organizacije, a Pearson i Clair krizu definiraju kao događaj male vjerojatnosti i velikih posljedica koji ugrožava život organizacije, a karakteriziraju ga nejasni uzroci, učinci i sredstva za rješavanje, kao i uvjerenje da se odluke moraju donositi vrlo brzo, u kratkom vremenu. (Pearson & Clair, 1998.)

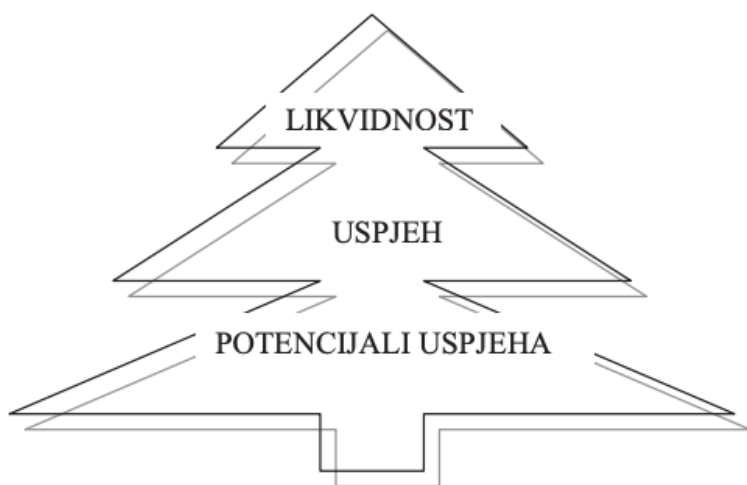
Kriza nije isto što i neuspjeh. Krizu se može okarakterizirati kao proces transformaciju sustava u trenutku kada on prestane biti održiv. Ako transformacija izostane, usprkos potrebi za primjenom, možemo govoriti o neuspjehu poduzeća. Krizne situacije mogu biti uzrokovane ljudskim čimbenikom ili prirodnim silama. Ljudski su faktori uzrokom npr. krize zbog kažnjivih djela, ekoloških katastrofa, nuspojava lijeka, željezničkih nesreća, dok prirodne sile uzrokuju npr. krizu zbog erupcije vulkana, potresa, tsunamija, poplava. (Bulajić, 2010)

Kriza u poduzeću odnosno poslovna kriza označava situaciju neplaniranog i nepoželjnog razdoblja u poslovanju s neizvjesnim ishodom. Ona je točka preokreta nekog razvoja ili nagla promjena jedne ili više temeljnih varijabli u kojoj se dovodi u pitanje ostanak poduzeća i njegove daljnje egzistencije. Multidimenzionalna je pojava koja se može razlikovati po stupnju predvidivosti. Kod kriza koje se mogu predvidjeti, težište je na prevenciji odnosno na sprječavanju pojave i razvoja događaja koji prethodi krizi. Nepredvidive krize se ne mogu izbjeći pa je prevencija ograničena. Poslovna kriza ima ograničeno trajanje, a mogućnost utjecaja i kontroliranja tijekom krize je ograničena obzirom na egzistencijalne ciljeve poduzeća. (Osmanagić Bedenik, N., 2010., str. 103)

Egzistencijalni ciljevi poduzeća označavaju osnovne uvjete koji moraju biti zadovoljeni za neometano funkcioniranje sustava kao cjeline:

1. *princip likvidnosti* - očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku
2. *postizanje minimalne dobiti*
3. *stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjela*

Slika 1. Egzistencijalni ciljevi poduzeća



Izvor: Osmanagić Bedenik, N. (2010.), *Krizni menadžment: teorija i praksa*, str.103.

Usprkos kompetentnom menadžmentu i strateški odabranom vodstvu, poduzeća nerijetko nailaze na iznenadne nepogodne situacije, koje dovode do nemogućnosti ispunjavanja primarnih ciljeva. Neostvarivanje prvog cilja dovodi do nelikvidnosti poduzeća u kojem poduzeće više nije sposobno podmiriti nastale obveze. Uzroci krize likvidnosti mogu biti nemogućnost naplate potraživanja, pogoršanje uvjeta isporuke, pogreške u financiranju i povećanje prometa koje ne slijedi pravovremena naplata.

Neostvarivanje barem dugoročne minimalne dobiti bez provođenja dokapitalizacije posljedično dovodi do smanjivanja vlasničkog kapitala. U slučaju smanjenja kapitala, poduzeća često posežu za prikupljanjem kapitala izvana, što može dovesti do prezaduživanja koje je često razlog zapadanja u krizu nelikvidnosti. Pri takvoj krizi nedostaje primjeren sustav

planiranja, kontrole, informiranja i izvještavanja. Razlog zbog kojeg dolazi do poslovanje s gubitkom označava krizu uspjeha kao oblika operativne krize.

Neostvarivanjem prva dva cilja poduzeće se ne nalazi samo u situaciji kratkotrajne nemogućnosti plaćanja već dolazi i do problema financijske nestabilnosti te nerijetko do postupka insolventnosti i stečaja. Nedostatkom potencijala uspjeta poduzeće ne može adekvatno pratiti kretanja konkurenata i prilagođavati se tržištu čime gubi sposobnost za budući uspjeh. Poduzeće u takvoj situaciji nema ogovarajući stupanj potrebnog znanja, proizvoda i usluga i takva situacija se naziva strategijskom krizom te takvu krizu karakterizira pogrešna procjena tehnološkog razvoja i neprikladna investicijska politika.

Prema Jamesu, simptomi krize poduzeća mogu biti vrlo različiti: (Legčević & Taučer, 2014)

- ugrožavanje očuvanja platežne sposobnosti u svakom trenutku
- nelikvidnost i smanjenje likvidnosti
- neostvarivanje profita koji omogućuje stvaranje pozitivne ekonomske dodane vrijednosti
- poslovanje s gubitkom
- pad profitabilnosti i drugih pokazatelja poslovne uspješnosti
- smanjivanje veličine prodaje i tržišnog udjela
- relativna tehnološka inferiornost.

Svaka kriza je jedinstvena i nemoguće je svakoj situaciji pristupati na unificirani način, no procjena rizika, priprema plana i scenarija uvelike olakšava i pomaže menadžmentu i organizaciji da razviju obrasce kriznog upravljanja. Kada se govori o izvorima krize, pokušava se spoznati odakle kriza dolazi odnosno je li ona interno inicirana ili je prouzrokovana događajima iz okoline pa se najčešće govori o vanjskim i unutarnjim izvorima krize. Na takva pitanja odgovor nude dva pristupa problemu: strukturalistički pristup prema kojem je struktura industrije glavni ključ uspjeha te resursni pristup prema kojem su resursi poduzeća nositelji uspjeha. (Osmanagić Bedenik, N., 2010., str. 103-104)

**Vanjski izvori krize** uzrokovani su nepovoljnim kretanjima u okolini koja utječe i na poslovanje poduzeća. Zbog toga što je na eksterne izvore krize nemoguće utjecati, izrazito je važno da menadžment razvije i implementira instrumente koji bi služili kao indikatori pravodobnog upozorenja nepovoljnih kretanja što bi doprinijelo dobivanju vremena za prilagodbu na novonastalu situaciju. U vanjske izvore poslovnih kriza ubrajaju se kriza grane i kriza gospodarstva.

*Krizu grane* uzrokuju opasnosti koje dolaze iz okoline poduzeća i nastupaju u fazi stagnacije ili degeneracije poduzeća. Te opasnosti najčešće su promjene potreba kupaca, promjena tehnologije zbog inovacija koje poduzeće ne uspijeva pratiti te pojava supstituta proizvoda.

*Kriza gospodarstva* podrazumijeva pogoršanje cjelokupnog gospodarstva u kratkom i/ili srednjem roku, a još se naziva i recesija. Manifestira se u poduzeću zbog njegove ovisnosti o konjunktturnom razvoju te ju je važno pravodobno identificirati njezinu dubinu i trajanje.

**Unutarnji izvori krize**, još poznati i kao *kućne krize* proizlaze iz samog poduzeća i poslovanja i najčešći su razlog pojave krize. Nesposoban menadžment, nedovoljno planiranje, neprikladno poslovno upravljanje i kontrola, slaba analiza situacije u poduzeću, prezaduženost i nelikvidnost i nedovoljan vlastiti kapital samo su neki od izvora krize iznutra. Budući da menadžment ima najveću odgovornost za poduzeće, procjenjuje se da u 60% do 80% primjera menadžment snosi odgovornost za propast poduzeća. (Osmanagić Bedenik, 2007.)

Kako bi se kriza identificirala, potrebno ju je podijeliti u 3 faze. Uključivanjem stupnja opažanja, stupnja posljedica i vremenske dimenzije, možemo razlikovati:

- I. potencijalne krize
- II. latentne krize
- III. akutne krize.

**Potencijalna kriza** predstavlja mogućnost pojave krize čiji uzroci postoje u situaciji kada jedan ili više rizika popraćenih drugim okolnostima postanu opasnost da održavanje egzistencijalnih ciljeva u poduzeću. To je faza prije pojave krize u kojoj je moguće otkriti nepovoljan razvoj situacije i pravovremeno uvesti mjere usmjerene ovladavanju krizom koju se ne može spriječiti ili sprječavanjem krize koja može nastupiti.

**Latentna kriza** je stanje u kojem se iz potencijalne krize razvila opasnost. Takvu krizu je teško identificirati jer njezine posljedice još nisu vidljive, stoga je potrebno koristiti osjetljivije

instrumente poput indikatora ranog upozorenja. Takvu situaciju obilježava relativno velik vremenski horizont u kojem ima dovoljno vremena za poduzimanje potrebnih mjera za suzbijanje daljnjeg razvoja nepovoljne situacije te slabljenje vlastite pozicije na tržištu.

**Akutna kriza** je zadnji stadij razvoja krize u kojem su simptomi vidljivi u poslovnim procesima i financijskom rezultatu. Taj stadij podrazumijeva mali vremenski horizont u kojem dolazi do pojave „vremenskih nožica“, situacije koju karakterizira jaz između vremena potrebnog za učinkovitu reakciju i vremena raspoloživog za reakciju, što je produkt rastuće kompleksnosti i dinamike nastale situacije. Vrijeme potrebno za prilagodbu raste, zbog čega postoji visok pritisak za djelovanje. Akutna kriza je promjena u ponašanju koja mogu rezultirati sanacijom i pretvaranjem krize u šansu kod akutne ovladive krize ili likvidacijom poduzeća kao konačnim ishodom kod neovladive krize. (Osmanagić Bedenik, N., 2010., str. 106-108)  
U ovom stadiju krize najizraženija je ambivalentnost mogućih ishoda krize.

Odgovor na pitanje kako i na koji način djelovati na krizu koja je zahvatila pojedinu organizaciju ili poduzeće je u procesu upravljanja poslovnom krizom odnosno u kriznom menadžmentu. Krizni menadžment se definira kao „aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća“. (Krummwnacher, 1981.) Njegova uloga je „spriječiti ili umanjiti negativne ishode krize i na taj način zaštititi organizaciju, dionike i/ili industriju od šteta“. (Coombs & Holladay, 2010., str. 20) Razlika između uspješnih i neuspješnih poduzeća je u tome što uspješna poduzeća preventivno razvijaju mehanizme ranog upozorenja, alate, metode i instrumente upravljanja krizom. Zbog preventivnog djelovanja na potencijalni problem, kriza je kraćeg trajanja, a intenzitet i posljedice su manji.

**Upravljanje krizom u širem smislu** obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu, od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja povodom krize. Aktivnosti koje se odnose na djelovanje za vrijeme krize smatraju se upravljanjem krizom u užem smislu ili ovladavanjem krize. (Osmanagić Bedenik, N., 2010., str. 108-109)

**Upravljanje krizom u užem smislu** dijeli se u pet razina i pet faza. Prva faza upravljanja krizom je prevencija i odnosi se na sve mjere za izbjegavanje krize i mjere ovladavanja neizbježnom krizom. Rana spoznaja obuhvaća rani nagovještaj, spoznaju i upozorenje o

moćnoj krizi, nakon čega dolazi do faze ovladavanja krizom koja podrazumijeva ublažavanje posljedica i trajno ograničenje šteta nakon njezine pojave. Nakon ograničenja nastale štete menadžeri usmjeravaju snage i znanja na obnavljanje, odnosno uklanjanje negativnih posljedica krize. Posljednja faza, koja često dijeli poduzeća na uspješna i neuspješna je učenje iz krize. Ono predstavlja trajno preventivno djelovanje kako bi se umanjio rizik pojave krize u budućnosti.

Na sadržajno-procesnoj razini obuhvaćeni su događaji i sadržaji koji su u kriznom procesu u uzajamnoj ovisnosti. Na toj razini važno je spoznati u kojem trenutku se što događa da bismo na informacijskoj razini jasnije shvatili signale rane spoznaje i upozorenja te uvidjeli potencijalne uzroke i posljedice. Oblikovanje procesa i struktura koji se koriste u ovladavanju krizom događaju se na organizacijskoj razini u kojoj je važna podjela uloga i zadataka. Komunikacijska uloga je uloga kojoj će se u ovom radu posvetiti najviše pažnje, a odnosi se na informiranje medija, kupaca, dobavljača, suradnika i drugih o situaciji u kojoj se poduzeće nalazi. Zadnja razina je psihološka i odnosi se na stavove, emocije, shvaćanje i motivaciju svih koji su u doticaju s krizom. Iako su sve ove razine posebno podijeljene, za uspješno nošenje s krizom važno je koristiti integrirani pristup u kojem svaka od razina jednako sudjeluje i pridonosi izlasku iz krize. Takav integralni pristup podrazumijeva:

- I. anticipativno upravljanje odnosno preventivno djelovanje, uvođenje mjera, opreza i predusretanje krize
- II. utvrđivanje je li kriza nastupila i kako ju prepoznati tj. identifikacija krize
- III. ovladavanje krizom i donošenje odluka što činiti kako bi se uspješno prevladalo krizu odnosno reaktivno upravljanje.

## **2.2. Definiranje kriznog komuniciranja**

Kroz fazu identifikacije krize komunikacija ima važnu ulogu kod detektiranja uzroka koji prethode nastanku krize i jedan je od najvažnijih činitelja izlaska iz krize. Krizna komunikacija se odnosi na ciljano, primijenjeno izvještavanje eksternih i internih sudionika poslovnog procesa u trenucima pojačanog pritiska. Označava dijalog između organizacije i njezine javnosti prije, za vrijeme i nakon negativnog događaja, a za cilj ima umanjivanje štete ugledu organizacije detaljno opisujući strategije i taktike kojima se koristi. (Fearn-Banks, 2010., str.

2.) Efektivnim korištenjem krizne komunikacije kao dijela strategije kriznog upravljanja, ne samo da je moguće ublažiti ili eliminirati krizu, već je ponekad moguće da poduzeće kao posljedicu ima snažniju reputaciju i vezu s javnošću nego li je imalo prije nastupanja krize.

### 2.2.1. Konceptcija komuniciranja

Pitanja kada i kako koga informirati i na koji način te tko će to činiti obuhvaća konceptcija komuniciranja. Dobar koncept podrazumijeva sve sudionike koji primaju informacije i vodi računa o pravovaljanosti i pravovremenosti informacija koje dolaze do javnosti. Tri razine na kojima se zbiva strukturirana komunikacija su:

- I. Menadžerska razina
- II. Menadžment i najbliži suradnici
- III. Menadžment i svi zaposleni

Zbog velike količine posla i zaokupljenosti menadžera prve i druge razine operativnim zadacima, često se pogrešno pretpostavlja jednaka razina informiranosti na svim razinama unutar poduzeća. Osim informiranja vanjskih dionika, poduzeće je dužno brinuti se i o informiranju internih dionika odnosno svojih zaposlenika. Često se zanemaruje utjecaj negativnih ishoda krize na psihološku dimenziju zaposlenih. Obzirom na nedostupnost informacija svim zaposlenicima u jednakoj mjeri, događa se porast neizvjesnosti, stresa i do pojave kolektivnog stresa što smanjuje povjerenje zaposlenika u organizaciju. Zbog toga je važno da komunikacija bude brzo i ciljano i proizlazi top menadžmenta i pretpostavlja jasne informacije i upute prema izvršiteljima odnosno ostalim zaposlenima.

### 2.2.2. Stupnjevi komunikacije u krizi

Prema Novaku, krizno komuniciranje predstavlja posebno područje odnosa s javnošću koje obuhvaća predviđanje potencijalnih kriznih događaja, pripremu za njih, rješavanje kriza i komunikaciju s oštećenim i drugim ključnim javnostima organizacije te nakon analize i krizno ocjenjivanje. (Novak, 2001., str. 207.)

Osmanagić Bedenik navodi model kroz četiri stupnja čiji je osnovni cilj stvaranje povjerenja prema suradnicima, vlasnicima, kupcima i dobavljačima te svim ostalim sudionicima na tržištu.



Prvi stupanj je podizanje poznatosti čiji je cilj prenošenje informacija ciljanim grupama o kojima poduzeća nemaju mnogo informacija, pa je komunikacija jednostrana na način da se daju djelomične ili potpune informacije o događaju. Drugi stupanj je informiranje primatelja informacija s visokim sadržajem istine putem tiska. Problem pri tom koraku je raspršenost informacija i mogućnost da nevješt odnos s medijima rezultira negativnim utjecajem na primatelja informacija. Važan stupanj je uvjeravanje javnosti o stavovima poduzeća i spremnosti na promjene koje su dovele do nepovoljnih događaja. Kod ovog stupnja komunikacija je dvostrana asimetrična, no postoji povratna veza putem rezultata ispitivanja javnosti. Zadnji stupanj je korak boljeg uzajamnog razumijevanja u kojem postoji spremnost na simetričnu dvosmjernu komunikaciju poduzeća i medija, dijalog bez cenzure. Svako poduzeće trebalo bi težiti postizanju zadnjeg stupnja komunikacije bez prethodnog odugovlačenja.

### 2.2.3. Teorije kriznog komuniciranja

Prema brojnim istraživačima i autorima, važno je razumijevanje teorija kriznog komuniciranja kako bi se najbolje odredio način kojim pristupiti incidentu. Fern-Banks navodi da se adekvatni kriznim komuniciranjem mogu izvući koristi iz niza teorija društvenih znanosti te kako se krizno komuniciranje oslanja na teorije komunikacije uključujući teorije uvjeravanja i retorike, sociologije i psihologije. Za tematiku krize, upravljanja krizom i komunikacije u krizi važno je utvrditi sljedeće: teorija apologije, obnove imidža, difuzije, dionika i teorija izvrsnosti. (Jugo, *Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki*, 2015., str. 43.)

Teoriju apologije opisuje aktivnosti koje se provode kako bi organizacija uspjela odbaciti, objasniti ili se ispričati za neki događaj kroz komunikaciju koju smatra primjerenom. Prema Fern-Banks, apologija je iskreno priznanje da osoba ili organizacija u cijelosti osjeća žaljenje zbog svega što se dogodilo. Zbog toga je važno napraviti distinkciju između isprike i apologije jer je apologija u slučaju komunikacijske teorije širi pojam te kako apologija ne podrazumijeva priznavanje krivnje. Jugo navodi kako Ware i Linkguel smatraju apologiju aktivnostima kojima se nastoji promijeniti mišljenje javnosti s kojom se komunicira o situaciji s kojom se suočava. (Jugo, 2015.) Druga spomenuta teorija je teorija obnove imidža koja naglasak stavlja na

utvrđivanje uzroka štete nastale na ugledu poduzeća te s kojim javnostima mora komunicirati kako bi vratila reputaciju. Organizacija treba znati koje javnosti imaju negativnu percepciju o kriznom događaju, ali i samoj organizaciji te koliki je opseg njihovog znanja. Prema Ronaldu Smithu aktivnosti strategije teorije obnove imidža dijele se na: preventivne akcije, napadački, obrambeni, zavaravajući odgovor, javno žaljenje, korektivno ponašanje i stratešku neaktivnost. (Jugo, 2017., str. 201-219.) Teorija difuzije se odnosi na širenje ideja i inovacija te kako su nove procedure, praksa i ciljevi prihvaćeni od kompanije i individualaca. Sastoji se od 5 procesa: svjesnost, interes, procjena, razdoblje pokušaja i na kraju prihvaćanje ili odbacivanje ideje. (Fearn-Banks, 2010., str. 19.) Teorija dionika objašnjava važnost odnosa s javnošću organizacije i njezine najvažnije publike dionika kroz analizu procesa djelovanja dionika, skupina, pojedinaca i drugih vanjskih organizacija na primarnu organizaciju. (Jugo, 2015.) Situacijska krizna teorija komunikacije sugerira da krizi menadžment treba ponuditi korisne i poučne informacije prilagođene situaciji prije poduzimanja bilo koje akcije u pogledu reputacijskih problema. (Tomić & Milas, 2007.)

### **2.3. Strategije kriznog komuniciranja**

Ugled ili reputacija je izuzetan strateški nematerijalni resurs organizacije koji predstavlja percepciju organizacije u očima dionika. Povoljna reputacija povezana je s privlačenjem kupaca i stvaranjem interesa za investicije, privlačenje i zadržavanje talentiranih zaposlenika koji žele biti dio organizacije ne isključivo iz financijskih pobuda, već zbog motivacije i zadovoljstva poslom. Takva poduzeća generiraju uglavnom su vezana za pozitivne komentare u medijskom prostoru. Kada poslovanje poduzeća ne susreće očekivanja dioničara, dolazi do negativne percepcije organizacije. Kako bi reputacija organizacije ostala što više očuvana, poduzeća moraju u ključnom trenutku upoznati javnost s razlozima nastanka krize i daljnjim koracima koje će poduzimati.

Riječ strategija podrazumijeva dugoročno planiranje. Upravljanje krizom kao i komunikacija u krizi ne smiju biti stihijski, neplanski. Postoje dvije temeljne strategije komuniciranja s javnošću u kriznim situacijama. To su defenzivna i ofenzivna strategija komuniciranja. (Osmanagić Bedenik, 2007., str. 209.) Defenzivna ili obrambena strategija komuniciranja označava nepotpuno informiranje interne i eksterne javnosti, istovremeno ignoriranje i

eliminiranje komunikacije sve dok ne postoji dovoljno informacija, a može značiti i prešućivanje ili čak nijekanje pojave krize. Poduzeće čeka hoće li se javnost uspjeti informirati i upoznati s činjenicama drugim kanalima, u međuvremenu se brani šutnjom te kad pritisak javnosti postane nepodnošljivo tek tada slijedi reakcija. Ova komunikacijska strategija naziva se i politikom prikrivanja i zataškavanja te joj je napuštanje djelatnosti najčešći rezultat strategije. Ofenzivna strategija komuniciranja slijedi suprotan cilj: informacije se daju cjelovito i pravodobno te je nastup u javnosti otvoren i iskren. Ovakvom strategijom se izbjegava nesigurnost i gubitak povjerenja. Ovakva komunikacija stvara čvrstu podlogu za pripremu i uvođenje organizacijskih i drugih mjera izlaska iz krize te transformacija i preokret. (Osmanagić Bedenik, 2007., str. 209-210.)

Ljudi će dodijeliti najviše krizne odgovornosti organizaciji kad smatraju da je krizu bilo moguće spriječiti. Vrste krize razlikuju po razini krizne odgovornosti i količina odgovornosti za koju javnost vjeruje da organizacija ima u krizi. Viđenje krizne odgovornosti je reputacijska prijetnja jer se negativno odnosi na reputaciju organizacije. Strategije kao odgovor na krizu su ono što organizacije kažu i čine nakon što se kriza dogodi. Heath i Coombs smatraju da uspjeh opstanka poduzeća u i nakon krize ovisi o stupnju preuzimanja odgovornosti za krizu, pa ih dijele na (Coombs & Holladay, 2010., str. 166.):

- I. Strategiju poricanja kojom se tvrdi da nema krize ili se pokušava dokazati da organizacija nema odgovornosti za krizu.
- II. Strategiju umanjavanja kojom se pokušava minimizirati organizacijska odgovornost i/ili ozbiljnost krize
- III. Strategija ponovne izgradnje nudi nadoknadu i/ili ispriku za krizu
- IV. Strategije pojačavanja uključuju prikaz o prošlom dobrom djelovanju i hvaljenje subjekata. Strategije pojačavanja samo su dopunske i moraju biti korištene s jednom od prethodnih triju strategija.

Najznačajnije smjernice koje poduzeća moraju slijediti li uspješno ovladati krizom bez obzira na odabir strategije krizne komunikacije odnose se na pružanje informacija o krizi. Coombs i Heath navode da je potrebno ponuditi upozorenje svim žrtvama krize te ih uputiti što trebaju činiti kako bi zaštitili sebe, ali i način kako se ponašati. Važno je izraziti zabrinutost za žrtve, informirati ih o uzroku krize i ponuditi informacije o tome kako će organizacija djelovati kako ne bi ponovo došlo do krize do, kome u takvim situacijama treba odgovarati i kome se mogu

obratiti. Informacije koje se nude je potrebno prilagoditi internoj i eksternoj publici, no u oba slučaja trebaju biti vjerodostojne i istinite. U cilju zaštite ugleda poduzeća izbor strategije podijelili su: (Heath & Coombs, 2006.)

- a) strategija umanjnja za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti
- b) strategija umanjnja ili strategija ponovne izgradnje za krize s niskim pripisivanjem krizne odgovornosti
- c) strategija ponovne izgradnje za krize sa strogim pripisivanjem krizne odgovornosti bez obzira na povijest krize
- d) ukoliko je moguće, za glasine i krize izazova koristiti strategiju
- e) kao dodatak korištenju drugim strategijama, koristiti strategija pojačanja
- f) održati dosljednost u strategijama kao odgovoru na krizu ne miješajući strategije stanja poricanja sa strategijama stanja ponovne izgradnje ili strategijama stanja umanjnja.
- g) za krize s minimalnim pripisivanjem krizne odgovornosti i bez povijesti sličnih kriza, obavještajne i prilagodbene strategije same su dovoljne.
- h) spremnost na promjenu strategije s promjenom krizne situacije

### **3. PLAN KONTINUITETA POSLOVANJA**

Poslovne krize ponekad nije moguće predvidjeti niti spriječiti, no nerijetko su i predviđene krize u kojima su poduzete mjere upravljanja krizom neovladive. Prekidi poslovanja događaju se sve češće te u većim razmjerima nego u prošlosti. Informacije su veoma važna nematerijalna imovina svakog poduzeća i potreba za ulaganjem u njihovu zaštitu raste. Konstantne promjene poslovnog okruženja i brzina i dinamika promjena iz temelja mijenjaju način poslovanja. Glavna premisa plana poslovnog kontinuiteta je zaštita informacija u situacijama velikih i neočekivanih nezgoda. Ono omogućuje smanjenje negativnih utjecaja i planiranjem unaprijed nastoje spriječiti zastoje i prekide u poslovanju. Zbog povećanja frekvencije katastrofalnih prirodnih razaranja i malicioznog iskorištavanja napretka tehnologije kroz hakerske napade i slično, upravljanje poslovnim kontinuitetom dobiva sve više na važnosti.

Kontinuitet poslovanja podrazumijeva poslovni plan i radnje koje omogućuju organizaciji da odgovori na krizni događaj na način da poslovne funkcije, podfunkcije i procesi nastavljaju prema unaprijed utvrđenom planu, prioritiziranim prema njihovoj važnosti za održivost poslovanja. Menadžment kontinuiteta poslovanja baziran je na principu ključne odgovornosti rukovoditelja organizacije da osiguraju neprekidnost poslovnih procesa. (Woodman & Hutchings, 2010)

#### **3.1. Upravljanje kontinuitetom poslovanja**

Upravljanje kontinuitetom poslovnih procesa (Business Continuity Management, BCM) je interdisciplinarna aktivnost koja obuhvaća dizajniranje i modeliranje, razvoj, implementaciju i provedbu plana upravljanja kontinuitetom poslovanja te mjerenje njegove uspješnosti. Prema British Standards Institute's Code of Practice for Business Continuity Management, to je holistički postupak upravljanja koji identificira potencijalne prijetnje organizaciji i utjecaj na poslovne operacije koje bi te prijetnje mogle prouzročiti, i koji pruža okvir za izgradnju organizacijske otpornosti sa sposobnošću za učinkovit odgovor koji štiti interese svojih ključnih dionika, ugled, marku i aktivnosti koje stvaraju vrijednosti. (The Business Continuity Institute, 2017)

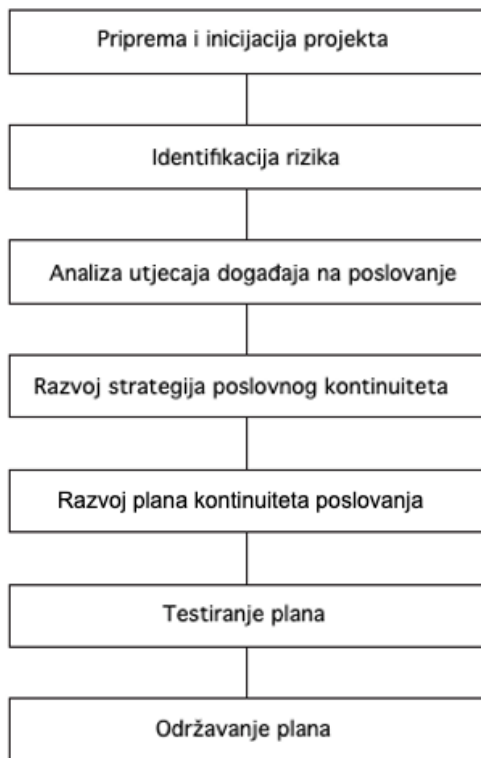
Planiranje kontinuiteta poslovanja unutar konteksta poslovne strategije je rezultat procesa koji je započeo 1970-ih godina iz discipline oporavka od katastrofe (DRP) nakon čega se naglasak stavlja na planiranje kontinuiteta poslovanja umjesto na upravljanje. Sedamdesetih godina prošlog stoljeća počinje razvoj informacijskih tehnologija je čime dolazi i do pojave rizika zaštite podataka, osiguravanja sigurnosnih kopija , ograničavanja pristupa neovlaštenim osobama i slično. Organizacije poput banaka nisu mogle riskirati situacije u kojima bi došlo do probijanja sigurnosnih mjera te je do osamdesetih godina prepoznat potencijal za sofisticirane centre za oporavak od krize, no naglasak je ostao na IT industriji. Do 1990-ih godina sve više korporacija počinje davati na važnosti kontroli rizika te vraća naglasak s planiranja na upravljanje i postaje integralni dio normalnog poslovanja na razini organizacije, a ne samo projekt na kojem se inzistira kada prekid nastupi. (Galler, 2003.)

Iako se u kolokvijalno često poistovjećuju, između oporavka od krize i održanja poslovnog kontinuiteta postoji važna razlika. Plan poslovnog kontinuiteta je sastavni i glavni alat poslovnog kontinuiteta te je zaslužan za uspješan oporavak od prekida poslovanja. Kod oporavka od krize naglasak se stavlja na korištenje tehnologije, dok su ključan faktor uspješnog poslovnog kontinuiteta poslovni proces.

Disaster Recovery Institute International (DRII) i Business Continuity Institute (BCI) zajedno su razvili set internacionalno prihvaćenih standarda i vještina koji ujedno predstavljaju i faze upravljanja poslovnim kontinuitetom. Deset principa svrstani su u sedam faza poslovnih procesa: (Pernar & Kučeković , 2011.)

1. Priprema i inicijacija projekata uspostave sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja
2. Procjena rizika
3. Analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje
4. Prijedlog rješenja/strategija upravljanja kontinuitetom poslovanja
5. Razvoj i implementacija plana kontinuiteta poslovanja
6. Razvoj kulture upravljanja poslovnim kontinuitetom
7. Testiranje, održavanje i procjena upravljanja poslovnim kontinuitetom.

Slika 2 Glavne faze upravljanja poslovnim kontinuitetom



Izvor: izrada autora prema Gallagher, H., *Business Continuity Management*, str. 5., Fig. 1.1.

### 3.1.1. Inicijacija projekta

Inicijacija projekta podrazumijeva samu potrebu poduzeća za uspostavu plana poslovnog kontinuiteta za kojeg je potrebno dobivanje podrške menadžmenta te organizacija ispunjenja projekta u vidu dogovorenog budžeta i poštujući vremenski rok. Svrha je stvaranje dobrih temelja za realizaciju projekta s detaljnom podjelom odgovornosti. Kako bi se osigurala uspješnost projekta, potrebno je provesti sljedeće aktivnosti:

- definirati ciljeve projekta koji će biti uspostavljeni unutar organizacije
- definirati opseg
- objasniti i dokumentirati pretpostavke i minimalne standarde koji moraju biti zadovoljeni (Malcolm, 2007., str. 111-112.)
- definirati odgovornosti za pojedine faze i aktivnosti projekta
- definirati potrebne resurse
- definirati vremenski okvir, rokove i rezultate svake faze projekta

- odobriti plan projekta (top menadžment) (Pernar & Kučeković , 2011.).

Nakon definiranja plana projekta slijedi definiranje politike sustava upravljanja koji će biti svojevrsan vodič za djelovanje organizacije prema cilju.

### 3.1.2. Analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje

Analiza utjecaja neželjenih događaja na poslovanje (Business Impact Analysis – BIA) provodi se uglavnom prije procjene rizika u konjunktiji s menadžmentom poduzeća, a procjenjuje utjecaj gubitka ključnih resursa. Disruptivni učinci nemaju utjecaja samo na jedan segment poslovanja, a duboko ukorijenjeni mogu imati katastrofalne rezultate te je BIA važno provesti prvu jer je ona dio razumijevanja organizacije. Koraci koje svaka organizacija treba slijediti su: (Malcolm, 2007., str. 112.)

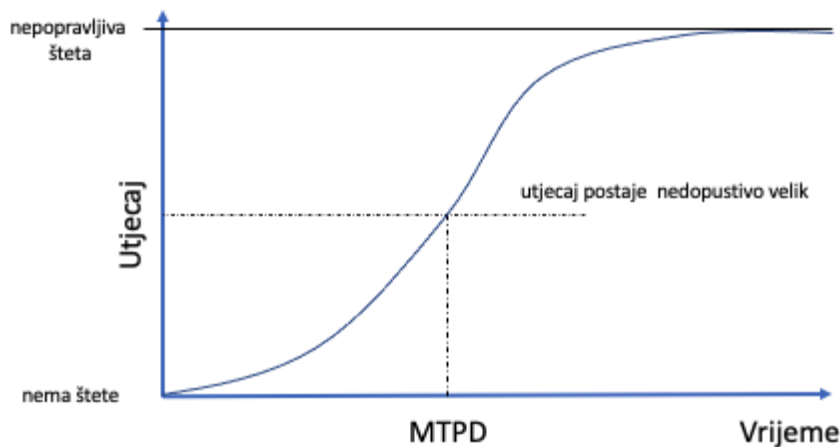
- Procijeniti utjecaje koji bi se pojavili vremenom pojavom aktivnosti
- Utvrđivanje „maksimalno podnošljivo razdoblje prekida“<sup>1</sup> svake aktivnosti identificiranjem:
  - maksimalno vremensko razdoblje nakon početka prekida unutar kojeg aktivnost treba nastaviti
  - minimalna razina na kojoj se aktivnost treba obavljati da bi se nastavila
  - vremensko razdoblje unutar kojeg moraju biti normalne razine rada za nastavak
- Identificirati sve međuovisne aktivnosti, sredstva, prateću infrastrukturu ili resurse koje također treba kontinuirano održavati ili obnavljati kroz vrijeme.

---

<sup>1</sup> Maksimalno podnošljivo razdoblje prekida označava vrijeme nakon katastrofe nakon kojeg će doći do nepovratnog utjecaja na održivost organizacije ako se proizvodnja ne nastavi.



Graf 1 Maksimalno podnošljivo razdoblje prekida - MTPD



Izvor: izrada autora prema Gosling, M.: <https://www.continuitycentral.com/feature0845.html>

### 3.1.3. Identifikacija i procjena rizika

Identifikacija i procjena rizika nužna je zbog neprestanih prijetnji aktivnostima kritičnim za održavanje poslovanja. Prvenstveno je potrebno analizirati potencijalne prijetnje kako bi se mogli ustanoviti odgovarajući koraci pristupa prijetnji. Prijetnje se mogu podijeliti na one iz okoline - potresi, poplave, požari, epidemije; nedostatke nastale na postrojenju, opremi i sirovinama neophodnim za poslovanje – prekid napajanja električnom energijom, neisporuka sirovina nužnih za proizvodnju; namjerne štete – napadi na IT sustave, sabotaza poslovanja od strane radnika, krađa opreme, novca ili podataka, itd. Nakon procjene rizika, važno im je dodijeliti vjerojatnosti događaja i intenzitet utjecaja na poslovanje ako dođe do realizacije rizika. Jasno je da svaki rizik nije jednako važan te je frekvencija njegove pojave mala pa se pojedinim ne daje na značaju zbog financijskih i vremenskih resursa koje bi trebalo uložiti. S obzirom na ishod procjene rizika identificiraju se mjere smanjenja i tretmana rizika koji će smanjiti vjerojatnost disrupcije, skratiti period trajanja disrupcije ukoliko do nje dođe te limitirati utjecaj na poslovanje. Proces upravljanja rizikom odnosi se, dakle, na procjenu relevantnih izvora rizika, procjenu učestalosti i težinu mogućih gubitaka, izbor metode kontrole rizika, primjenu odabranih metoda upravljanja rizikom i nadzor i održivost odabranih metoda upravljanja rizikom. (Srića, 2013.)

#### 3.1.4. Strategija upravljanja poslovnim kontinuitetom

Strategija upravljanja poslovnim kontinuitetom nastaje na temeljima analize utjecaja neželjenih događaja te se na taj način pronalazi i rješenje ovladavanja krizom. Važno je da se strategija razvija s razumijevanjem ciljeva oporavka i sa racionalnom alokacijom dostupnih resursa. Prema Galleru, kako bi strategija bila uspješna potrebno je:

- I. razumjeti dostupne alternative, njihove prednosti, nedostatke i troškove uzimajući u obzir ublažavanje kao strategiju oporavka
- II. identificirati održive strategije oporavka koje su u skladu s funkcionalnim područjima unutar poduzeća
- III. konsolidirati strategije
- IV. identificirati potrebe za alternativnim mjestima pohrane podataka izvan organizacije (off-site lokacija)
- V. razviti konsenzus poslovne jedinice
- VI. predstaviti strategije menadžmentu. (Galler, 2003., str. 126-127.)

Nije rijetka pojava da odabir pogrešne strategije rezultira pogoršanjem krize. Radionice o podizanju svijesti mogu doprinijeti uključivanju svih sudionika u izgradnju plana i programa i odabira strategije relevantne za održanje poslovnog kontinuiteta na način da se objasni pozadina, pristupi, zahtjevi i ostale metode i alati koji se koriste. Stručnjaci provode potrebne analize odnosa troškova i rizika te je njihov zadatak odabrati strategiju istovremeno minimizirajući nastanak rizika povezanog sa tom strategijom. (Craig, 2001.)

Bez obzira što poduzeća poduzimaju korake prevencije katastrofa i kriza nastalih interno, teško je utjecati na ponašanje poslovnih partnera i ostalih sudionika poslovnog odnosa. Kako bi se poboljšali procesi kontinuiteta poslovanja potrebna je suradnja dobavljača i organizacija.

### **3.2. Razvoj i implementacija plana**

Svi prethodno navedeni koraci procesa upravljanja poslovnim kontinuitetom za rezultat imaju stvaranje plana koji poduzeće priprema na potencijalne incidente nastale iz procijenjenih rizika. Dovršeni plan kontinuiteta poslovanja podrazumijeva izdavanje formalnog pisanog priručnika

koji mora biti raspoloživ za korištenje prije, tijekom i nakon što je došlo do prekida poslovanja ili katastrofe. Njegova svrha je minimizirati negativne učinke negativne, pri čemu se pojmu “katastrofa” pripisuju svi oblici ekonomskih, građanskih, prirodnih, tehničkih, sekundarnih i posljedičnih incidenata koji imaju negativan utjecaj na poslovanje. (Nacionalni CERT, 2010.) Za razliku od plana oporavka čija je zadaća rješavanje nastalih kriznih situacija i ponovne uspostave stabilnosti poslovanja, plan održavanja poslovnog kontinuiteta ima za cilj prevenciju.

Iako mora postojati unificirani plan, potrebno koristiti situacijski pristup jer nije svaka kriza proizašla iz istog rizika jednakog trajanja, intenziteta niti značaja. Ipak, svaki plan kontinuiteta treba se sastojati od:

### **I. Odaziva na hitan slučaj**

- Reagiranje u izvanrednim situacijama je faza ciklusa upravljanja katastrofama koja često privlači najviše pažnje i resursa. Štoviše, način na koji je planirano reagiranje u hitnim slučajevima ima značajan utjecaj na oporavak nakon katastrofe i buduće mogućnosti razvoja. (WHO, 2002.)

### **II. Plana odaziva na incident**

- Upravljanje incidentima definira radnje i akcije potrebne za ublažavanje ili smanjenje izvora, veličine i učinka krize i pomaže u oporavku i iskorištavanju mogućnosti te odnosi na cijelu organizaciju. Mora uključivati komunikaciju sa svim dionicima i učinkovitu komunikaciju s medijima.

### **III. Plan oporavka**

- Plan oporavka poslovanja pruža mogućnost oporavka poslovnih aktivnosti prije nego utjecaj njihovog gubitka uzrokuje neopozivu štetu kako bi se ponovo uspostavila prihvatljiva razina usluge klijentima, kupcima i ostalim poslovnim partnerima. (Malcolm, 2007., str. 115.)

Implementacija je profesionalna praksa u životnom ciklusu upravljanja kontinuitetom poslovanja koja implementira rješenja dogovorena u fazi dizajna, a podrazumijeva edukaciju zaposlenika i svih uključenih u proces kako bi izvedba bila što uspješnija. Provedba se postiže razvijanjem planova kontinuiteta poslovanja kako bi se udovoljilo dogovorenim zahtjevima

utvrđenim u fazi analize i dizajna životnog ciklusa. Cilj je identificirati i dokumentirati prioritete, postupke, odgovornosti i resurse koji će podržati organizaciju pri upravljanju incidentom.

Ključni zahtjevi za ispunjenje djelotvornog plana kontinuiteta poslovanja: (The Business Continuity Institute, 2017, str. 70.)

- Sposobnost prepoznavanja i procjene postojećih i potencijalnih prijetnji i utvrđivanje odgovarajućeg odgovora
- Uspostavljanje struktura odgovora za aktivaciju, eskalaciju i kontrolu odgovora organizacije
- Imati osoblje s ovlastima i sposobnošću za provedbu dogovorenih rješenja i mjera
- Sposobnost učinkovite komunikacije između unutarnjih i vanjskih zainteresiranih strana.
- Pristup dovoljnim resursima za potporu dogovorenom rješenju

U fazi implementacije započinje se s internim razvojem kulture upravljanja poslovnim kontinuitetom. Menadžment organizacije mora osigurati dostupnost informacija i pobrinuti se da se provede program obuke pojedinaca u timovima ili grupnog podizanja svijesti. Obuka u timovima provodi se odabirom vođe tima i članova tima. Vođe timova zaduženi su za poticanje vještina i znanja te informiranje ostalih članova, sve sa svrhom smanjenja jaza među članovima. Razlikuju se strateški timovi koji su zaduženi za temeljne zadatke i ciljeve organizacije te ih najčešće čini top menadžment. Na taktičkoj razini, timove predvode niži menadžeri u cilju upravljanja i koordinacije kontinuitet procesa potrebnih za isporuku pogođenih proizvoda i usluga te osiguranja odgovarajuće raspodjele resursa. Taktički timovi često su odgovorni za procjenu i upravljanje srednjoročnim i kratkoročnim učincima incidenta. Taktički planovi pružaju okvir za koordinaciju strateških ciljeva i odluka s operativnim timovima za reagiranje. Operativni timovi usredotočeni su na kontinuitet aktivnosti koje doprinose procesu ili procesima koji pružaju prioritetne proizvode i usluge. Operativni timovi bave se neposrednim učincima incidenata i upravljaju izravnim posljedicama. Operativni tim čine grupe zaposlenika koji su prošli obuku. (The Business Continuity Institute, 2017)

### 3.3. Testiranje, održavanje i procjena plana kontinuiteta poslovanja

Provođenje plana poslovnog kontinuiteta koji nije testiran i prilagođen često može biti razornije nego da plana uopće nema. Testiranje omogućuje kriznim stručnjacima odrediti jesu li primijenjene tehnologije, strategije i postupci namijenjeni oporavku uopće izvedivi te hoće li pružiti očekivane rezultate u očekivanom vremenu. Prilagodba plana vrlo je važna, jer prekompleksni planovi često vode konfuziji i stvaraju veću štetu nego korist uz činjenicu da vrlo brzo budu odbačeni jer ih timovi ne mogu slijediti.

Prema Malcomu, postoji pet razina provedbe koje treba slijediti. Tih pet razina podijeljeno je na dvije faze s obzirom na raspoloživost resursa i razdoblje kojem se realiziraju. Prve dvije razine događaju se u fazi „izgradnje plana“ i sastoje se od prolaska kroz plan i pojednostavljenom raspravom, a drugu fazu označava pojmom „izgradnje izvrsnosti“, a provodi se kroz simulaciju s jednim i više timova te cjelovitim provođenjem na kraju: (Malcolm, 2007., str. 116-117.)

- I. Prolazak kroz plan – vježba nikog pritiska kroz koju se objašnjava sadržaj i format koristeći prezentacije i tehnike koje uključuju video formate, slike te materijale koji se daju sudionicima kako bi u potpunosti razumjeli planove
- II. Pojednostavljena rasprava – započinje uglavnom hipotetskim scenarijem, a daju se sudionicima u svrhu razvitka sposobnosti prepoznavanja problema, izoliranjem problema od scenarija te rješavanja istih brainstormingom i grupnom raspravom
- III. Simulacija s jednim timom– jednostavan oblik simulacije koji ispituje plan i način na koji tim zajedno radi pod ograničenim pritiskom kroz upravljanje izmišljenim incidentom, protokom informacija, kroz donošenje odluka i rješavanje dilema
- IV. Simulacija s više timova – proširenje simulacije za jedan tim povećavanjem interakcije među timovima s fokusom na koordinaciji, komunikaciji i kontroli
- V. Cjelovito provođenje/vježba – razina uključivanje svih timova, no tek onda kada su provedene i završene prethodne razine te svi članovi timova imaju visok stupanj iskustva, kompetencije i samopouzdanja

Graf 2 Faze provedbe plana kontinuiteta



Izvor: izrada autora prema Hiles, A., *The Definite Handbook of Business Continuity Management*, str. 116.

Različiti tipovi provedbe plana definirani su različitom potrebnom razinom iskustva timova koji ih provode. Neki tipovi provedbe su prikladni za rane verzije planova, no postoje i oni u kojima se od timova zahtjeva ekspertna razina znanja i kompetencija zbog kompleksnosti i zahtjevnosti provedbe. Provedba svake sljedeće razine plana gradi se na temeljima uspješnosti prethodne faze, pa je važno da svi sudionici timova imaju adekvatne informacije i vještine. Važno je povremeno potrebno provesti u svrhu njegove provjere. Veličina svake organizacije nije ista te složenost poslovanja varira od poduzeća do poduzeća pa tako velike kompanije s velikim stupnjem promjena u unutarnjoj okolini češće trebaju provjeravati planove od manjih kompanija u kojima promjene nisu učestale.

S obzirom na obuhvatnost i složenost provjera, provode se jednostavna, srednje složena i složena provjera provedbe plana. Jednostavnu provjeru karakterizira specifičan plan za ponovnu uspostavu poslovnih procesa, a na takvim provjerama u pravilu sudjeluju djelatnici odgovorni za provedbu plana u određenom sektoru ili hijerarhijskoj razini poduzeća. Srednje složena provjera pojavljuje se kada dođe do potrebe suradnje različitih razina i odjela poduzeća tj. timovima koji ih predvode. Složena provjera pak naglasak stavlja na sveobuhvatnu provjeru plana, uvježbavanje djelatnika i stvarno rješavanje neke prijetnje. (CIS, 2011.)

Kako bi se osigurala uspješna provedba plana kontinuiteta poslovanja, zaposlenici moraju biti dobro informirani i motivirani. Svijest se može podići prijetnjama, scenarijom sudnjeg dana i mogućnošću gubitka poduzeća. Međutim, vjerojatnost da će zaposlenike u organizaciji trajno zadržati zastrašivanje je puno manja nego da se za njihovo uvjeravanje koristi motivacija.

Problem među zaposlenicima u vrijeme poslovne krize je nedostatak motivacije kada postaju nezainteresirani za rad što rezultira odlaskom kvalificiranog kadra dok oni koji ostaju ne isporučuju kvalitetne proizvode, javljaju se štrajkovi te konačno i nepovjerenje prema menadžmentu. Nezainteresiranost za rad i padanje motivacije povezano je i sa stresom u neizvjesnim situacijama kada zaposlenici nemaju uvid u događanja u organizaciji.

Program podizanja svijesti može se podijeliti na dva dijela: (Hiles, 2007.)

- Obuka pojedinaca koji će imati ulogu u upravljanju kontinuitetom poslovanja koja uključuje:
  - Identificiranje inicijalnih vođa i članova tima, zajedno sa njihovim zamjenicima
  - Provođenje analize nedostataka u vještinama kako bi se utvrdilo koje su dodatne vještine potrebne
  - Utvrđivanje prikladnih internih i eksternih prilika za trening
- Podizanje opće svijesti:
  - Oni čija je predanost potrebna da bi projekt upravljanja kontinuitetom poslovanja bio uspješan, ali koji nisu dio upravljačkog tima
  - Svi ostali koji su dio organizacije.

Važno je percipirati da nedovoljno informirani i educirani zaposlenici krizni događaj nižeg stupnja složenosti doživljavaju kao nesreću velikih razmjera. (Karić, 2020) Ono za čime menadžment treba težiti je da u situaciji u kojoj poduzeće dođe u situaciju krize ne smije izgubiti povjerenje svojih zaposlenika. Upravo zbog toga, potrebno je pravovremeno informiranje zaposlenika o mogućim opasnostima te im objasniti sljedeće korake organizacije u svrhu minimiziranja procijenjenih rizika koji vode do pojave krizne situacije. Osim edukacije, potrebno je uložiti i u zadovoljstvo zaposlenika i time prevenirati mogućnost njihovog odlaska iz poduzeća te ih poticati da ulažu više truda i interesa u provedbu plana

kontinuiteta poslovanja. Veća uključenost zaposlenika prilikom izrade plana poslovnog kontinuiteta i motivacija zaposlenika rezultira povećanjem produktivnosti zaposlenika, a kao motivatori mogu se koristiti: (Nacionalni CERT, 2010.)

- davanjem veće slobode u odlučivanju o metodama rada, redoslijedu i brzini obavljanja radnji,
- poticanjem participacije i interakcije među zaposlenicima,
- davanjem osjećaja osobne odgovornosti za izvršenje zadataka,
- povratnom informacijom o postignuću radnika uključivanjem u analizu,
- promjenom radnog okruženja.

Uključivanje djelatnika je ključno za uspjeh provođenja plana upravljanja kontinuitetom, a motivirani članovi tima donijeti će pozitivnu sliku o poduzeću u javnosti. Pronalaskom visoko motiviranih članova tima moguće je doprinijeti podizanju motivacije ostatku tima i vođenju prema većim postignućima.



## **4. KRIZNI KOMUNIKACIJSKI PLAN**

Identifikacijom potencijalnih prijetnji i rizika za poduzeće i održavanje kontinuiteta poslovanja, započinje se s izradom plana kriznog komuniciranja. Krizni komunikacijski plan označava usko definiranu strategiju koja će se koristiti kod potencijalne krize. Plan služi kako bi se identificirani rizici analizirali, procijenila se njihova vjerojatnost pojave i značaj za organizaciju. Krizni komunikacijski plan važan je segment održanja kontinuiteta poslovanja te iako je dio plana upravljanja krizama, plan kriznog komuniciranja mora biti puno sažetiji i jednostavniji za primjenu i razumijevanje kako bi svaki sudionik krizne situacije brzo i lako mogao pronaći jasne upute za postupanje.

### **4.1. Uspostavljanje kriznog tima**

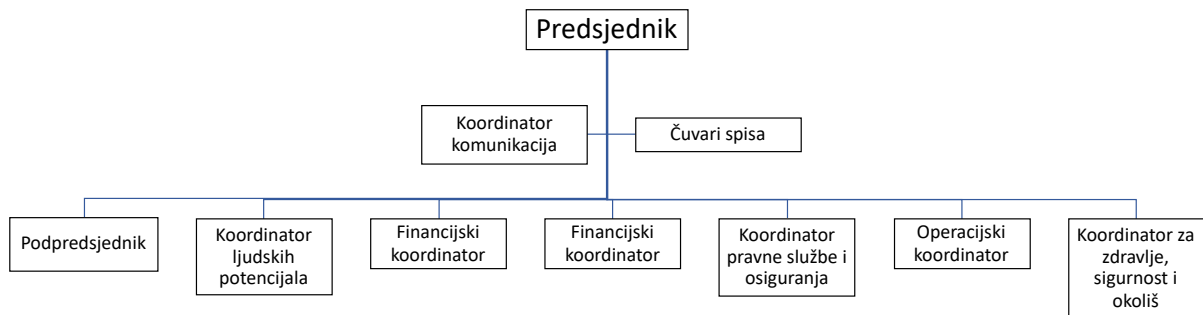
Odgovornost zaposlenika zaduženih za upravljanje kriznom situacijom definirano je planom kontinuiteta poslovanja. Tim za upravljanje kriznom situacijom treba se sastojati od različitih zaposlenika koji mogu dobiti širi spektar inputa iz svih segmenata organizacije te bi u njemu trebali biti predstavnici svih organizacijskih cjelina. Članovi tima bi pored menadžerskih vještina trebali imati razvijene i komunikacijske vještine koje im pomažu u razmjeni ideja, praćenju mjera koje mogu utjecati na sistem uvjerenja u okviru kriznog plana i kao pomoć pri prikupljanju mišljenja zaposlenih o potencijalnoj krizi i kriznom menadžmentu. (Kešetović, 2008., str. 128) Krizni tim bi trebao biti sastavljen od senior menadžera koji imaju sposobnost i ovlasti djelovati brzo i odlučno u situacijama koje mogu djelovati negativno na dobrobit organizacije.

Točan sastav kriznog tima ovisit će o tipu organizacije, a velikim kompanijama preporuča se struktura: (Ruff & Aziz, 2003, str. 101-102.):

- Predsjednik
- Zamjenik predsjednika
- Koordinator ljudskih potencijala
- Financijski koordinator
- Koordinator komunikacija
- Koordinator pravne službe i osiguranja

- Operacijski koordinator
- Koordinator za zdravlje, sigurnost i okoliš
- Čuvari spisa.

Slika 3 Organizacija kriznog tima prema Ruff & Aziz



Izvor: Izrada autora prema Ruff & Aziz, 2003.

Zbog diversifikacije članova timova i njihovih oblasti djelovanja, važno je uspostaviti jasnu hijerarhiju upravljanja. Direktor ima ukupnu odgovornost za upravljanje i koordinaciju aktivnostima i zadužen je za sastavljanje tima za upravljanje u kriznim situacijama, njegovo aktiviranje i usmjeravanje njegovih početnih rasprava, usmjeravanje troškova operacija, izvještavanje o pojedinim stavkama akcije kako se odvija, identificiranje i potvrđivanje prioriteta. (Kešetović, 2008., str. 127.) On je ujedno i predsjedavajući. Zamjenik predsjednika ima zadaću i ovlasti da preuzme i obnaša sve dužnosti predsjedavajućeg za vrijeme njegovog odsustva, održava kontakt svih članova tima, aktivira krizni plan, dodjeljuje uloge, koristi resurse i u skladu s njima raspolaže i preuzima odgovornost za budžet te bude spona između dobavljača i klijenta. Glavna zadaća koordinatora ljudskih potencijala je upravljanje svim kadrovskim pitanjima za vrijeme krize i organizacija treninga za zaposlenike. Financijski koordinator zadužen je za budžetiranje, troškovnik i procjenu financijskih implikacija aspekata

kriznog plana na poslovanje istovremeno posredujući između interesnih skupina i poduzeća. Koordinator pravne službe i osiguranja osigurava pristup svim pravnim dokumentima i ispravama o osiguranju. Komunikacijski koordinator priprema dokumente za javnost i djeluje kao glasnogovornik. Njegova funkcija je vrlo značajna jer on odgovara na upite medija te brine o točnosti prenesenih informacija formirajući ključne poruke te je „lice“ koje predstavlja organizaciju u krizi. Operacijski koordinator predvodi operativni tim i dodatna je tehnička podrška, a koordinator za zdravlje, sigurnost i okoliš preuzimaju odgovornost obavještanja organizacija koje se bave okolišem, utjecajem krize na zdravlje i sigurnost interne i eksterne javnosti. Čuvari zapisa izrađuju dnevni red i obavještavaju sudionike o akcijama i provedbi plana.

Iako svaki koordinator unutar kriznog tima ima svoju ulogu, važno je integrirano djelovanje kao cjeline. No ni integrirano djelovanje ne znači nužno da su timovi jednako efektivni i efikasni. Postoji više faktora koji utječu na efikasnost i efektivnost timova, a neki od njih su raspoloživo vrijeme, informacije, resursi, međusobni odnosi u grupama, loše vodstvo, nezainteresirani članovi s manjkom motivacije. Ono što doprinosi boljem razumijevanju i suradnji unutar grupe su prethodna interakcija koja pomaže u slobodnijem iznošenju stavova i neslaganja te su slobodniji da dijele ideje s ostatkom tima. Također, značajnu ulogu može imati i sličan sustav vrijednosti članova, pripadnost istom generacijskom razredu, stilu komuniciranja, psihološkom profilu i slično. Ovakve grupe često su kreativnije i donose kvalitetnije odluke. Važna komponenta je i znanje koje članovo donose u grupu prije prethodne zajedničke diskusije i interakcije oko određenog problema. Timovi čiji članovi nemaju prethodna znanja moraju učiti u hodu što iziskuje dosta vremena, smanjuje im se sistematičnost u planiranju, shvaćanju i interpretaciji. Prema tome, timovi čiji članovi posjeduju relevantna znanja mogu lakše generirati dobre ideje. Zadnje, ali ništa manje važno je i liderski stil odnosno sposobnost lidera da upravlja različitostima članova grupe i ostalih zaposlenih. Lider mora posjedovati i pokazivati jake interpersonalne vještine koje će na članove djelovati motivirajuće i prema ostvarivanju određenih ciljeva, treba koristiti emocije, imati viziju i graditi odnose. Takav stil vodstva može biti efektivniji u upravljanju i eliminiranju posljedica krize u organizaciji. (Kešetović, 2008.)

## 4.2. Sadržaj kriznog komunikacijskog plana i odabir kanala komunikacije

Neki elementi komunikacijskog plana su zajednički za sve tipove kriza, no zbog različitih potreba postupanja u krizi i različitog izvora hazarda, svakoj krizi je potrebno pristupiti individualno da bi plan kriznog komuniciranja bio maksimalno efektivan. Plan nudi opće smjernice o tome kako će krizni komunikacijski tim komunicirati s internom i eksternom javnošću.

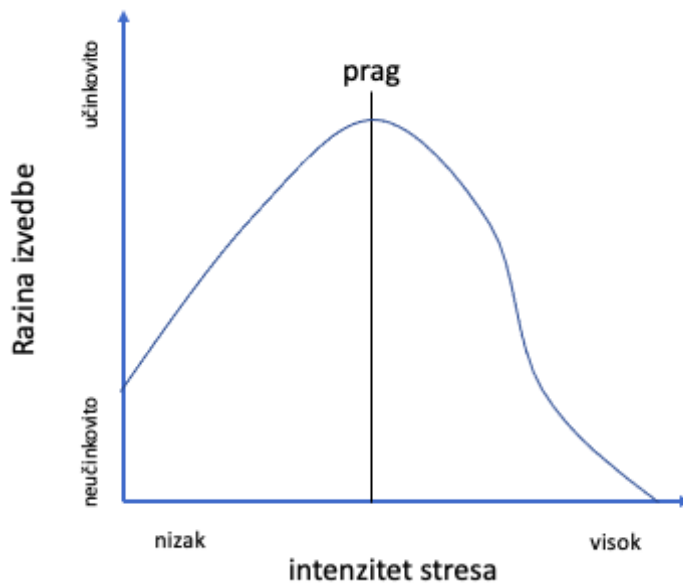
Krizni plan komunikacija navodi svrhu, politike i ciljeve, dodjeljuje zadatke i dužnosti zaposlenicima i općenito čini komunikaciju s javnošću bržom i učinkovitijom. Efektivan krizni komunikacijski plan trebao bi pomoći da se kriza završi brže i s manjim posljedicama nego bez plana. Razlog neučinkovitosti kriznog komunikacijskog plana je uglavnom u taj što se vrsta krize nije očekivala ili zato što su se pojavile varijable koje nisu bile predviđene. Može se dogoditi da postoje i nedostaci u timu, nedostaje znanja za izvršenje zadataka, itd. Krizni plan komunikacije bude neuspješan zbog zastarijevanja i takve planove treba redovito ažurirati.

Cilj KKP<sup>2</sup> je zadobiti povjerenje javnosti i pomoći im da ostanu mirni u trenutku pojave opasnosti i to na način da pribavljaju informacije koje su točne, vjerodostojne, empatične, primjerene, obzirne i pravovremene. (Walker, 2012) Hermann & Hermann navode kako efekt stresa na izvođenje različitih zadataka vodi do općenitog zaključka prikazanog invertnom U-krivuljom koja u odnos stavlja magnitudu stresa i izvođenje zadataka. Odnosno, situacijski izazvani stres može dovesti do poboljšanja u izvedbi različitih zadataka. Ako se, pak, poveća nakon određene veličine i trajanja, stres može početi izrazito narušavati sposobnost donositelja odluka da daju realne procjene situacije i da dobro prosuđuju. (George, 1986)

---

<sup>2</sup> Krizni komunikacijski plan

Graf 3 Efekt stresa na izvedbu, Invertna U-krivulja



Izvor: Izrada autora prema *Effects Of Stress On Performance: The Inverted U- curve*, George, A., L.

Zbog toga je kada nastupi takav događaj kriznom timu potreban lako razumljiv dokument sa jasnim slijedom događaja, oblikovan tako da svaki dio može stajati samostalno ako za to bude potrebe. Strukturu plana kriznog komuniciranja čine detalji plana, krizni komunikacijski tim, interna komunikacija, komunikacija s javnosti, komunikacijski kanali i dodaci. Detalji plana su izvršni sažetak odnosno pregled kako će organizacija komunicirati o krizi, a sastoji se od: (Potter, 2007.)

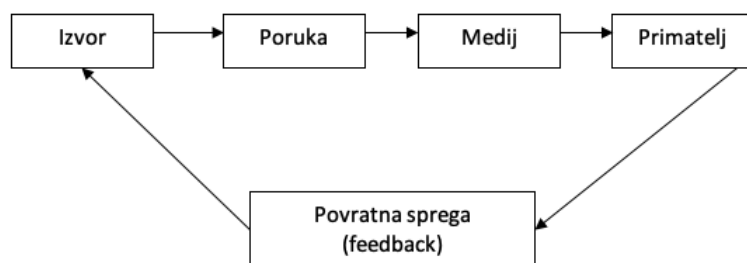
- pregleda ključnih elemenata plana,
- kriterija aktivacije plana,
- popis očekivanih rezultata koji oblikuju ciljeve plana u dugom i kratkom roku,
- opis provođenja i vremenski okvir za provedbu plana,
- popis ključnih medija u komunikaciji ,
- opisa financijskih sredstava korištenih za realizaciju plana.

Ključni elementi plana predstavljaju slijed komponenti koje KKP treba imati kao što su naslovna strana koja sadrži ime organizacije, uvod koji podrazumijeva poruku vodstva organizacije o važnosti kriznog plana za zaposlenike te ostale elemente koji pomažu prisjećanju

ostalnih odrednica u vrijeme kada kriza izbije. Kriterij aktivacije plana definira kada, kako i pod kojim uvjetima se plan stavlja u upotrebu. KKP najčešće aktiviraju članovi tima na zahtjev nekog od ključnih internih dionika organizacije. Popis očekivanih rezultata je važan zbog uspješnog praćenja ostvarenih rezultata te je dobar putokaz kuda treba ići kako bi se očekivani rezultati i ostvarili. Očekivanja se razlikuju obzirom na ročnost, pa je uspješno zadovoljavanje očekivanja u kratkom roku dobar indikator kakvi se rezultati mogu javiti u dugom roku. Vremenski okvir za provedbu plana odnosi se na rokove koje je važno postaviti jer se u vrijeme krize percepcija o proteku vremena mijenja te lako može doći do pretjeranog utroška vremena na određenim segmentima koji nisu predviđeni planom. Ukoliko organizacija nema isplanirane i definirane smjernice za komunikaciju, može dovesti do narušavanja reputacije i posljedično do financijskih poteškoća za poduzeće. Kako bi se uspostavio dobar odnos s medijima, važno je imati dobru komunikaciju iznutra. Procedure komunikacije s medijima jasno bi trebale biti definirane u kriznom planu dostupnom zaposlenicima te tako pomoći zaposlenicima da se odupru potrebi komuniciranja s medijima. Usprkos tome, nije moguće u potpunosti spriječiti zaposlenike da prenose informacije izvan organizacije, primjerice prijateljima ili obitelji, pa je najučinkovitija obrana od širenja netočnih informacija držati zaposlenike informiranima kroz redovito ažurirane informacije putem različitih komunikacijskih kanala. (Jugo, Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki, 2015.)

Brojni rani pisci na polju komunikacije razvili su modele komunikacijskog procesa. Većina ih je uključivala ono što se smatralo četirima bitnim komponentama procesa: izvor, poruka, medij, primatelj i povratna sprega. (Tkalac-Verčić, 2015.)

Graf 4 Proces komunikacije



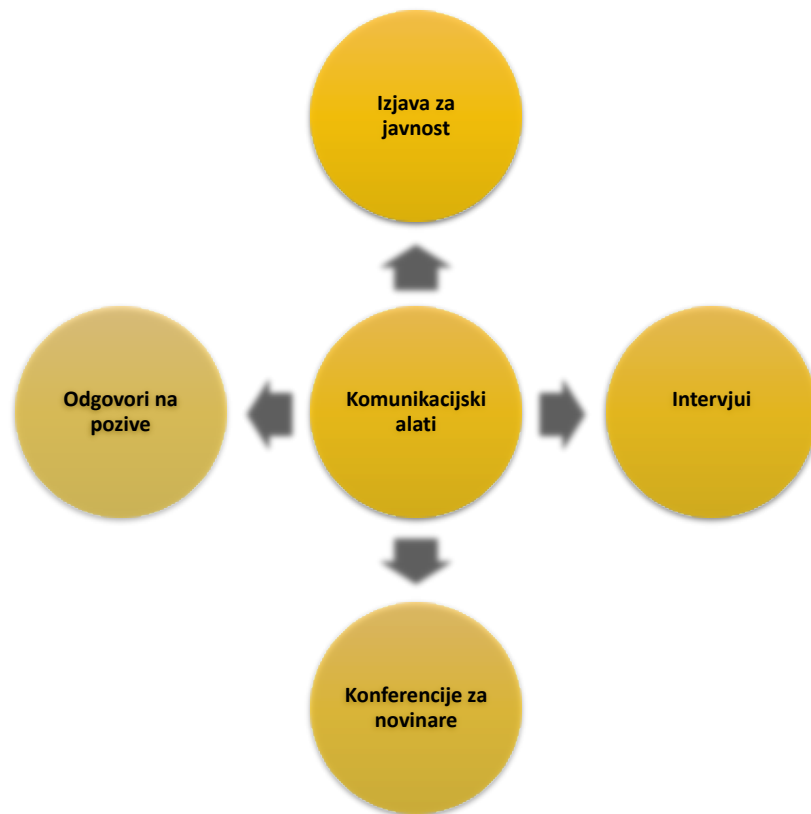
Izvor: izrada autora prema Richmond, McCorskey, & McCorskey (2005.)

Izvor je jedna osoba ili više pojedinaca koji donosi poruku, a uglavnom se radi o menadžmentu. Bez obzira je li izvor organizacija, grupa ili pojedinac, izvor ima tri primarne funkcije u

komunikaciji: odrediti koje određeno značenje treba pripisati, kodirati značenje u jednu ili više poruka i prenijeti poruku. *Poruka* je svaki verbalni ili neverbalni poticaj koji kod primatelja izaziva neko značenje. Radi pojednostavljenja, može se reći da je verbalna komunikacija korištenje riječi, dok je neverbalna korištenje drugih podražaja poput osmijeha, mrštenja, kimanja, dodirivanja drugih i slično. Dobri menadžeri naučili su pokušati protumačiti značenje neverbalnih poruka. *Medij* je sredstvo kojim se prenosi poruka od jedne osobe do druge. Često se nazivaju i „četvrtom silom“ jer uz izvršne, sudske i zakonodavne vlasti u državi imaju moć u formiranju ponašanja i mišljenja publike. Zato se definiraju kao institucije koje zadovoljavaju potrebu društva za javnom komunikacijom u kojoj mogu sudjelovati svi članovi društva te su istovremeno komunikacijski oblici/proizvodi, institucije, organizacije, i kulturne formacije. (Peruško, 2011.) Način su prijenosa poruka masovnoj publici, a dijele se na elektroničke medije, tiskane medije i nove medije. Osim masovnim medijima, organizacija se može obratiti ciljnoj javnosti i putem konferencija za novinare, davanjem intervjua i odgovaranjem na pozive, izjavama za javnost i korištenjem web kanala. *Primatelj* je osoba koja preuzima poruku, a ima tri funkcije: primati poruku izvora, dekodirati poruku u neko značenje i odgovoriti na poruku. *Povratna sprega* je odgovor primatelja na poruku izvora te je ključna u svim komunikacijskim procesima, iznimno u interpersonalnoj komunikaciji menadžera i zaposlenika. Zaposlenici moraju moći razumjeti koja je njihova uloga u organizaciji općenito, no posebice za vrijeme krize. Zbog toga je izrazito važno da su poruke jasno komunicirane razumljivim jezikom, da razmak između informacija i djelovanja bude kraći i da nema prekida komunikacije kako se zaposlenici ne bi osjećali da ih se informira samo za vrijeme trajanja krize. (Richmond, McCroskey, & McCroskey, 2005., str. 22-24.)

Odabirom odgovarajućih komunikacijskih kanala pomoću kojih će se prenositi poruke za vrijeme krize, organizacija usmjerava i osigurava dobru informiranost interne i eksterne javnosti. Glavni komunikacijski alati u krizi prema Novaku su izjava za javnost, konferencija za novinare, intervjui i izjave te uspostava posebnih telefonskih linija kojima će se komunicirati sa zainteresiranom javnošću. Najznačajniji među njima u kriznim situacijama je izvještaj za tisak.

Graf 5 Glavni komunikacijski alati



Izvor: Novak, B. (2001.) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Zagreb, Binoza Press

Za odabir najučinkovitijeg komunikacijskog kanala važno je prvenstveno identificirati kakvu vrstu poruke poduzeće želi poslati. Poduzeća se trebaju pozabaviti i analizom hitnosti prenošenja informacija, pitanjem je li poruka koju želje prenijeti formalna ili neformalna, prenose li se povjerljive i osjetljive informacije, komunicira li se sa pojedincem ili se obraća skupini i još mnoga druga. Pri informiranju interne i eksterne javnosti važno je uzeti u obzir i kulturu kompanije o čijem se događaju izvještava. Tek nakon što se pronađu i uzmu u obzir svi odgovori na navedena pitanja, potrebno je izabrati kanal i alat koji je prilagođen vrsti publike kojoj se želi obratiti.

### 4.3. Interna komunikacija i eksterna komunikacija

U poslovnim procesima mogući su različiti načini komunikacije obzirom da ne postoji jedna unificirana javnost. Prema javnosti kojoj se poduzeće želi obraćati, izabire i način i kanale



komunikacije. Većina autora dijeli dionike i ciljne javnosti na: (Barbić, Čolaković, Parać, & Vujić, 2008., str. 36)

- Interne stakeholdere odnosno unutarnje nositelje interesa podijeljene u tri osnovne skupine: investitore, menadžment kompanije, zaposlenike i njihove interne organizacije;
- Vanjske stakeholdere koji predstavljaju vanjske nositelje interesa, a uključuju: kupce i njihove udruge, dobavljače roba i usluga, financijske organizacije i institucije, konkurenciju i potencijalne preuzimače, lokalnu zajednicu i javnu upravu, organe vanjskog nadzora i izvršne vlasti, medije i udruge civilnog društva.

Kako bi se uspostavila kvalitetna komunikacija s eksternom javnosti, važno je prvenstveno staviti naglasak na komunikaciju s unutarnjom javnosti. Njezin značaj se posebno očituje u vremenu krize kada je potrebno mnogo informacija o tome kada, kako i što se dogodilo da bi se moglo učinkovito komunicirati u novonastaloj situaciji. Zbog toga uspješnost organizacije da održi poslovni kontinuitet za vrijeme krize ovisi o kvalitetnoj komunikaciji među zaposlenicima, ali i njihovim nadređenima. Zaposleni su vrlo važna i osjetljiva imovina poduzeća i zato neznanje i nedostatak pravih informacija od menadžmenta su razlog izazivanja panike i napetosti među zaposlenicima. Također neinformirani zaposlenici mogu biti glavni generator paničnog ponašanja, a samim tim i glasina koje negativno utječu na rješavanje krizne situacije nastale unutar tvrtke. (Zavišić, Bilić, & Zavišić, 2011)

#### 4.3.1. Funkcije interne komunikacije

Interna komunikacija služi drugim funkcijama u organizacijama. Postoji šest funkcija koje dominiraju komunikacijom u organizacijskom kontekstu. To su informiranje, reguliranje, integriranje, upravljanje, uvjeravanje i socijalizacija. Informativna funkcija interne komunikacije prilično je razumljiva. Ona je u službi pružanja potrebnih informacija zaposlenima kako bi moglo efektivno i efikasno raditi svoj posao. Regulatorna funkcija interne komunikacije uključena je u komunikaciju koja je usmjerena prema regulatornim politikama unutar organizacije ili porukama o održavanju organizacije. Integrativna funkcija komunikacije usmjerena je na koordinaciju radnih zadataka, koordinaciju grupe ili spajanje

radnih jedinica prema zajedničkom cilju. Funkcija upravljanja internom komunikacijom usmjerena na to da osoblje učini što je potrebno i na učenje informacija o zaposlenicima kako bi ih bolje poznavalo i uspostavljanje odnosa s osobljem. Funkcija uvjeravanja je nastala upravljačke funkcije. Ovdje supervizor pokušava utjecati na zaposlenika da nešto određeno učini. Posljednja funkcija komunikacije je ona koja određuje snalazi li se ili ne pojedinac u organizaciji, a to je funkcija socijalizacije. Socijalizacija ne znači biti „prijatelji“ sa svima. To znači biti integriran u komunikacijske mreže u organizaciji. (Richmond, McCroskey, & McCroskey, 2005., str. 25)

Često se za internu komunikaciju u organizaciji vežu mitovi i zablude: (Richmond, McCroskey, & McCroskey, 2005.)

- I. **Značenje je u riječima** – Ono što određena riječ znači jednoj osobi, ne mora značiti da jednako značenje ima i za drugu osobu. Riječ potiče drugačije značenje u umu svake osobe, dakle značenja su u ljudima, a ne u riječima.
- II. **Komunikacija je verbalni proces** – Kod komunikacije je važna i neverbalna komunikacija. Kako se nešto kaže je jednako važno i ono što se kaže. Neverbalna komunikacija najčešće je nesvjesna jer je reakcije tijela koje prate izgovorenu riječ gotovo nemoguće kontrolirati i mogu biti u suprotnosti s verbalnim porukama.
- III. **Govorenje je komunikacija** – Ljudi vjeruju da je nešto reći ljudima jednako kao i komunicirati s njima, no ovdje izostaje aktivna uloga primatelja informacije. Da bi govorenje bilo komunikacija, osoba kojoj se govori mora razumjeti i procesuirati informaciju koju je primila.
- IV. **Komunikacija će riješiti problem** – Komunikacija pomaže ili stvara rješenje problema, no zbog mnoštva neučinkovitih komunikatora moguće je da se stvori više problema nego što ih se rješava,
- V. Komunikacija je pozitivna pojava – U stvarnosti, komunikacija nema niti negativnu niti pozitivnu konotaciju. Ona je alat te može biti korištena u dobre i loše svrhe,
- VI. **Više komunikacije je bolje** – Važna je kvaliteta komunikacije, a ne kvantiteta,
- VII. **Komunikacija se može pokvariti** – Komunikacija se ne kvari, ali može biti neuspješna. Nije moguće ne komunicirati, jer čak i komunikacija bez riječi je komunikacija.

VIII. **Komunikacija je prirodna sposobnost** – Komunikacija nije urođena, već naučena sposobnost. Komunikacijske vještine se uče od rođenja kroz iskustva i kroz obrazovanje.

Nerijetko se javljaju situaciju u kojoj se zaposlenici žale da su za vrijeme krize od strane menadžmenta ostavljeni u mraku i da im se nudi smeće od informacija. S druge strane dobar menadžment brine o organizaciji interne komunikacije koja stvara osjećaj zajedništva u kojem zaposlenici imaju osjećaj pripadnosti timu. Time se smanjuje potreba zaposlenih da traže informacije izvan organizacije, a samim time smanjuje i pokretanje glasina i neistinitih informacija.

#### 4.3.2. Kanali i karakteristike interne komunikacije

Kanali interne komunikacije dijele se na tradicionalne komunikacijske kanale i online komunikacijske kanale. Tradicionalni komunikacijski kanali podrazumijevaju komunikaciju licem u lice, tiskanu komunikaciju i komunikaciju putem audiovizualnih medija. Online kanali razvili su se zbog globalne digitalizacije koju je trebalo slijediti i u korištenju kanala komunikacija, no postoji razlog i u visokim troškovima tiska no i zbog potrebe za boljim upravljanjem vremenom jer komunikacija licem u lice oduzima mnogo vremena.

Tablica 1 Tradicionalni i online kanali interne komunikacije

Tradicionalni kanali	karakteristike
<b>Licem u lice</b>	Oblik komunikacije koji je najčešćiji među zaposlenicima kod kojeg oko 10% utjecaja imaju izgovorene riječi, a 90% se odnosi na utjecaj neverbalne komunikacije. Takva komunikacija je neplanirana i događa se svakodnevno, a važno je da menadžeri shvaćaju vrijednost i važnost ovog oblika komunikacije.
<b>Tisak</b>	Tisak u internoj komunikaciji nema interakcije sa čitateljem te se može javiti problem razumijevanja sadržaja. Oblici u kojima se pojavljuje u internom okruženju je: časopisi za djelatnike, glasila, godišnja izvješća i ostalih publikacija.
<b>Audiovizualni mediji</b>	Poruke se putem ovog medija mogu prenijeti jasnije i uvjerljivije, kombinirajući efekt slike i zvuka. Zaposleni mogu čuti i vidjeti svoje rukovoditelje što pridonosi osjećaju vjerodostojnosti sadržaja koji prenose.
Online kanali	karakteristike

<b>Intranet</b>	Interne mreže su sve popularnije zbog jednostavnosti i brzine prenošenja poruka od izvora do primatelja. Može poboljšati pristup i brzinu isporuke, potiče suradnju i interakciju i može sadržavati audio i video materijale.
<b>Elektronička pošta</b>	U jednoj poruci može obuhvatiti sve zaposlenike na svim organizacijskim razinama u isto vrijeme. Podrazumijeva formalni oblik komuniciranja, mora biti jasna i koncizna i imati naslov teme.
<b>Novi online kanali</b>	Iako je ovaj trend počeo još ranije, uporaba novih komunikacijskih kanala koji omogućuju rad na daljinu intenzivirala se izbijanjem pandemije COVID-19 kada je većina organizacija svoje poslovanje preselila na isključivo rad od kuće. Omogućuju brzi prijenos informacija i obzirom da pružaju i mogućnost video poziva, dobra su alternativa komunikaciji licem u lice. Neke od najpopularnijih i najučinkovitijih platformi za komuniciranje za vrijeme pandemije pokazale su se: Zoom, Microsoft Teams, WhatsApp, Skype, Viber, Slack i Google Meet.

*Izvor: izrada autora prema Tomić, Z. (2008.) Odnosi s javnošću: teorija i praksa: <https://mooc.carnet.hr/mod/book/view.php?id=26160&chapterid=7407&lang=en>*

Prilikom odabira komunikacijskih kanala ne bi se trebao stavljeti naglasak na cijenu istih, već na njihovu učinkovitost. Vrijednost postignuća nekog poslovnog cilja može premašiti troškove vezane uz implementaciju komunikacijskog kanala. Kako bi rukovodeći znali koja sredstva odabrati moraju razumjeti snage i slabosti svakog pojedinog medija te utjecaj svakog od njih na zaposlenike. (Holtz, 2007., str. 60)

#### 4.3.3. Ciljevi eksterne komunikacije

Eksterna komunikacija podrazumijeva kontakt menadžmenta i zaposlenika s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i ostalim vanjskim stakeholderima te širom društvenom zajednicom. Javnost se može definirati kao bilo koja skupina čiji članovi dijele zajednički interes ili zajedničke vrijednosti u određenoj situaciji. (Tkalac-Verčić, 2015., str. 143.) Javnosti se mogu podijeliti u sljedeće kategorije: (Kešetović, 2008.)

- Moćne javnosti – one koje imaju ovlaštenja donositi odluke poput investitora, ključnih rukovoditelja, direktora i drugih, a njihovo obavještanje je prioritet,
- Funkcionalne javnosti – one javnosti koje omogućuju da organizacija radi; zaposleni, sindikati, dobavljači, potrošači i drugi,
- Normativne javnosti – javnosti koje dijele isti sustav vrijednosti na kojima počiva organizacija u krizi: profesionalne organizacije, udruženja i konkurencija,
- Difuzne javnosti – indirektno povezana javnost: mediji i lokalno stanovništvo.

U vrijeme krize pojavljuje se velika razina stresa koja može dovesti do toga da član kriznog tima koji koordinira komunikaciju s javnošću izostavi neku od javnosti u komunikaciji zbog čega je važno definirati ciljne javnosti. Temelj takve komunikacije i njene učinkovitosti nalazi se u dvosmjernoj komunikaciji s naglaskom na povratne informacije. Kako bi se postigla vjerodostojnost, stručnjaci za odnose s javnošću moraju ciljano plasirati informacije neovisnim medijima koji se bave određenom problematikom. Ciljevi eksterne komunikacije su uspješno uspostavljanje odnosa s medijima temeljeno na dvosmjernoj komunikaciji, izgradnja imidža i održavanje dobre reputacije, održavanje odnosa s investitorima.

#### 4.3.4. Kanali i karakteristike eksterne komunikacije

Eksterna komunikacija može biti neformalna i formalna. Neformalno komuniciranje obilježava nemogućnost regulacije, a predstavljaju ga svi zaposlenici u organizaciji koji svakodnevno nesvjesno primaju informacije iz svoje interne okoline. Svaka komunikacija zaposlenog sa eksternom okolinom može naštetiti percepciji o organizaciji ako su informacije koje su plasirane neistinite ili plasirane na zlonamjeren način. Formalna komunikacija je ona kojoj se posvećuje posebna pažnja zbog njezine forme i publike kojoj je namijenjena. Kanali koji se koriste u eksternom komuniciranju su: konferencija za novinare, intervjui, odgovori na pozive, izjave za javnost, korištenje interneta za informiranje javnosti.

Tablica 2 Kanali i karakteristike kanala eksterne komunikacije

Kanali eksterne komunikacije	Karakteristike
<b>Konferencije za novinare</b>	Kanal koji se odabire u slučaju da je organizacija konferencije moguća brzo nakon nastanka događaja te da se raspolaže s potrebnim podacima. Služi brzom širenju komentara i mišljenja glasnogovornika u ime organizacije velikom broju novinara u isto vrijeme.
<b>Intervju</b>	Mnogo pogodniji kanal ako se radi o komunikaciji na televiziji ili radiju. Može se organizirati odmah nakon konferencije. Važno je komunicirati tako da se poslušati cijelo pitanje prije odgovaranja, poznavati stavove novinara, koristiti jednostavan jezik razumljiv široj javnosti, komunicirati potpunu istinu i biti ugodan u komunikaciji.
<b>Odgovaranje na pozive</b>	U kriznim trenucima novinari uglavnom žele dobiti ekskluzivnu vijest na način da kontaktiraju poduzeća telefonski. Zbog prevelikog broja poziva, potrebno je osposobiti određen broj zaposlenika koji će biti zaduženi za odgovaranje na

**Izjava za  
javnost/objava  
za medije**

pozive. Ako nastupi katastrofa, važno je biti dostupan obiteljima i rodbini zaposlenika ako postoji mogućnost za ugrožavanjem života na radnom mjestu.

Ključni komunikacijski kanal u kriznom komuniciranju. Predstavlja službeno objašnjenje organizacije o tome što se događa te način da rukovodstvo izrazi svoj stav o nastaloj situaciji. Strukturu tipične objave za medije uključuje: datum i mjesto, namjenu, naslov, uvod, osnovnu objavu za medije, zaključak i osobu za kontakte.

**Korištenje  
interneta**

Ovaj način obraćanja javnosti omogućuje da se informacije mogu brzo ažurirati i biti dostupne javnosti, a omogućuje i interaktivnost. Internet je isplativ medij jer pruža informacije neograničenom broju korisnika i moguće je ponuditi veliku količinu podataka. Zbog toga treba posebno voditi računa o relevantnosti i točnosti podataka jer jednom kada se informacija postavi na Internet, dostupna je globalno i ostaju zauvijek zabilježene.

*Izvor: izrada autora prema Kešetović, Ž., Krizni menadžment*

## **5. ISPITIVANJE ULOGE KRIZNOG KOMUNICIRANJA U PLANU POSLOVNOG KONTINUITETA**

### **5.1. Metodologija**

Cilj istraživanja je identificirati kakav utjecaj na poslovni kontinuitet imaju razlike u pristupu kriznom komuniciranju te njegovu važnost u planu poslovnog kontinuiteta. Svrha istraživanja je predočiti važnost pridržavanja slijeda strateških odrednica definiranih planom kontinuiteta poslovanja i njihovog doprinosa učinkovitom kriznom komuniciranju.

Ispitivanje će se provesti komparativnom analizom studija slučaja katastrofa u sektoru zračnog transporta kompanija Asiana Airlines i Germanwings. Analizom uspješnosti krizne komunikacije izvest će se zaključak o potrebi unaprjeđenja ulaganja u kvalitetu izrade planova kriznog komuniciranja kao dijela plana kontinuiteta poslovanja.

Početna hipoteza je da planovi trebaju biti unaprijed pripremljeni i razrađeni, a svi predviđeni za izvršenje plana dobro upoznati i informirani o svojim zadacima i ulogama u trenutku nastanka krize, u fazi smirivanja i u fazi oporavka.

### **5.2. Rezultati istraživanja**

#### **5.2.1. Odgovor kompanije Asiana Airlines**

Asiana Airlines, Inc. jedna je od dvije glavne aviokompanije Južne Koreje, zajedno s Korean Air. Asiana Airlines, manja od dvije zrakoplovne kompanije, osnovana je 17. veljače 1988. godine i sjedište joj je u Seulu u Južnoj Koreji.

Šestog srpnja 2013. godine, Asianin avion Boeing 777 na letu iz Seula do San Francisca srušio se pri slijetanju na pistu aerodroma u San Franciscu. Od 291 putnika na letu 214, troje putnika je izgubilo život, dok je 182 ozlijeđeno, među kojima 16 članova posade. Nesreća je postala snažan primjer kako se vijesti brzo šire društvenim mrežama i prikazala važnost dobre i kvalitetne komunikacije na svim razinama organizacije te da šutnja nije preporučan pristup.

Unutar minute od pada aviona, Krista Heiden koja je čekala polijetanje aviona nedaleko od nesreće, podijelila je na svom Twitter profilu fotografiju nesreće. Za manje od 20 minuta, mnogi reporteri su počeli dijeliti Kristinu objavu i pokušali stupiti s njom u kontakt. U roku od jednog dana od incidenta, Kristina fotografija i Tweetovi citirani su u tisućama članaka. Osim Kriste, mnogi ostali putnici su koristili društvene medije kako bi proširili vijest te da bi javili svojim obiteljima i prijateljima da su na sigurnom. (Besley, 2014.)

Slika 4 Krista Seiden - Tweet u trenutku rušenja Asiana Airlines aviona



Izvor: Twitter - <https://twitter.com/kristaseiden/status/353581509984260099>

Počevši od Kristine objave, nastavile su se dijeliti informacije uz o hashtag #SFOcrash te je u vrlo kratkom vremenu vijest osvanula u svim relevantnim novinama i portalima. Nedostatak informacija službenih organizacija poput Asiana Airlinesa, Američkog Državnog odbora za nacionalnu sigurnost u transportu i Boeinga je bio razlog koji je doveo do komunikacijske krize.

Asiana je prvu izjavu na Twitteru objavila u 16:39 da podijeli svoje žaljenje za žrtvama. Sedam sati nakon nesreće, Asiana konačno objavljuje svoju prvo priopćenje za javnost na ostalim društvenim medijima i službenoj internetskoj stranici kompanije. U priopćenju se uglavnom



navodi da Asiana surađuje u istrazi kako bi se pronašao uzrok incidenta. Niz od četiri priopćenja objavljen je na Internet stranici kompanije do 13. srpnja, koji je uključivao telefonski broj za više informacija, duboke isprike, smještaj obitelji i žrtava i imao je za cilj smanjiti emocionalna previranja za sve dionike. Nakon 13. srpnja, Asiana nije pružila dovoljno informacija i podrške interesnim javnostima, nedovoljno često su davali nove informacije te su vratili redovitoj strategiji komunikacije na društvenim mrežama kao što su korisnička podrška, promocije letova i nagradnih natječajeva. Također, potpuno su ignorirali komentare i medijske napise koji su dolazili izvan Koreje. Tek nakon devet sati od nesreće formirana je besplatna linija za putnike i obitelji, kompanija je odbila formiranje komunikacijskog tima u SAD-u, a tek nakon tri dana od nesreće poslan je izvršni direktor u zračnu luku u San Francisco kako bi se ispričao, sastao sa dužnosnicima i pozvao na istragu. Nesreća Asiana Airlinesa zahvatila je ne samo obje države, Južnu Koreju i SAD, već je i prisilila kompaniju da komunicira s javnošću obje zemlje. Obzirom da je kriza bila međunarodna, izostao je i glasnogovornik koji ima više znanja o lokalnoj kulturi, običajima i učinkovitim kontaktiranjem medija, a komunikaciju u jasnosti preuzeo je predsjednik kompanije Yoon Young-Doo.

Asiana je kroz izjavu za javnost, Twitter, Facebook i ostale društvene mreže izrazila svoje suosjećanje, isprike i žaljenje za žrtvama, no odbila je preuzeti potpuno odgovornost oko incidenta. Tijekom prve konferencije za novinare, Yoon Young-Doo porekao je da je uzrok nesreće pogreška i nedostatak iskustva pilota. Izjavili su i kako je avion imao problema sa automatskom kontrolom brzine čime su implicirali odgovornost Boeinga, no dio odgovornosti prebačen je i na kabinsko osoblje. Asiana je kasnije obećala da će preživjelima ponuditi deset tisuća američkih dolara kao podršku i kompenzaciju, no korejska novinska agencija otkrila je da su obitelji trebale pristati na posebne uvjete kompanije kako bi primili novac. Strategija šutnje koju su primijenili nakon nekoliko dana uzrokovala je mnogo kritika od medija i ostale javnosti na račun poslovanja kompanije.

Loša komunikacija i nedostatak plana kojeg je trebalo slijediti od trenutka rušenja aviona pa do zbrinjavanja žrtava, rezultiralo je padom vrijednosti dionica aviokompanije za 5,8% do kraja dana te 6,64% do kraja mjeseca. (Jun, 2013.) Uz korporativnu politiku koja obećava beskompromisnu sigurnost i nemogućnost ispunjavanja iste, došlo je do pada povjerenja

korisnika i velike reputacijske krize koja je rezultirala odlukom mnogih dosadašnjih korisnika da zamijene prijevoznika.

### 5.2.2. Odgovor kompanije Germanwings

Germanwings je bila njemačka aviokompanija sa sjedištem u Kölnu te tvrtka kći Lufthanse. Osnovana je 1997. godine kao niskotarifna zrakoplovna kompanija Eurowings Flug GmbH, a 2002. preimenovana je u Germanwings GmbH.

24. ožujka 2015. godine, na letu 9525 od Barcelone do Düsseldorfa, zrakoplov Airbus A320-211 se srušio u francuskim Alpama, gdje je na mjesto poginulo svih 144 putnika i 6 članova posade. Razlog pada je bio kopilot Andreas Lubitz za kojeg se kasnijom istragom njemačke policije i preslušavanjem snimaka crne kutije saznalo da je istraživao metode samoubojstva i mehanizam zaključavanja vrata kokpita. Iako se avion srušio u nepristupačnom i zabačenom terenu, vijesti o nesreći su se brzo proširile. Flightradar24, švedska internetska usluga koja pokazuje podatke o praćenju komercijalnih letova u stvarnom vremenu, bila je jedna od prvih koji su izvijestili o nesreći na svom Twitter profilu, poručujući da su izgubili Germanwingsov let 9525 s radara. Unutar sljedećih sat i pol, poruka je podijeljena preko 2.000 puta. Germanwings je objavio svoj prvi tweet sat vremena nakon nesreće nakon čega su vijest podijelili i na Facebooku i na svojim službenim internetskim stranicama. Nakon službenih objava, pozvali su javnost da prate daljnje objave na službenim internetskim stranicama, no nedugo nakon to je postalo nemoguće jer se zbog prevelikog priljeva posjetitelja službena stranica srušila. U tim trenucima, važan komunikacijski kanal predstavljale su društvene mreže. (Brataas, 2018)

Dva sata nakon nesreće, Germanwings i Lufthansa mijenjaju boje loga i žiga na Twitteru i Facebooku te iako je takva praksa učestala kod aviokompanija, a nakon dva i pol sata od nesreće potvrđuju događaj uz hashtag #indeepsorrow.



## #indeepsorrow

Izvor: <https://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/krisenkommunikation-bei-germanwings-lufthansa-hat-sehr-professionell-reagiert/11554866.html>

Toga dana, izvršni direktor Lufthanse Carsten Spohr i direktor Germanwingsa Thomas Winkelmann nisu dopustili nisu prepustili drugima da preuzmu i riješe nastalu situaciju, već je Spohr odigrao ključnu i vidljivu ulogu u sljedećim danima i tjednima. Njegovo ime je bilo prvo ime s kojim je Lufthansa izašla u javnost tako implicirajući da će za rješavanje katastrofalnih posljedica biti odgovoran najviši nivo u kompaniji. U prvoj konferenciji iskazao je žaljenje i šok, ali i predanost i brigu, a nakon par sati snimio je i video na engleskom i njemačkom jeziku koji je objavljen na YouTubeu. U videu je obećao kako će Lufthansa, kao tvrtka majka podržati rodbinu svih žrtava na sve načine, bilo gdje u svijetu te da sigurnost u aviokompaniji nije dana činjenica, već da je na tome potrebno raditi. Time je pokazana iskrena i osobna strana te nitko nije mogao osporiti da je u najosjetljivijem razdoblju za obitelji žrtava Lufthansa preuzela potpunu odgovornost. Lufthansa je napravila i korak dalje, pa obzirom da obitelji poginulih nisu mogle doći na mjesto nesreće zbog specifične lokacije, organiziran je dva posebna leta iz Düsseldorfa i Barcelone do Marseillesa, gdje je uspostavljen centar za pomoć obiteljima. Više od 90 zaposlenika aviokompanije pružali su pomoć i podršku. Kreirane su i knjige žalosti na službenim stranicama Lufthanse.

Nakon katastrofe i preuzimanja odgovornosti, postojala je ozbiljna reputacijska prijetnja Germanwingsu i Lufthansi kao „tvrtki majci“. Kompanija je prihvatila visoku razinu odgovornosti i koristila je strategiju isprike u kriznom komuniciranju koja je preduvjet

obnavljanja ugleda. Uz odličnu komunikaciju prema internim i eksternim dionicima, strategiji jačanja kompanije pridonijelo je i uvažavanje i kompenzacija ponuđena svim obiteljima žrtava.

### 5.3. Usporedba rezultata istraživanja – Asiana Airlines i Germanwings

Rezultati obje studije pokazuju kako je za održavanje poslovanja i uspješno upravljanje krizom iznimno važno imati razrađen i testiran plan krizne komunikacije kao dijela plana kontinuiteta poslovanja.

Tablica 3 Elementi plana kontinuiteta poslovanja Asiana Airlines & Germanwings

	Identifikacija rizika	Analiza utjecaja na poslovanje	Strategija upravljanja	Implementacija plana
Asiana Airlines	- rizik sigurnosti na poslu i sigurnost i zdravlje korisnika ocijenjeni „niskim“	- značajnost pojave navedenih rizika označena ocjenom „niska“	- u krizi nemaju razvijen plan upravljanja krizom, koriste strategiju šutnje - u godini nakon krize razvijaju sustav integriranog upravljanje krizom i odgovora na krizu	- tek godinu nakon nesreće poduzeće počinje pridavati više pozornosti povećanju kvalitete i realizaciji plana
Germanwings	- procjena rizika pojave krize ili prirodne katastrofe kao „značajnog“	- značajnost pojave takvog rizika okarakterizirana je kao „visoka“	- u situaciji akutne krize, grupa Lufthansa daje visoki prioritet pružanju koordinirane pomoći koja odgovara stvarnoj potrebi - situacijski komunikacijski pristup	- redovita edukacija zaposlenika

Izvor: izrada autora prema izvještaju o održivosti i godišnjem izvještaju iz godina u kojima su se dogodili krizni događaji, dostupno na <https://flyasiana.com/C/US/EN/contents/sustainability-report> i <https://investor-relations.lufthansagroup.com/en/publications/financial-reports.html>

Proučavanjem studije slučaja kompanije Lufthansa i tvrtke kćeri Germanwings, može se zaključiti da je kompanija imala dobro razrađen krizni komunikacijski plan i uigran i spreman krizni tim. Korišten je situacijski pristup komunikaciji kombinirajući kompenzaciju, ispriku i podršku. Obje kompanije su bile u opasnosti da podlegnu velikoj reputacijskoj krizi, naročito iz razloga što je do rušenja aviona došlo pogreškom osoblja odnosno samoubojstvom kopilota

koje je rezultiralo smrću još 150 ljudi koji su bili na let. Takva kriza može se promatrati i kao kriza koja se mogla prevenirati da su se s osobljem provodili psiho testovi. S druge strane, Asiana Airlines doživjela je krizu subjektivno manjih razmjera s manje smrtno stradalih žrtava i sa mnoštvom ozlijeđenih čijim se boljim zbrinjavanjem nakon krize i boljom komunikacijom i podrškom mogla izbjeći kriza koja je nastupila za poduzeće. Asiana nije imala nikakav komunikacijski plan, službena izjava kompanije o nesreći je puštena satima nakon što se vijest proširila neslužbenim kanalima. Također, prebacivana je krivnja na kompaniju proizvođača Boeing zrakoplova zbog navodnih tehničkih grešaka te je di odgovornosti pokušala svaliti i na kabinsko osoblje.

Tablica 4 Krizno komuniciranje Germanwings & Asiana Airlines nakon pada zrakoplova

	Germanwings	Asiana Airlines
<b>Krizni tim</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iskren</li> <li>• informiran</li> <li>• daje pravovremene i pravovaljane informacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nije formiran krizni tim</li> <li>• nedostaje međunarodni glasnogovornik</li> </ul>
<b>Interna komunikacija</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaposlenike se informira o procedurama i pripremna se za potencijalnu krizu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komunikacija sa zaposlenima se odvija preko medija</li> </ul>
<b>Kanali eksterne komunikacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jasne, točne i pravovremene informacije iz službenih izvora</li> <li>• masovni mediji</li> <li>• priopćenja za javnost</li> <li>• besplatni telefonski broj za obitelji žrtava i ostalu javnost</li> <li>• ažurna internetska stranica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• službene informacije stižu kasno</li> <li>• informatori su uglavnom ljudi koji su sudjelovali u nesreći</li> <li>• telefonska linija za javnost uspostavljena tek 9 sati nakon nesreće</li> <li>• prolazi 3 dana do kad se rukovodeći iz kompanije pojavljuju na mjestu nesreće</li> </ul>

Izvor: izrada autora

Za razliku od Asiana Airlinesa, Germanwings je bio spreman pristupiti krizi zbog spremnog plana komunikacije i primjene situacijskog komunikacijskog pristupa. Nedostaci Asiana Airlinesa vidljivi su u zakašnjoj reakciji nakon nastupanja krize i obrambenoj strategiji šutnje koju su primijenili. Također prebacivanje odgovornosti koje je doprinijelo osjećaju javnosti

kako aviokompanija nije sposobna upravljati situacijom nije pomogla reputacijskoj krizi koja se nazirala. Asiana Airlines, iako je incident bio međunarodni, nije izabrala za osobu glasnogovornika nekoga tko poznaje obje kulturološke razlike u pristupu, već je ulogu glasnogovornika imao izvršni direktor koji nije prilagodio retoriku obzirom na javnost kojoj se obraćao. Poruke nisu bile pravovremene niti su bile potpuno istinite, a kompenzacija ponuđena žrtvama nikada nije provedena zbog posebnih uvjeta koje je kompanija postavila.

Temeljem analiziranog, može se zaključiti kako nespremnost interne javnosti organizacije i nedostatak plana za krizne situacije može dovesti do velikih reputacijskih problema, a posljedično i do financijskih. U sklopu testiranog plana kontinuiteta potrebno je imati i detaljan plan komuniciranja u krizi. Takva situacija u kojoj poduzeće ima pripremljen funkcionalan plan češće će dovesti do situacije da poduzeće iskoristi krizu kao priliku i uči iz krize, dok u protivnom nedostatak adekvatnog plana ili plana uopće sigurno vodi do još dublje krize.

## 6. ZAKLJUČAK

Kriza je situacija koja će se u svakom poduzeću dogoditi prije ili poslije, a označava opasnost za opstanak poduzeća. Neke krize se mogu predvidjeti, a kada to nije slučaj dobro poznavanje rizika i njihovih utjecaja je od presudne važnosti da bi se nakon nastupa krize ponovno uspostavilo kvalitetno poslovanje i poslovni procesi. Porastom kompleksnosti rastu i mogući rizici, njihova vjerojatnost nastupa i utjecaj na poslovanje pa planiranjem poduzeća nastoje skratiti prekide u poslovanju. Ulaganjem organizacija u plan upravljanja poslovnim kontinuitetom pridonosi ublažavanju izvanrednih situacija, kriza i katastrofa te osigurava okvir za izgradnju kapaciteta za oporavak i djelotvoran odgovor u svrhu zaštite interesnih skupina organizacija. Pri razvijanju plana upravljanja poslovnim kontinuitetom organizacije trebaju staviti naglasak na komunikaciju tijekom krize jer je nedostatak komunikacijskog plana najčešći razlog nastanka štete po ugled poduzeća.

Negativnom percepcijom javnosti koja proizlazi iz nedovoljne brige organizacija za slanje informacija tijekom krize planiranje komunikacije dolazi do još većer značaja. Dobar komunikacijski plan trebao bi detaljno definirati ciljnu javnost kojoj se organizacija želi obratiti, ciljeve organizacije, poruke koje se žele prenijeti i odgovarajući kanali kojima će se prenositi. Iako je eksterna javnost važna za poduzeće jer stvara opću sliku o organizaciji, poduzeća ne bi smjela zaboraviti internu javnost odnosno svoje zaposlenike. Naglasak bi se trebao staviti na zadovoljstvo, sigurnost, edukaciju i informiranost zaposlenika jer su zaposlenici ono što čini poduzeće. Svaka komunikacija, bilo interna ili eksterna, mora biti pravovremena, iskrena, točna i relevantna za javnost.

Zaključno, svaka organizacija, a posebice velike korporacije treba imati razvijen plan upravljanja poslovnim kontinuitetom dio kojeg je razrađen i plan kriznog komuniciranja. Percepcija vremena u trenutku nastanka krize se mijenja i zbog toga je za sve sudionike krize važno da imaju točno i detaljno opisane procedure koje moraju slijediti kako se ne bi nepotrebno gubilo i onako ograničeno vrijeme. Uspješno prevladavanje krize vodi učenju iz krize što posljedično vodi do smanjenja vjerojatnosti da će se takva kriza ponoviti.

## LITERATURA

1. Barbić, J., Čolaković, E., Parać, B., & Vujić, V. (2008.). *Korporativno upravljanje-osnove dobre prakse vođenja društva kapitala*. Zagreb: COMA.
2. Besley, J. (2014.). *Case Study of Asiana Airlines' Crisis Communication for the SFO Crash of Flight 214*. Cho-Hua, Chiang: ADV 860 Media Relations.
3. Brataas, K. (2018). *Crisis Communication Case Studies and Lessons Learned from International Disasters*. NY & London: Routledge.
4. Bulajić, M. (2010). Krizno komuniciranje. *Specijalizirani medicinski dvomjesečnik*.
5. CIS. (2011.). Von Centar Informacijske Sigurnosti:  
<https://www.cis.hr/files/dokumenti/CIS-DOC-2011-06-017.pdf> abgerufen
6. Coombs, T. W. (2015). *Ongoing Crisis Communication*. CA: SAGE.
7. Coombs, T. W., & Holladay, S. J. (2010.). *The Handbook of Crisis Communication*. West Sussex: Blackwell Publishing Ltd.
8. Craig, S. P. (2001.). Business Continuity in the Distributed Environment. In K. Doughty, & K. Doughty (Hrsg.), *Business Continuity Planning: Protecting Your Organizations's Life*. Auerbach.
9. Fearn-Banks, K. (2010.). *Crisis Communications: A Casebook Approach, 4th edition*. New York, NY: Routledge.
10. Galler, M. (2003.). *Business Continuity Management: How to protect your company from danger*. London: Prentice Hall, Financial Times.
11. George, A. L. (1986). The Impact of Crisis-Induced Stress on Decision Making. In F. Solomon, & L. Q. Marston, *The Medical Implications of Nuclear War* (S. 529-554.). Washington D.C.: Institute of Medicine National Academy Sciences.
12. Heath, R., & Coombs, T. W. (2006.). *Today's Public Relations*. London: Thousand Oaks.
13. Hiles, A. (2007.). Awareness and training. In A. Hiles, *The Definitive Handbook of Business Continuity Management, Second Edition*. (S. 315-322). John Wiley & Sons Ltd.
14. Holtz, S. (2007.). *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*. Sarajevo: Biblioteka PRint.



15. Ivanović, V. (2014.). *Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
16. Jugo, D. (2015.). *Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku.
17. Jugo, D. (2017.). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga.
18. Jun, K. (2013.). *The Wall Street Journal*. Von Asiana Airlines Shares Tumble: <https://www.wsj.com/articles/SB10001424127887323823004578592952631706138> abgerufen
19. Karić, I. (2020). Psihosocijalne posljedice kriza. *Društvena i tehnička istraživanja*, 140-152.
20. Kešetović, Ž. (2008.). *Krizni menadžment*. Beograd: Fakultet bezbednosti Beograd.
21. Krummwnacher, A. (1981.). *Krisenmanagement*. Zürich: Industrielle Organisation.
22. Legčević, J., & Taučer, K. (2014). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik/Econviews, God. XXVII, BR. 1/2014.*, 199-208.
23. Lerbinger, O. (1997.). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Lawrence Erlbaum Associates.
24. Malcolm, C. (2007.). The business continuity planning methodology. In H. Andrew, *The Definitive Handbook of Business Continuity Management, 2nd Edition*. John Wiley & Sons, Ltd.
25. Nacionalni CERT. (2010.). *Upravljanje kontinuitetom poslovnih procesa*. Zagreb: Nacionalni CERT.
26. Novak, B. (2001.). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza Press.
27. Osmanagić Bedenik, N. (2007.). *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
28. Osmanagić Bedenik, N. (2010.). *Krizni menadžment: Teorija i praksa*. (Zbornik Ekonomskog Fakulteta u Zagrebu) Preuzeto 07. 2021. iz <https://hrcak.srce.hr/57783>
29. Pearson, C., & Clair, J. (1998.). *Reframing Crisis Management Rewiew*. NY: Academy of Management.
30. Pernar, H., & Kučeković, N. (2011.). *Upravljanje kontinuitetom poslovanja*. Zagreb: ZIH d.o.o.
31. Peruško, Z. (2011.). *Uvod u medije*. Zagreb: Hrvatsko sociološko društvo.

32. Potter, L. R. (2007.). *Komunikacijski plan: srž strateških komunikacija*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
33. Richmond, V., McCroskey, J., & McCroskey, L. (2005.). The Nature of Communication in Organizations. In W. Organizational Communication for Survival: Making Work. Boston, MA: Allyn & Bacon.
34. Ruff, P., & Aziz, K. (2003). *Managing Communication in a Crisis*. Hampshire: Gower.
35. Srića, V. (2013.). *Kriza i izazovi modernog menadžmenta*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
36. The Business Continuity Institute. (2017). *Good Practice Guidelines 2018, Source ISO 22301:2012*. Berkshire: The Business Continuity Institute. Von <http://biblioteca.bcrp.gob.pe/absysNet/WebOpac/Model01/Multimedia02/1234124.pdf> abgerufen
37. Tkalac-Verčić, A. (2015.). *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
38. Tomić, Z., & Milas, Z. (2007.). Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao, Vol. XLIV, (2007.), br. 1, str. 137–149*.
39. Walker, D. C. (2012). *Mass Notification and Crisis Communications: Planning, Preparedness, and Systems*. Boca Raton, Florida: CRC Press, Taylor & Francis Group.
40. WHO. (2002.). *World Health Organization*. Von Water Sanitation & Health: [https://www.who.int/water\\_sanitation\\_health/hygiene/emergencies/em2002chap4.pdf](https://www.who.int/water_sanitation_health/hygiene/emergencies/em2002chap4.pdf) abgerufen
41. Woodman, P., & Hutchings, P. (2010). *Disruption & Resilience: The 2010 Business Continuity Management Survey*. Chartered Management Institute,.
42. Zavišić, Ž., Bilić, I., & Zavišić, S. (2011). Interna komunikacija u kriznim situacijama. In *Zbornik radova Međunarodne znanstveno stručne konferencije (S. 162-172)*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.

## Popis slika

Slika 1 Egzistencijalni cijevi poduzeća.....	4
Slika 2 Glavne faze upravljanja poslovnim kontinuitetom.....	16
Slika 5 Organizacija kriznog tima prema Ruff & Aziz.....	27
Slika 6 Krista Seiden - Tweet u trenutku rušenja Asiana Airlines aviona.....	41
Slika 7 Izmijenjeni logo Germanwingsa.....	44

## Popis tablica

Tablica 1 Tradicionalni i online kanali interne komunikacije .....	36
Tablica 2 Kanali i karakteristike kanala eksterne komunikacije .....	38
Tablica 3 Elementi plana kontinuiteta poslovanja Asiana Airlines & Germanwings .....	45
Tablica 4 Krizno komuniciranje Germanwings & Asiana Airlines nakon pada zrakoplova...46	

## Popis grafova

Graf 1 Maksimalno podnošljivo razdoblje prekida - MTPD.....	18
Graf 2 Faze provedbe plana kontinuiteta .....	23
Graf 3 Efekt stresa na izvedbu, Invertna U-krivulja .....	30
Graf 4 Proces komunikacije.....	31
Graf 5 Glavni komunikacijski alati.....	33

## ŽIVOTOPIS

# Areta Stanin

-  +385993013303
-  areta.stanin@gmail.com
-  Zagreb, Hrvatska
-  <https://www.linkedin.com/in/areta-stanin/>

## VJEŠTINE I KOMPETENCIJE

- Microsoft Office
- Engleski jezik – B2
- Njemački jezik – A2
- PSPP
- SAP
- Vozačka dozvola – B kategorija

## OBRAZOVANJE

### V. Gimnazija

2010.-2014.

Integrirani studij Poslovne ekonomije,  
smjer Analiza i poslovno planiranje

*Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu*  
2019.-

### International Public Relations

*University of Applied Sciences Burgenland*  
2020.-2020.

## OSOBN E I N F O R M A C I J E

Vrlo komunikativna osoba motivirana za rad i učenje novih vještina. Dobro se snalazim u radu u timovima i odgovorna sam. Osim interesa za područje planiranja poslovnih procesa i upravljanja poduzećem, voljela bih razvijati daljnje kompetencije na području marketinga i ljudskih potencijala.

## RADNO ISKUSTVO

Referent u odjelu računovodstva i usklada

*Raiffeisenbank Hrvatska / Zagreb / 2019.-*

- priprema i obrada dnevnih izvještaja
- praćenje osnovnih sredstava banke
- priprema i obrada putnih naloga

Asistent u odjelu prodaje i logistike

*Robert Bosch Hrvatska / Zagreb / 2018.-2019.*

- asistent u nabavi
- praćenje inventara
- primanje i obrada narudžbi

Studentski posao

*Dekod d.o.o. / Zagreb / 2016.-2018.*

- pomoć u organizaciji sportskih evenata (Davis Cup, Snježna kraljica, EHF Euro 2018., EHF Champions League)