

# Krizno komuniciranje i kulturološke razlike

---

**Klasnić, Marta**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

*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:148:826202>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-20**



*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**

# **KRIZNO KOMUNICIRANJE I KULTUROLOŠKE RAZLIKE**

Diplomski rad

**Marta Klasnić**

**Zagreb, siječanj 2022.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij**

**Poslovna ekonomija – smjer Analiza i poslovno planiranje**

**KRIZNO KOMUNICIRANJE I KULTUROLOŠKE RAZLIKE  
CRISIS COMMUNICATION AND CULTURAL DIVERSITY**

Diplomski rad

**Student: Marta Klasnić**

**JMBAG studenta: 1191237065**

**Mentor: izv. prof. dr. sc. Davor Labaš**

**Zagreb, siječanj 2022.**

## **Sažetak**

Kriza se obično sagledava kao teško stanje koje negativno utječe na pojedinca, poduzeće ili gospodarstvo u cjelini, no ona također može imati pozitivne ishode. Pojava krize danas je sve učestalija, a izvori i uzroci su joj raznoliki. Jedna od ključnih stavki za poduzeće je komunikacija, ne samo poslije pojave krize, već i prije i za vrijeme njezinog trajanja. Globalizacija i povezivanje svijeta je dovelo do suradnje poduzeća iz različitih dijelova svijeta. Stoga ovaj rad uspoređuje sličnosti, odnosno različitosti kultura po Hofstedeovim dimenzijama. Konkretnije, analiziraju se tri studije slučaja – General Motorsa, Volkswagena i Toyote. Budući da su sjedišta ovih poduzeća geografski na različitim dijelovima svijeta, cilj rada je analizirati kako se krizna komunikacija tih poduzeća međusobno razlikuje. Kod svih poduzeća uočene su određene specifičnosti kulture koje su utjecale na način komuniciranja nakon pojave krize, a povezane su s Hofstedeovim dimenzijama.

**Ključne riječi:** kriza, krizno komuniciranje, kultura, Hofstedeove dimenzije

## **Summary**

A crisis is usually perceived as a difficult situation that negatively affects an individual, a company or the economy as a whole, but it can also have positive outcomes. Today, the crisis is becoming more frequent, and its sources and causes are diverse. One of the key things for a company is communication, not only after the crisis occurs, but also before and during its duration. Globalization has led to the cooperation of companies from different parts of the world. Therefore, this paper compares the similarities and differences of culture according to Hofstede's dimensions. More specifically, three case studies are analyzed - General Motors, Volkswagen and Toyota. Since the headquarters of these companies are geographically located in different parts of the world, the aim of this paper is to analyze how crisis communication of these companies differs from each other. In all companies, certain specifics of culture were observed that influenced the way of communication after the crisis, and they are related to Hofstede's dimensions.

**Key words:** crisis, crisis communication, culture, Hofstede dimensions

## 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)

## Sadržaj

1.	Uvod .....	1
1.1.	Predmet i cilj rada .....	1
1.2.	Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3.	Sadržaj i struktura rada .....	2
2.	Poslovna kriza i krizni menadžment .....	3
2.1.	Definiranje i obilježja poslovne krize .....	3
2.2.	Izvori i uzroci poslovnih kriza .....	5
2.3.	Posljedice krize .....	7
2.4.	Krizni menadžment .....	9
3.	Komunikacija u krizi .....	12
3.1.	Interna i eksterna komunikacija .....	12
3.1.1.	Interna komunikacija .....	12
3.1.2.	Eksterna komunikacija .....	14
3.2.	Predkrizna, postkrizna i komunikacija tijekom krize .....	15
3.2.1.	Predkrizna komunikacija .....	15
3.2.2.	Komunikacija tijekom krize .....	16
3.2.3.	Postkrizna komunikacija .....	17
3.3.	Strategije komuniciranja .....	18
3.4.	Moguće pogreške u komunikaciji .....	20
4.	Analiza uloge kulture u uvjetima krize .....	23
4.1.	Kultura i multikulturalizam .....	23
4.2.	Dimenzije i obilježja kultura .....	25
4.3.	Odabrani primjeri iz prakse .....	32
4.3.1.	Primjer General Motorsa .....	32

4.3.2. Primjer Volkswagena .....	33
4.3.3. Primjer Toyote .....	34
4.4. Komparacija odabranih primjera i diskusija .....	36
5. Zaključak .....	46
Popis literature .....	48
Popis slika .....	60
Popis tablica .....	61
Životopis studentice .....	62



# **1. Uvod**

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

Kriza predstavlja prijelomno i teško stanje, a njezina pojava je neočekivana. Uzroci krize mogu biti raznoliki te ona pogađa i mala i velika poduzeća, privatna i javna, različite industrije. Nikome nije obećano izbjegavanje krize te iako ona može imati dvojake ishode, najčešće se razmatra u negativnom kontekstu. Stoga se javlja potreba za kriznim menadžmentom te njegova usmjerenost na internu i eksternu komunikaciju tijekom predkriznog, kriznog i postkriznog vremena. U uvjetima globalizacije i nastajanju sve većeg broja multinacionalnih poduzeća postoji mogućnost pogreške tijekom komuniciranja različitih kultura. Svrha rada je objasniti krizno komuniciranje osobito u multikulturnom okruženju.

Poduzeća se sastoje od brojnih kulturoloških profila te posluju u sve raznolikijem okruženju stoga je potrebno posvetiti pažnju načinu komuniciranja, osobito u vrijeme krize. Cilj rada je istražiti specifične obrasce i kulturološke razlike koje se manifestiraju u kriznom komuniciranju.

Istraživanjem se omogućilo razumijevanje i nove interpretacije specifičnih obrazaca i kulturoloških razlika koje se manifestiraju u kriznom komuniciranju. Isticanjem deskriptivnih obilježja te definiranjem i opisivanjem odnosa omogućit će se proširenje spoznaja kako bi se predvidjeli i kontrolirali načini komuniciranja u kulturološki divergentnom društvu. Ovaj rad namijenjen je kriznim menadžerima, ali i svim ostalim zaposlenicima poduzeća kako bi se čim učinkovitije komuniciralo u vrijeme krize u multikulturnom okruženju.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U radu se provelo primarno i sekundarno istraživanje. Za teorijsku podlogu koristio se pregled knjiga, znanstvenih i stručnih članaka kako bi se definirali temeljni pojmovi iz područja kriznog menadžmenta, kriznog komuniciranja, dimenzija kultura te multikulturnog komuniciranja. Primarno istraživanje je obuhvatilo analizu studija slučaja koje opisuju krizno komuniciranje u nekoliko kultura. U većini postojećih istraživanja kriznih stanja korištene su studije slučaja (Van der Meer, 2016). Komparirani su dobiveni podaci te se analiziralo koje su dimenzije izražene kod pojedine kulture i kako su one utjecale na način

komuniciranja. Obuhvaćene su kulture sa sjevernoameričkog, azijskog i europskog područja budući da se one prema obilježjima značajno razlikuju. Usporedilo se sličnosti i razlike, prednosti i nedostatke kriznog komuniciranja među kulturama te kako način reagiranja i oblik komuniciranja utječu na ishode i posljedice krize.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad započinje uvodnim poglavljem koje obuhvaća predmet i cilj rada, izvore i metode prikupljanje podataka te sadržaj i strukturu rada. Sljedeće poglavlje definira osnovni pojam, odnosno krizu. Naravno, osim navođenja ključnih obilježja, obrađuju se i uzroci i izvori same krize. Nastavno na to, objašnjavaju se posljedice krize i uloga kriznog menadžmenta u cijelom procesu.

Treće poglavlje rada odnosi se na područje kriznog komuniciranja koje obuhvaća internu i eksternu komunikaciju te predkriznu, postkriznu komunikaciju i komunikaciju tijekom krize. Unutar tog poglavlja objašnjavaju se i strategije koje poduzeće može koristiti u kriznom komuniciranju te pogreške koje mogu učiniti, odnosno nastojati izbjeći.

Četvrto poglavlje rada odnosi se na interkulturalno područje. Naime, osim definiranja pojma kulture i multikulturalizma, ovdje se navode i dimenzije kulture prema Hofstedeu i prema GLOBE projektu. Za kraj su obrađeni konkretni primjeri kriznog komuniciranja u automobilskoj industriji, točnije studije slučaja General Motorsa, Toyote i Volkswagena, koji uspoređuju krizno komuniciranje unutar tri različite kulture. Podaci su prikupljeni u dostupnim člancima o navedenim poduzećima i kriznim situacijama u njima te je primijenjena metoda analize sadržaja. Identificirani su kritični događaji u opisanim studijama slučaja te su prikazani tablično i raspoređeni u kategorije kako bi se omogućilo njihovo uspoređivanje.

## 2. Poslovna kriza i krizni menadžment

S krizom se susreću gotovo svi, bilo u privatnom bilo u poslovnom aspektu života. Upravo zbog sveprisutnosti ovoga pojma, važno ga je definirati i navesti njegova glavna obilježja. Također je bitno upoznati se s izvorima i uzrocima krize kako bi se ona znala prepoznati i kako bi se njome moglo adekvatno upravljati. Kriza je točka preokreta, odnosno ishodi i posljedice mogu ići u pozitivnom i negativnom smjeru za poduzeće. Kako bi se umanjile negativne posljedice, osnivaju se timovi koji su usmjereni na krizne situacije. Riječ je o kriznom menadžmentu te je danas teško zamisliti poslovanje poduzeća bez njih budući da se sve češće susreću s krizama. Ovo poglavlje teorijski obrađuje ranije navedene pojmove.

### 2.1. Definiranje i obilježja poslovne krize

Hrvatska enciklopedija (2021) navodi da je pojam kriza porijeklom iz grčkog jezika (grč. *krisis*), znači „prijelom“ ili „odluka“, a danas je ovaj pojam u širokoj upotrebi ne samo u kontekstu ekonomije, već se koristi i u medicini, filozofiji, vojnom tumačenju te za opisivanje pojedinaca i društva. Plenković (2015) smatra da ona može zahvatiti svakoga: pojedinca, obitelj, stranke, grupe, društvo, selo, naselje, grad, lokalnu samoupravu, gospodarstvo, ali i međunarodnu zajednicu.

Zbog svoje kompleksnosti, u literaturi postoje brojne definicije krize. Osmanagić Bedenik (2007) smatra da je kriza teško stanje, ali istovremeno i prolazno u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu. Nadalje, Institut za krizni menadžment krizu definira kao svako odudaranje od uobičajenog poslovanja ili kao prepreku poslovanju, a koja uzrokuje pozornost šire javnosti i medija te na taj način ometa normalan rad organizacije (Tomić i Milas, 2006). Za Pearson i Clair (1998) kriza predstavlja događaj koji ima malu vjerojatnost pojave, ali velikih posljedica koje na taj način ugrožavaju život organizacije. Oni također navode da krizu karakteriziraju nejasni uzroci, učinci i načini rješavanja, ali i uvjerenost da se odluke trebaju donositi poprilično brzo, odnosno u kratkom vremenskom periodu. Coombs (2015) krizu dijeli na katastrofu i organizacijsku krizu te ističe da kriza predstavlja značajnu prijetnju te ako se njome ne upravlja pravilno, ona dovodi do negativnih posljedica (2007). Krizna situacija ima negativan utjecaj na stabilnost u financijskom kontekstu, odnos s ciljnim javnostima, imidž i ugled poduzeća, ali i sposobnost djelovanja i isporuku dobara i usluga (Jin i Cameron, 2007).

Osmanagić Bedenik (2007) definira i pojam poslovne krize kao proces koji nije planiran i željen, koji ima ograničeno trajanje i mogućnosti utjecaja, a koji narušava primarne ciljeve

te može imati dvojake ishode. Važno je napomenuti da su primarni ciljevi oni čije ugrožavanje dovodi do sankcioniranja poduzeća. U primarne, odnosno egzistencijalne ciljeve se ubrajaju očuvanje platežne sposobnosti, ostvarivanje minimalne dobiti te uspostavljanje i održavanje potencijala uspjeha (Osmanagić Bedenik, 2007).

Postoje brojni pojmovi i izrazi koji opisuju krizu, a Kešetović i Toth (2012) izdvajaju sljedeće:

- sveprisutna,
- točka preokreta,
- opasnost za ciljeve i vrijednosti,
- situacija odlučivanja,
- ambivalentnost ishoda,
- vremenski ograničena,
- pogađa veći broj dionika,
- neočekivana i neplanirana,
- ostavlja posljedice na budućnost.

Ulmer, Sellnow i Seeger (2007, prema Tafra–Vlahović, 2011) također navode da su ključne komponente krize poduzeća sljedeće: neočekivana, nerutinska, proizvodi nesigurnost i ugrožava visoko prioritetne ciljeve. Iako je svaka kriza specifična i drugačija, Kešetović i Toth (2012) smatraju da su prijetnja, vremenski pritisak i nesigurnost obilježja koja su zajednička svim krizama. Prijetnja se odnosi na ugroženost ključnih vrijednosti i/ili opstanak zajednice. Nadalje, ukoliko nisu uzrokovani trenutačni problemi i ne postoji vremenska hitnost, pravi osjećaj krize ne postoji. Nesigurnost prati svaku krizu, ali i skeptičnost o njenim posljedicama. Uz to, kao četvrto, dodatno obilježje navode nedovoljnost, odnosno nedovoljni resursi potrebni za odgovor na krizu (Kešetović i Toth, 2012). Slične elemente krize navode i autori Kezman, Globocnik Zunac i Klopota (2020), a to su iznenađenje, prijetnja i kratko vrijeme odgovora.

S obilježjima krize povezani su i njezini simptomi jer oni mogu nagoviještati njen dolazak, a da ju ne uzrokuju. Picot i Aleth (1999, prema Osmanagić Bedenik, 2007), u knjizi *Kriza kao šansa*, ističu kako su simptomi krize uočljivi u financijskom području i području ostvarivanja učinaka, ali i u pravnom području. Pad prometa, rentabilnosti, novčanog toka, likvidnosti te povećana zaduženost ubrajaju se u simptome krize iz financijskog područja. Područje ostvarenja učinaka dijeli se na područje prodaje (smanjeni tržišni udio, narudžbe, kašnjenje), područje zaposlenika (radnici koji su nezadovoljni, česte fluktuacije radnika),

područje nabave (kašnjenje isporuka, česte pogreške), područje proizvodnje (smanjena proizvodnja, slabije iskorišteni kapaciteti, veći broj škarta i otpada) i tehnološko područje (smanjeno investiranje te istraživanje i razvoj).

Kao što postoje mnogobrojne definicije pojma krize, tako znanstvenici različito određuju vrste krize. Cutlip, Center i Broom (2003) govore o sljedećim vrstama kriza:

- prirodne,
- tehnološke,
- krize koje su uzrokovane određenim oblikom sukoba,
- krize koje su uzrokovane zlonamjernošću,
- krize koje su uzrokovane neispravnim vrijednostima upravljanja,
- krize koje su uzrokovane prijevarom,
- krize koje su uzrokovane lošim poslovanjem uprave te
- poslovne i ekonomske krize.

Američki institut za krizni menadžment (prema Tomić, 2016) razlikuje četiri vrste krize, odnosno:

- perceptualne krize/krize uočavanja,
- bizarne krize,
- iznenadne krize i
- prikrivene krize.

Zanimljivu podjelu kriza imaju Seymour i Moore (2000) koji razlikuju kobre, odnosno krize koje se javljaju iznenada i pitone koji su zapravo puzajuća kriza koja polako uništava poduzeće .

## **2.2. Izvori i uzroci poslovnih kriza**

Osmanagić Bedenik (2010) razlikuje vanjske i unutarnje izvore krize. Vanjski izvori, kao što i sam naziv govori, proizlaze iz okoline koja je nepovoljna te se taj negativni razvoj ne može spriječiti. Obično je riječ o krizi grane ili gospodarstva. Kriza grane je iz uže okoline i najčešće je riječ o krizi kupaca. Važno je napomenuti kako se ona obično javlja u vrijeme stagnacije te može biti neograničena. Za razliku od nje, kriza gospodarstva je ograničenog trajanja no upitna je njezina dubina i trajanje. Također, kada je riječ o krizi gospodarstva, dolazi do pogoršanja sveobuhvatnih gospodarskih uvjeta. Unutarnje izvore krize Osmanagić Bedenik (2010) pronalazi u samom poduzeću, točnije kao najodgovornija karika izdvaja se menadžment poduzeća. Slično tome Bundy i suradnici (2016) identificirali su dvije

perspektive koje su usmjerene na različite aspekte kriza, različite načine upravljanja krizom, oslanjaju se na različita teorijska polazišta i imaju tendenciju odgovoriti na različita istraživačka pitanja, a to su interna perspektiva (fokusira se na unutar organizacijsku dinamiku) i vanjska perspektiva (fokusira se na interakciju organizacija i vanjskih dionika).

Kada je riječ o uzrocima krize, oni su brojni i raznoliki. Tomić i Sapunar (2006) dijele ih na unutarnje i vanjske. Prema njihovim navodima vanjski uzroci su egzogeni, odnosno oni nastaju u okolini, izvan organizacije. Na njih organizacija ne može utjecati. U vanjske uzroke ubrajaju se gospodarske krize, prirodne nepogode i nesreće, društvene i političke promjene, promjene na tržištu i slično. S druge strane, ako uzroci nastaju unutar samog poduzeća, riječ je o unutarnjim ili endogenim uzrocima. Ovi uzroci često nisu lako uočljivi, a Tomić i Sapunar (2006) smatraju da su unutarnji uzroci krize loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, uprava koja nije stručna i moralna, nedovoljna komunikacija te ciljevi koji nisu realni. Sličnu podjelu uzroka krize ima i Osmanagić Bedenik (2007) koja ih prvo dijeli na kvantitativne i kvalitativne, a zatim kvalitativne još na unutarnje i vanjske uzroke. Temelj kvantitativnih uzroka su statistički podaci, a u njih Osmanagić Bedenik (2007) ubraja pripadnost grani, pravni oblik te veličinu i starost poduzeća. Kada je riječ o kvalitativnim, odnosno vanjskim uzrocima, uvjeti okoline su ti koji određuju poslovanje poduzeća. S druge strane, u najčešće unutarnje uzroke krize ubraja greške prilikom vođenja te nedovoljan vlastiti kapital (Osmanagić Bedenik, 2007). Ono što je važno istaknuti je da unutarnje krizne situacije traju kraće od vanjskih kriznih situacija (Filipović, Krišto i Podrug, 2018).

Tablica u nastavku prikazuje kako su uzroke krize podijelili Slatter i Lovett (2011).

**Tablica 1 Vanjski i unutarnji uzroci krize**

<b>Vanjski uzroci</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promjene u potražnji na tržištu</li> <li>• Konkurencija</li> <li>• Nepogodna kretanja cijena robe</li> </ul>
<b>Unutarnji uzroci</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loše vodstvo</li> <li>• Financijska provjera koja nije prikladna</li> <li>• Neupravljanje radnim kapitalom</li> </ul>

- Visoki troškovi
- Nedovoljni marketinški naponi
- Pretjerana prodaja
- Veliki projekti
- Preuzimanja
- Financijska politika
- Tromost i zbunjenost unutar organizacije

Izvor: Izrada autorice prema Slatter, S. i Lovett, D. (2011.), Kako svaku tvrtku izvući iz krize? Zagreb: Mozaik Knjiga, str. 33.

Prema podacima Instituta za krizni menadžment za 2019. godinu najčešći uzrok krize bilo je loše upravljanje, odnosno greške menadžmenta, a ovaj uzrok zauzeo je čak 19.45% (ICM Annual Crisis Report, 2020). Kriza u međunarodnom financijskom sustavu inicirala je brojne studije o uzrocima krize koji se mogu pripisati greškama menadžmenta (Migliaccio i Pavone, 2017). Većina organizacija, oslanjajući se na prethodna iskustva, spoznala je da je nužno pratiti uzroke rizika koji su karakteristični za specifično područje njihovog djelovanja kako bi mogli prevenirati krizne situacije (Kezman, Globocnik Zunac i Klopotan, 2020). Dubrovski (2007) smatra da postoje simptomi krize koji signaliziraju krizu, a pravovremenim detektiranjem i reagiranjem tvrtka dobiva mogućnost ublažavanja ili čak sprečavanja krize.

### **2.3. Posljedice krize**

Ranije je navedeno kako je kriza iznenadni i neplanirani događaj te točka preokreta. Promatrajući krizu u širem društveno-ekonomskom okruženju, evidentno je kako ona može izravno ili neizravno utjecati na položaj pojedinih tvrtki ili drugih organizacija, čak i na poduzeća u potpuno različitim sektorima od onog u kojem je kriza nastala (Dubrovski, 2016). Osim što utjecaj nije ograničen na određenu organizaciju, nego će utjecaj na druge organizacije imati najvjerojatnije pojačano djelovanje (Paraskevas, 2006). Menadžment može odgovoriti na krizu te to uglavnom predstavlja učinkovitiji način reagiranja, ali može i odbiti odgovoriti na krizu vjerojatno se nadajući kako će organizacija nastaviti s radom i postati još jača (Mikušová i Horváthová, 2019). U svakom slučaju, kriza potiče menadžere na razne organizacijske promjene (Jankelová i sur., 2018).

Iako se kriza najčešće sagledava u negativnom kontekstu, njeni ishodi su ambivalentni. Osmanagić Bedenik (2007) posljedice krize definira kao oslobađanje iz situacije koja je zapletena te također navodi da upravo kriza vodi novoj orijentaciji poduzeća.

Ista autorica smatra da se poduzeće najprije susreće s destruktivnim posljedicama. Ove negativne posljedice zahvaćaju različite skupine, odnosno vlasnicima se smanjuje stopa ukamaćivanja vlastitog kapitala, moguć je gubitak radnih mjesta zaposlenika. Nadalje, vlasnici tuđeg kapitala mogu se suočiti s nesposobnosti poduzeća da podmiri dugove dok za dobavljače kriza predstavlja zastoj u plaćanjima. Iako na prvu konkurencija može profitirati i uvidjeti korist od krize koja je zahvatila drugo poduzeće, dugoročno gledajući postoji mogućnost da kriza zahvati cijelu granu (Osmanagić Bedenik, 2007). Razmatrajući krizu kao višedimenzionalni fenomen moguće je izdvojiti nekoliko aspekata: ekonomski (npr. ugrožavanje imovine), socijalni (promjena ponašanja sudionika krize), poslovni (mijenja se postojeća poslovna praksa i pokreće se novi poslovni životni ciklus organizacije), psihološki (dolazi do pojave sukoba, zabrinutosti, neizvjesnosti, stresa) i pravni aspekt (propituje se legalitet i legitimitet funkcioniranja organizacije) (Dubrovski, 2016).

S druge strane, kriza može biti pozitivan preokret za poduzeće. Tada je riječ o konstruktivnim posljedicama krize koje obuhvaćaju:

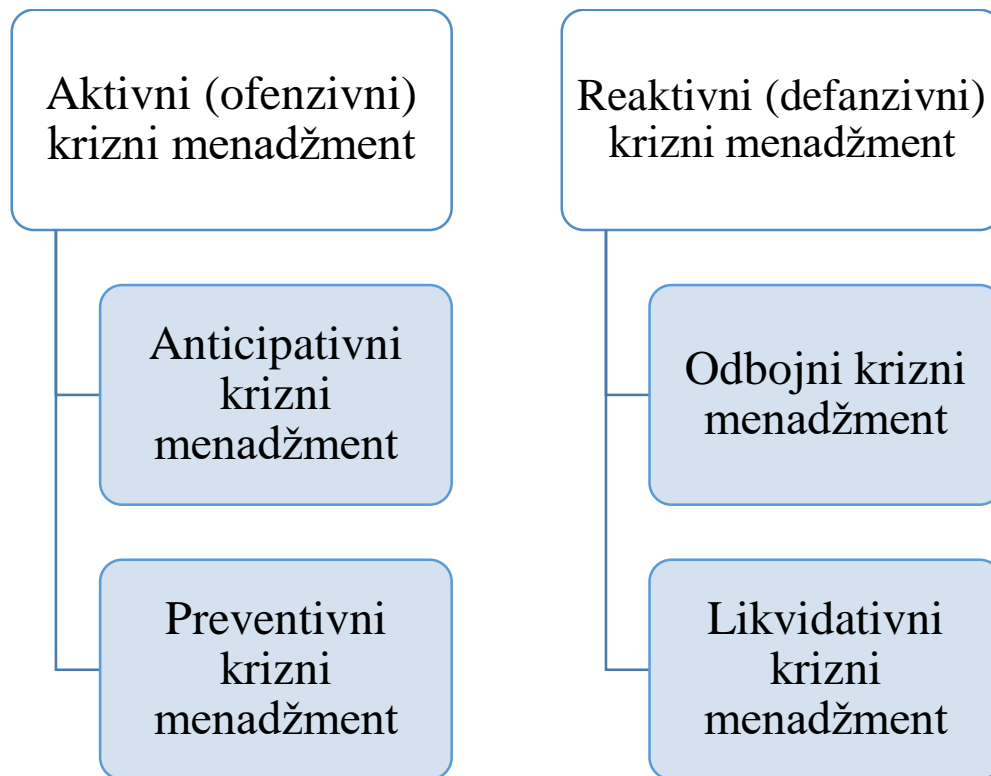
- oslobađanje dodatnih snaga,
- jačanje odlučnosti na promjene ustaljenih procesa i struktura,
- poticanje inovacije proizvoda i mehanizama,
- poticanje buđenja stvaralačkih potencijala.

Konstruktivne posljedice značajno ovise o činjenici koliko se potiču dodatni resursi i potencijali među vlasnicima i zaposlenicima. No, važno je da poticaj za konstruktivno svladavanje krize proizlazi i iz vanjske okoline poduzeća. Uspješan izlazak iz krize ne donosi koristi samo tome poduzeću već i vlasnicima tuđeg kapitala, dobavljačima, kupcima, ali i državi (Osmanagić Bedenik, 2010). Mikušová i Horváthová (2019) naglašavaju pozitivan aspekt krize jer je to izvor učenja. Takav način Paraskevas (2006) naziva *autodidaktički* jer sustav uči iz svojih iskustava i stečeno znanje pohranjuje za buduću upotrebu.



## 2.4. Krizni menadžment

Iako se poduzeća od davnina susreću s krizama različitih oblika, smatra se da je krizni menadžment noviji pojam i područje unutar menadžmenta. Osmanagić Bedenik (2010) krizni menadžment definira kao skup aktivnosti koje su usmjerene na savladavanje situacije koja je nepovoljna za opstanak poduzeća, planiranje i izvršavanje mjera za ostvarivanje fundamentalnih ciljeva poduzeća. Najvažnija područja kriznog menadžmenta su: prepoznavanje krize, izoliranje utjecaja krize, krizno komuniciranje, priprema kriznog plana, odabir krizne strategije, kontrola štete koja je uzrokovana krizom, priprema za oporavak od krize te preuzimanje odgovornosti za ishod krize (Tipurić i sur., 2013). Temeljni zadatak i cilj kriznog menadžmenta je preventivno djelovati na krizu kako do nje uopće ne bi ni došlo (Jašarević i Kuka, 2015). Ako menadžment propusti reagirati na simptome krize ili ako se dogodi da reagira na pogrešan način, kriza je gotovo neizbježna (Dubrovski, 2007). Legčević i Taučer (2014) smatraju da je krizni menadžment ključan za uspješan izlazak poduzeća iz krize. Postoje različite vrste kriznog menadžmenta. Osmanagić Bedenik (2010) razlikuje preventivni ili anticipativni i reaktivni krizni menadžment. Prvu skupinu obilježava aktivno odgovaranje na krizu korištenjem različitih instrumenata kao što su sustav ranog upozorenja, analiza potencijala, upravljanje rizicima te politika fleksibilnosti. S druge strane, reaktivni krizni menadžment usmjeren je na osiguranje primarnih ciljeva poduzeća te koristi instrumente identifikacije krize. Sličnu podjelu kriznog menadžmenta imaju i Kešetović i Toth (2012) koja je prikazana u nastavku.



**Slika 1 Podjela kriznog menadžmenta**

Izrada autorice prema Kešetović, Ž.i Toth, I. (2012.), Problemi kriznog menadžmenta, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 68.

Aktivni krizni menadžment poduzima aktivnosti dok još uvijek nema nagovještaja krize te je usmjeren na njeno izbjegavanje. On se nadalje može podijeliti na anticipativni krizni menadžment kojemu je glavni zadatak priprema prognoza i scenarija kako bi se uštedjelo vrijeme ako kriza zbilja nastupi te preventivni krizni menadžment čija je glavna zadaća sprečavanje latentne krize. U akutnim fazama krize prisutan je reaktivni krizni menadžment koji se još dijeli na odbojni i likvidativni. Dok odbojni krizni menadžment smatra da je kriza savladiva, likvidativni krizni menadžment se primjenjuje kada se procjenjuje da oporavak i opstanak poduzeća nisu izgledni (Kešetović i Toth, 2012).

Müller (1985, prema Jašarević i Kuka, 2015) krizni menadžment dijeli na strateški, operativni i financijski. Strateški krizni menadžment fokusiran je na zaštitu postojećih resursa. Operativni krizni menadžment nastoji očuvati operativne aktivnosti, odnosno poslovanje poduzeća dok je financijski krizni menadžment orijentiran na očuvanje likvidnosti i solventnosti poduzeća.

Mitroff (2004) ističe da je potrebno razlikovati krizni menadžment i krizno vodstvo. Krizni menadžment je najčešće reaktivno orijentiran dok je krizno vodstvo proaktivno te nastoji identificirati krizu prije nego što je ona nastupila.

Iako različiti autori različito definiraju pojam krize, određene karakteristike se ponavljaju kod svih njih. Većina percipira krizu kao iznenađan i neželjen događaj te kao svojevrsnu opasnost. Trajanje krize je ograničenog vijeka, a može zahvatiti bilo koga. Izvori i uzroci kriza mogu biti unutarnji i vanjski, a važno ih je što prije otkriti kako bi negativne posljedice bile čim manje. Upravo zato poduzeća uvode krizni menadžment kako bi imali spreman odgovor na krizu prije njene pojave. Također, uloga kriznog menadžmenta je i iskoristiti krizu kao točku preokreta u pozitivnom smjeru.

## 3. Komunikacija u krizi

Komunikacija dolazi od latinske riječi *communicare*, a označava učiniti općim, odnosno priopćenje (Klaić, 1980). Ekonomski leksikon (2011) definira komunikaciju kao uspostavu informacijske veze između sustava koji mogu te koji su sposobni primiti, zapamtiti, obraditi i poslati signale, a te sustave čine različiti mediji i sredstva, koji osiguravaju raznovrsne oblike prijenosa informacija.

Brojni autori ističu važnost komunikacije unutar samog poduzeća i smatraju da je ona ključna za poslovanje i postizanje ciljeva. Razvoj tehnologije omogućio je korištenje sve većeg broja različitih načina komuniciranja u svakodnevnom životu, a osobito u krizno razdoblje.

### 3.1. Interna i eksterna komunikacija

Fox (2001) smatra da komunikacija unutar organizacije predstavlja složen sistem toka informacija, naloga, želja i nagovještaja. Jurković (2012) pak ističe da komunikacija unutar organizacije obuhvaća metodički i sustavno strukturiranu mrežu kretanja informacija kojom su povezane individue, radna mjesta te organizacijske jedinice. Prema Milas (2011) komunikacija u organizaciji, odnosno korporativna komunikacija zadužena je za:

- prepoznatljivost kulture poduzeća,
- identitet poduzeća,
- jasnu filozofiju poduzeća,
- osjećaj pripadnosti poduzeću,
- stručan odnos s medijima,
- instrumente koji će se koristiti za komunikaciju tijekom krize,
- obaviještenost o komunikacijskim tehnologijama i instrumentima,
- pročišćeni pristup globalnoj komunikaciji.

Kao što postoje brojne definicije poslovne komunikacije, tako i autori različito vrše podjelu ovoga pojma. Jedna od podjela je na internu i eksternu.

#### 3.1.1. Interna komunikacija

Interna komunikacija predstavlja razmjenu ideja i informacija u organizaciji, a pomaže zaposlenicima u izvršavanju posla, stvaranju jasnog osjećaja misije organizacije te identificiranju i brzom reagiranju na moguće poteškoće (Mikić, 2010). Mihalinčić (2018)

ističe da je interna komunikacija ona koja se odvija između svih zaposlenika organizacije te da jedino dobra interna komunikacija može osigurati razvoj organizacije te postizanje pozitivnih poslovnih rezultata. Jurković (2012) navodi kako komunikacija unutar poduzeća ima četiri osnovne funkcije, a to su: kontroliranje, motiviranje, emocionalno izražavanje i informiranje zaposlenika. Interna komunikacija započinje prije nego što se osoba zaposli i traje sve dok osoba ne napusti poduzeće, a svrha joj je unaprjeđenje odnosa između zaposlenika, menadžmenta i uprave (Tkalac Verčić, 2015).

Mihalinić (2018) internu komunikaciju dijeli na formalnu i neformalnu. Formalna komunikacija je proces prijenosa informacija koji je služben, unaprijed je planiran i sustavan, može biti u govornom i pisanom obliku, ovisno o potrebama organizacije (Jurković, 2012). S druge strane, neformalna komunikacija bazira se na individualnim kontaktima zaposlenika te time obuhvaća neslužbeni prijenos informacija. Neformalna komunikacija obično se događa tijekom susreta na hodnicima te najčešće u ovu skupinu ubrajamo glasine (Mihalinić, 2018).

Formalna interna komunikacija odvija se na tri razine, odnosno vertikalnoj, horizontalnoj i bočnoj (Mihalinić, 2018). Vertikalna komunikacija je između nadređenih i podređenih, a može ići u dva smjera. Kada je riječ o komunikaciji odozgo prema dolje menadžment pruža potrebne informacije zaposlenicima te je ovaj oblik komunikacije karakterističan za autoritaran stil menadžmenta (Spaho, 2013). Duraković (2019) navodi kako se vertikalna komunikacija odozgo prema dnu odnosi na sljedeće:

- nalozi i upute od strane rukovodećih tijela,
- informacije i objašnjenja o radnim zadacima,
- obavještavanje o ciljevima i ideologiji poduzeća,
- obavještavanje o politikama i uobičajenim postupcima poduzeća,
- povratne informacije podređenima o njihovu radu.

Postoji također vertikalna komunikacija odozdo prema gore, odnosno ona komunikacija kojom zaposlenici s nižih hijerarhijskih razina prenose informacije nadređenima (Buble, 2010). Osnovni tip informacija koji se prenosi ovom komunikacijom su informacije o izvršenju zadataka, odnosno informacije koje su potrebne menadžmentu da bi mogli donositi odluke te pratiti stanje i razvoj projekata (Mikić, 2010). Vertikalna komunikacija odozdo prema gore osim što osigurava uvid menadžmenta u rad, daje i informacije o stavovima i

problemima podređenih. Istovremeno, zaposlenicima na nižim razinama pruža osjećaj uključenosti u odlučivanju čime se pozitivno utječe na radni moral (Duraković, 2019).

Horizontalna komunikacija odvija se između zaposlenika na istoj hijerarhijskoj razini (Mikić, 2010). Cilj ove komunikacije je prijenos informacija o zbivanjima u poduzeću, ali i povezivanje, koordinacija i rješavanje problema između odjela (Mihalinčić, 2018). Duraković (2019) navodi kako se velik dio horizontalne komunikacije vrši putem sastanaka većeg ili manjeg broja ljudi, neposrednih razgovora, internih dopisivanja te putem izvještaja. Najčešći oblik komunikacije u poduzeću je upravo ovaj te se procjenjuje da se čak dvije trećine svih tokova odvija horizontalnom komunikacijom (Mikić, 2010).

Bočna ili lateralna komunikacija je horizontalni prijenos informacija među zaposlenicima istih i približno istih organizacijskih razina, ali obuhvaća i dijagonalni prijenos informacija između zaposlenika različitih organizacijskih razina (Mihalinčić, 2018). Lateralni putovi komunikacije koriste se u slučajevima potrebe za hitnim komuniciranjem, odnosno ova vrsta komunikacije nastaje kada se problem prenosi iz horizontalne komunikacije na drugu hijerarhijsku razinu (Jurković, 2012). Ova komunikacija se najmanje koristi u organizaciji, ali je ipak korisna u onim situacijama kada se putem drugih tokova ne može efikasno komunicirati te kada treba dopuniti informacije koje su pristigle vertikalnom komunikacijom (Mikić, 2010).

### **3.1.2. Eksterna komunikacija**

„Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera i djelatnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom“ (Garača i Kadlec, 2011, str. 123). Mikić (2010) smatra da poduzeća neprestano dijele poruke s novinarima, distributerima, kupcima, konkurentima, dobavljačima, predstavnicima državnih tijela, investitorima i slično. Objedinjeno rečeno, eksterna komunikacija podrazumijeva odnos poduzeća i vanjske javnosti u okruženju u kojem poduzeće djeluje (Duraković, 2019). Mihalinčić (2018) tvrdi da svakodnevnom komunikacijom s javnosti poduzeće stvara svoj imidž, odnosno oblikuje mišljenje javnosti o poduzeću. Naravno, svako poduzeće želi stvoriti čim pozitivniju sliku o sebi u javnosti, a prema Mihalinčić (2018) temelj za to je dvosmjerna komunikacija. To podrazumijeva komunikaciju prema ciljanim skupinama, ali je naglasak na povratnim informacijama koje pristižu od strane javnosti prema organizaciji (Mihalinčić, 2018).

Mikić (2010) navodi da postoji formalna eksterna komunikacija koja obuhvaća pisma, e-mail, telefon, web stranice i slično te ovom obliku eksterne komunikacije poduzeće pridaje veliku pažnju jer ona odražava kvalitetu poduzeća. S druge strane, neformalna eksterna komunikacija se ostvaruje putem rutinskih poslovnih operacija te svi zaposlenici poduzeća putem nesvjesnih signala u javnosti šalju i oblikuju sliku o samom poduzeću (Mikić, 2010).

## **3.2. Predkrizna, postkrizna i komunikacija tijekom krize**

Brojni autori navode kako je krizno komuniciranje sastavni i neizostavni dio kriznog menadžmenta. Samim time postoje i brojne definicije ovoga pojma. Za Novaka (2001) krizno komuniciranje je specifično područje odnosa s javnošću, a obuhvaća predviđanje potencijalnih kriznih događaja, pripremu na njih, rješavanje krize te komuniciranje sa zainteresiranim skupinama. Na sličan način krizno komuniciranje definira i Fearn-Banks (2017) koja navodi kako je to dijalog između poduzeća i njezine javnosti prije, tijekom i nakon neke negativne pojave. Osmanagić Bedenik (2010) pak smatra da se krizno komuniciranje odnosi na izvještavanje, unutar i izvan poduzeća, određenih osoba i grupa. Tijekom trajanja krize, emocije stanovništva su obično vrlo visoke, a vodstvo treba prenijeti poruke koje odgovaraju njihovim očekivanjima. Stoga se krizno komuniciranje sastoji od prenošenja poruka o statusu krize, njezinim učincima te poduzetim akcijama i mjerama (Baubion, 2013). Krizno komuniciranje predstavlja najkompleksniji i najzahtjevniji oblik komunikacije u suvremenom društvu (Žlof, 2011) no istovremeno omogućuje minimiziranje štete koju kriza može nanijeti poduzeću (Coombs, 2014). Budući da se komunikacija odvija u različitim stadijima krize: prije krize (prevencija i priprema), u vrijeme odvijanja kriznog događaja (intervencija), nakon krize (prilikom procjene uzroka i odgovornosti) i u vrijeme oporavka (obnova) (Malone i Coombs, 2009), u nastavku se detaljnije obrađuje krizno komuniciranje u različitim fazama.

### **3.2.1. Predkrizna komunikacija**

Kriza je obično neočekivana i njezin dolazak se ne može predvidjeti. Coombs (2008) navodi da se predkriza sastoji od radnji koje organizacije poduzimaju prije pojave same krize te postoje dvije ključne komponente u toj fazi: prevencija (pokušaj sprječavanja razvoja krize) i priprema (priprema ljudi za pojavu krize). Mihaljević i Mihalinić (2011) smatraju da se komunikacija treba unaprijed planirati. U predkriznom razdoblju organizacija može komunicirati kako bi stvorila svijest, dala informacije i time proširila znanje te iznijela svoje stavove (Heath i O'Hair, 2008). Nadalje, Mihalinić (2011) navodi kako se za vrijeme krize

poduzeća mogu suočiti sa značajnim financijskim gubicima te ukoliko žele prebroditi krizu i ne izgubiti ugled, trebaju posjedovati unaprijed spreman plan rješavanja krize te plan komunikacije. „Svrha pripremljenosti na krizu je u mogućnosti promptnog reagiranja i mogućnosti da se neočekivana situacija pretvori u predvidljivu, u kojoj će akteri događaja imati svoje definirane uloge i djelovati skladno u razrješenju.“ (Zavišić i sur.2011, str. 164). Mihaljević i Mihalinčić (2011) ističu da planiranje komunikacije iziskuje odgovarajuće pripreme poduzeća i to da:

- poduzeće moguće krizne situacije predvidi i uoči,
- formira krizni tim koji će također biti odgovoran za komunikaciju,
- imenuje i školuje PR menadžera,
- utvrdi ciljne javnosti u kriznom položaju,
- utvrdi strategije i taktike komuniciranja za vrijeme krize,
- utvrdi i oblikuje način za minimiziranje štete za imidž poduzeća koji je najefikasniji,
- testira i simulira krizni plan,
- izradi *check* listu za potencijalnu krizu.

Svrha pripremljenosti na pojavu krize je sposobnost brzog reagiranja i mogućnost da se situacija koja je neočekivana pretvori u predvidljivu (Zavišić i sur, 2011). Novak (2011) navodi kako krizni komunikacijski plan treba biti sažet i fleksibilan kako bi njegova primjena bila čim uspješnija. Također, karakteristika pripremljenih poduzeća je i da su imali mogućnost testirati plan, odnosno simulirati ga na nekoj situaciji te po potrebi korigirati (Zavišić i sur.2011).

### **3.2.2. Komunikacija tijekom krize**

Kada se javi kriza u poduzeću, informaciju o njezinom nastupanju treba pružiti različitim ciljnim skupinama koje obuhvaćaju zaposlenike, kupce, dobavljače, vlasnike, banke, medije pa čak i širu zajednicu (Osmanagić Bedenik, 2010). Mihalinčić (2011) smatra da organizacija koja je zahvaćena krizom treba od početka imati dovoljno hrabrosti komunicirati sa svim zainteresiranim stranama te im pružiti pravovremenu, jasnu i točnu informaciju. No, ista autorica ističe da ne postoji jedinstveni način komuniciranja u vrijeme krize. Fearn-Banks (2017) navodi kako bi komunikacija s različitim skupinama, poput medija, društvenih mreža, interne, vanjske javnosti i odvjetnika, trebala započeti čim prije je moguće, odnosno u „zlatnom satu“ koji je zapravo prvi sat nakon pojave krize. Tomić i Sapunar (2006) isto preporučuju čim žurnije reagiranje na krizu te čak i ako se ne prikupe



sve informacije, glasnogovornik ili osoba zadužena za to treba reagirati na novinarske upite kako ne bi nastala „informacijska praznina“. Ključna pitanja za pripadnike kriznog tima su: *Što bi trebao biti predmet komunikacije? Kojim ciljanim skupinama je ona namijenjena? Tko je zadužen za nju?* (Kešetović i Toth, 2012). Čendo Metzinger (2012) također navodi da menadžment treba čim prije odgovoriti na pitanja kao što su: *Što se dogodilo? Kako se to dogodilo? Kako postupiti u vrijeme krize? Što napraviti da se kriza opet ne dogodi?* Strategija komunikacije u vrijeme krize treba obuhvaćati razvoj sadašnjosti, ali i budućnosti (Mihaljević i Mihalinić, 2011). Jugo (2017) tvrdi da učinkovito komuniciranje za vrijeme krize podrazumijeva priznavanje da kriza postoji i suočavanje s njom, aktiviranje kriznog komunikacijskog tima i centra, utvrđivanje činjenica vezanih uz krizu te istupanje vodećih ljudi poduzeća u javnost. Nadalje, krizna komunikacija treba se bazirati na pouzdanim činjenicama i informacijama te jasnim argumentima, a verbalna i neverbalna strana poruke moraju biti ujednačene kako bi se spriječio komunikacijski šum, izgradio osjećaj povjerenja i sigurnosti te omogućilo ispravno shvaćanje poruke (Rebrović Sopek i Čendo Metzinger, 2020). Najvažnija pravila efikasnog kriznog komuniciranja odnose se na to da bi se javnost trebalo prihvatiti kao partnera, zatim treba poznavati potrebe javnosti i različitih masovnih medija te naposljetku pravovremeno i vjerodostojno priopćavati informacije (Kešetović i sur., 2011). Također, Mihaljević i Mihalinić (2011) navode da kako bi se kriza savladala, poduzeće treba napustiti uobičajene i uvesti inovativne aktivnosti, a kako bi u tome uspjeli, potrebna je visoka spremnost menadžmenta.

### **3.2.3. Postkrizna komunikacija**

Završetkom krize, posao za poduzeće ne staje. Detaljna analiza posljedica kriza i kriznog komuniciranja navodi se kao završna faza krize (Tomić i Sapunar, 2006).

Mihalinić (2018) ukazuje na to da analiza komunikacijskog procesa služi za ostvarivanje kvalitetnije komunikacije u budućnosti. Navedena analiza obuhvaća sve komunikacijske materijale putem kojih je poduzeće komuniciralo s javnošću tijekom krize te na temelju nje poduzeće može zaključiti koliko je njihova komunikacija bila kvalitetna (Mihalinić, 2018). Coombs navodi da postkriznom komunikacijom, odnosno onime što poduzeće kaže i napravi nakon krize, može zaštititi svoju reputaciju. On također ističe da kako bi poduzeće maksimiziralo primjenu svoje postkrizne komunikacije, ono treba identificirati listu potencijalnih kriznih situacija, navesti potencijalne strategije odgovora na krize te razviti princip odabira strategije odgovora na krizu (Martinko, 2004). Prema Mihaljević i Mihalinić (2011) poduzeće se nakon krize čim prije treba vratiti u normalno funkcioniranje

te mora osigurati spremnost za učinkovitije rješavanje krizne situacije koja bi se potencijalno mogla ponoviti. Coombs (2008) smatra da postkrizna komunikacija uključuje naknadnu komunikaciju s dionicima gdje ih se obavještava o napretku u vezi oporavka nakon krize, o radnjama koje su poduzete kako bi se spriječilo ponavljanje krize te se objavljuju izvještaji o istrazi krize. Iako kriza predstavlja zaokret za poduzeće, ono je treba shvatiti kao priliku za postizanje boljeg imidža te bi ona trebala biti poticaj za obnovu, poboljšanje i transformaciju (Mihaljević i Mihalinić, 2011). Naposljetku, upotreba znanja i iskustva iz ranije krize postaje alat izbjegavanja krize ili ovladavanja novom krizom, u kojoj će se težiti otkloniti prethodne nedostatke, propuste i greške (Bačelić i Bačelić, 2015).

### **3.3. Strategije komuniciranja**

Kako bi se u komunikaciji postigli željeni rezultati, potrebno je razviti strategiju komuniciranja. Ovaj potez je potreban jer dobro razvijena strategija komuniciranja umanjuje broj prepreka i poteškoća, a istovremeno povećava vjerojatnost uspjeha bilo kojeg komunikacijskog zadatka (Duraković, 2019).

Osmanagić Bedenik razlikuje dvije strategije komuniciranja – defenzivnu i ofenzivnu. Ona navodi da je defenzivna strategija ona u kojoj je prisutno djelomično izvještavanje, prešućivanje pa čak i nijekanje postojanja krize (Osmanagić Bedenik, 2007). Nadalje, ovu strategiju komuniciranja obilježava činjenica da se poduzeće brani šutnjom, odnosno poduzeće ignorira i eliminira upravljanje komunikacijom prvih nekoliko dana pa čak i tjedana. Tek kada pritisak javnosti postane prilično visok, poduzeće odluči reagirati (Brčić i sur., 2013). Mihalinić (2011) navodi kako izbjegavanje medija, usporena reakcija, nepriznavanje pogrešaka, nedostatak iskrenih informacija su najčešće, ali i najteže pogreške koje poduzeće može učiniti u kriznim situacijama. Ova strategija naziva se još i politikom prikrivanja i zataškavanja (Čendo Metzinger, 2013) ili obrambenom strategijom komuniciranja (Brčić i sur., 2013).

Suprotnost defenzivnoj politici je ofenzivna koja se još naziva i napadačka strategija kriznog komuniciranja (Brčić i sur., 2013). Osmanagić Bedenik (2007) opisuje da navedena strategija podrazumijeva sveobuhvatno, iskreno i pravovremeno informiranje i obavještavanje javnosti čime se zaobilazi sumnjičavost i gubitak povjerenja. Peran, Vukošić Popov i Kelava (2019) još dodaju da ofenzivna strategija nudi iskren odnos s unutaršnjim i vanjskim tijelima, no istovremeno zahtijeva i određenu dozu hrabrosti. Osnovna zadaća ofenzivne strategije kriznog komuniciranja je razoružati drugu, suparničku, stranu. U slučaju

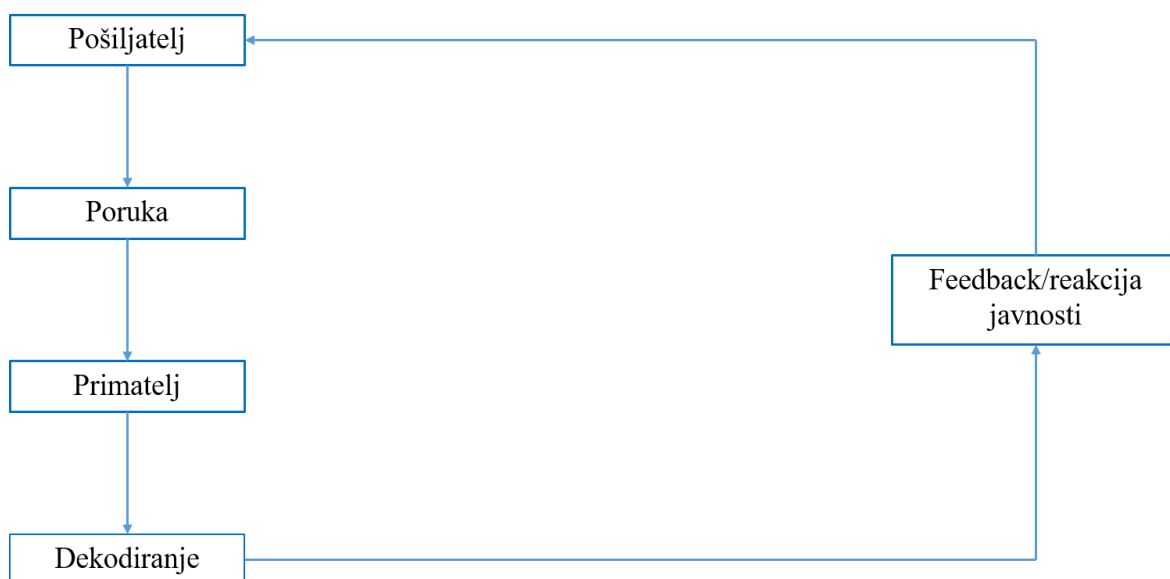
poduzeća možemo razlikovati šest temeljnih ili primarnih drugih strana – zaposlenike, vlasnike/dioničare, dobavljače, klijente, financijske institucije i lokalnu zajednicu. Sekundarne interesne skupine čine konkurentska poduzeća, mediji, strukovne udruge te grupe od posebnog interesa (Brčić i sur., 2013). Čendo Metzinger (2013) smatra da ako poduzeće nedugo nakon krizne situacije iznese što se dogodilo, ima veće mogućnosti da javnost to prihvati nego kada se štiti šutnjom jer tada mediji događaj prikazuju na svoj način. Sopek i Čendo Metzinger (2020) isto navode da se ofenzivna strategija komuniciranja pokazala uspješnijom i učinkovitijom osobito kada se promatra u kontekstu ostvarivanja i zadržavanja povjerenja javnosti, zaštite ugleda, odgovaranja na krizu te nošenja s njezinim posljedicama.

Novak (2001) ima podjelu na pet strategija koje poduzeće može iskoristiti:

- strategija priznanja za koju je karakteristično opraštanje i davanje druge prilike,
- strategija pravne pomoći koja podrazumijeva poduzimanje pravnih mjera,
- strategija šutnje koju obilježava defanzivni stav poduzeća jer poduzeće smatra da će time percepcija krize biti manja,
- strategija povlačenja i napada gdje poduzeće prvo povlači proizvod, a onda ga poslije ponovo uvodi, ali izmijenjenog,
- strategija traženja širih razloga za nastanak krize gdje se poduzeće oslanja na viši autoritet poput vladinih agencija koje poduzeću daju javnu podršku ili pak poduzeće krivnju prebacuje na druge.

### 3.4. Moguće pogreške u komunikaciji

Shema u nastavku prikazuje komunikacijski proces.



**Slika 2 Komunikacijski proces**

Izrada autorice prema Kešetović, Milašinović i Ninković (2011)

Kao što je vidljivo na slici 2, u komunikacijskom procesu sudjeluju pošiljalac koji šalje poruku te primalac koji ju dekodira. Međutim, važno je istaknuti da poslana i primljena poruka nikada nisu identične (Kešetović i sur., 2011). Stoga ovo poglavlje obrađuje poteškoće i probleme s kojima se poduzeće može susresti prilikom komuniciranja.

Dukanović (2019) općenito govori da je zapreka u komunikaciji tehnološki ili ljudski faktor koji sprječava primanje i shvaćanje poruke. Stoga je potrebno biti izrazito oprezan jer vrlo mala greška poduzeća može prouzročiti negativne posljedice u javnosti te ugroziti buduće poslovanje poduzeća (Brčić i sur., 2013). Loša komunikacija također u velikom broju slučajeva dovodi do lošijeg uspjeha rješavanja radnih zadataka ili uspostavljanja problematičnih odnosa sa suradnicima (Jurković, 2012).

Dukanović (2019) poteškoće u komunikaciji koje su uzrokovane ljudskim faktorom dijeli na:

- socio – kulturne prepreke,
- psihološko – emocionalne prepreke,
- organizacijske prepreke.

Socio-kulturne prepreke odnose se na to da se čovjek pokorava načelima i normama svoje kulture što je od značaja za komunikaciju jer s jedne strane može omogućiti bržu i bolju komunikaciju, a istovremeno može predstavljati i prepreku ako pojedinci nisu upoznati s pravilima, normama i običajima druge kulture (Dukanović, 2019). Psihološke ili emocionalne prepreke su posljedica emotivnog stanja pojedinca, a obuhvaćaju filtriranje, percepciju, slabu memoriju, nepažljivo slušanje te emotivne reakcije (Dukanović, 2019). Organizacijske prepreke uzrokovane su strukturom organizacije, kulturom, modelom rada te komunikacijskim tokovima, a kao ključne organizacijske prepreke ističu se preopterećenje informacijama, konkurencija poruka, iskrivljavanje i filtriranje informacija i poruka, kontradiktorne poruke i slično (Dukanović, 2019).

Prema Novaku (2001) do nesporazuma najčešće dovode sljedeće greške u komunikaciji:

- nismo sigurni što bismo točno rekli prije nego što izgovorimo,
- hoćemo puno toga reći odjedanput,
- informacije koje pružamo nisu potpune, povezane, jednostavne te su preopterećene,
- ne uzimamo u obzir u kojoj mjeri je primatelj poruke informiran o određenoj temi,
- ne slušamo pažljivo sugovornika,
- koncentriramo se na bit, a ne na cjelinu,
- razmišljamo koji odgovor dati prije nego smo poruku poslušali do kraja,
- procjenjujemo je li naš sugovornik u pravu prije nego što je on uopće stigao razumjeti poruku,
- ne ulažemo trud da saznamo je li sugovornik, odnosno primatelj shvatio poruku,
- ne gledamo direktno u sugovornika,
- naše geste nisu usklađene s porukom koju govorimo,
- biramo trenutak za razgovor koji nije povoljan.

Osmanagić Bedenik (2007) smatra da može biti više razloga koji uzrokuju probleme u komunikaciji tijekom krize. Za početak navodi kako se može dogoditi da prikupljena informacija nije točna, jasna, pravodobna i relevantna. Nadalje, informacija se na putu od pošiljatelja do primatelja može izobličiti, pogrešno sažeti te blokirati. Ista autorica ističe da ako informacija uspješno dođe do primatelja, moguće je da ju on ipak ne opazi jer ne odgovara njegovoj predodžbi, umotana je u neprikladan materijal, drugima nije vjerodostojna ili je sam preopterećen (Osmanagić Bedenik, 2007).

Dukanović (2019) navodi kako se komunikacijske prepreke u poduzeću dugoročno mogu savladati na način da zaposlenici postanu dobri komunikatori, a osnovne pretpostavke uspješne komunikacije su zapažanje, preciznost, vjerodostojnost, kontrola i ljubaznost. Gotovo svaki menadžer razumije da je dobra komunikacija temelj uspjeha poduzeća i da bez učinkovite komunikacije nije moguće biti uspješan lider. Također, sposobnost uspješnog komuniciranja ključna je u ostvarivanju vizija i ciljeva poduzeća i kao takva zahtijeva neprestano usavršavanje (Mihalinić, 2018).

Osnova poslovanja svakog poduzeća je komunikacija, ona interna, ali i eksterna. Interna komunikacija predstavlja prijenos informacija između zaposlenika poduzeća, bilo na istoj ili različitoj hijerarhijskoj razini. Njena kvaliteta je nužna kako bi se radni zadaci u poduzeću mogli čim uspješnije izvoditi. S druge strane, eksterna komunikacija se odnosi na komuniciranje poduzeća s različitim skupinama van samog poduzeća. Obje vrste komunikacije su od izričite važnosti i nose brojne prednosti ne samo u vrijeme trajanja krize, već i prije i poslije njene pojave. Pripremljenost načina komuniciranja u kriznom razdoblju, čak i kada kriza iznenada nastupi, može smanjiti njezine negativne posljedice te poduzeće može izvući koristi iz te situacije. No, prilikom komuniciranja poduzeće treba biti oprezno jer se često mogu dogoditi pogreške uzrokovane različitim čimbenicima.

## 4. Analiza uloge kulture u uvjetima krize

Živimo u vremenu kada je tehnologija značajno uznapredovala, a globalizacija sve više povezala svijet. To je poduzećima omogućilo širenje poslovanja i suradnju s drugim poduzećima koja možda djeluju na potpuno drugom kraju svijeta. Iako navedeno ima brojne prednosti, istovremeno valja imati na umu da se kulture međusobno poprilično razlikuju. Ovo poglavlje stoga obrađuje ulogu kulture u uvjetima krize i kriznog komuniciranja. Analizira se specifičan način ponašanja, reagiranja i odgovora na krizu poduzeća koja djeluju u kulturama koje su geografski značajno udaljene i drugačijih karakteristika.

### 4.1. Kultura i multikulturalizam

Teško je pronaći jednu jedinstvenu definiciju kulture zbog kompleksnosti ovoga pojma. Tako je primjerice Taylor 1871. godine jedan od prvih pružio definiciju kulture za koju je rekao da obuhvaća znanje, vjerovanje, umjetnost, moral, zakon, običaje te bilo koje druge sposobnosti i navike koje je pojedinac ostvario kao pripadnik društva (Treven i sur., 2008). Hofstede pak kulturu uspoređuje sa softverom, odnosno računalnim programom, koji kontrolira ponašanje (Treven i sur., 2008). Martin i Nakayama (2010) razlikuju tri perspektive definiranja kulture: definiciju društvenih znanosti, interpretativnu definiciju te kritičku definiciju. Prema definiciji društvenih znanosti, kultura se uči i dijeli te su to obrasci percepcije. Interpretativna definicija također smatra da se kultura uči i dijeli te ona uključuje emocije. Posljednji, kritički pristup ističe da je kultura heterogena i dinamična (Martin i Nakayama, 2010). Browaeys i Price (2015) također su izdvojili nekoliko pristupa koji su prikazani u tablici u nastavku.

**Tablica 2 Definicije kulture prema različitim pristupima**

<b>Pristup</b>	<b>Definicija</b>
<b>Povijesni</b>	Kultura je društvena baština ili tradicija koja se međugeneracijski prenosi.
<b>Bihevioralni</b>	Kultura se dijeli. To je naučeno ljudsko ponašanje te način života.
<b>Normativni</b>	Kultura su ideali, vrijednosti ili pravila za život.

<b>Funkcionalni</b>	Kultura je način na koji ljudi pronalaze rješenja za probleme prilagođavanja okolini ili zajedničkom životu.
<b>Mentalni</b>	Kultura je kompleks ideja ili stečenih navika koje čine razliku između ljudi i životinja.
<b>Strukturalni</b>	Kulturu sačinjavaju uzorci i međusobno povezane ideje, simboli ili ponašanja.
<b>Simbolični</b>	Kultura počiva na proizvoljno dodijeljenim obilježjima i značenjima.

Izrada autorice prema Browaeys, M.J. i Price, R. (2015.), *Understanding cross-cultural management*, Third edition, London: Pearson, str. 3.

Pojam koji je također potrebno definirati je multikulturalizam. Rosado (1996) navodi da je to sustav vjerovanja i ponašanja koji prepoznaje i poštuje prisutnost različitih grupa u organizaciji ili društvu, priznaje njihove socio-kulturne razlike te potiče i omogućuje njihov daljnji razvoj. Olson (2003) ističe kako multikulturalizam ne samo da poštuje razlike među ljudima, već i vjeruje da su te razlike neophodne za zdravo funkcioniranje društva. Ljudi često pojam multikulturalizma miješaju s kulturnom raznolikošću koji podrazumijeva ljude različitih rasnih, kulturnih i etničkih karakteristika, a koji nastanjuju isto geografsko područje (Olson, 2003).

Browaeys i Price (2015) smatraju da postoje dvije glavne škole mišljenja koje su suprotne jedna drugoj, a riječ je o monokulturnim i multikulturnim društvima. Tablica daje uvid u razlike ova dva pristupa.



**Tablica 3 Razlike monokulturnog i multikulturnog pristupa**

<b>Monokulturna vizija</b>	<b>Multikulturna vizija</b>
- postojanje grupa i identiteta, unutarnja dosljednost i kulturna specifičnost	- identiteti su rezultat povijesne evolucije
- vrijednosti, moralni sudovi i izbor načina ponašanja mogu se primijeniti na cijelo čovječanstvo	- sve dok postoje društvene skupine i manjine koje su u interakciji, neophodno je poštivati različitosti
- promiču jednakost svih građana u kontekstu formalnih prava	- smatraju da se jednakošću gubi specifičnost i heterogenost društva
- ističu pozitivnu ulogu konkurencije i izvrsnosti	- ističu važnost prepoznavanja u pomaganju manjinama da razviju osjećaj samopoštovanja

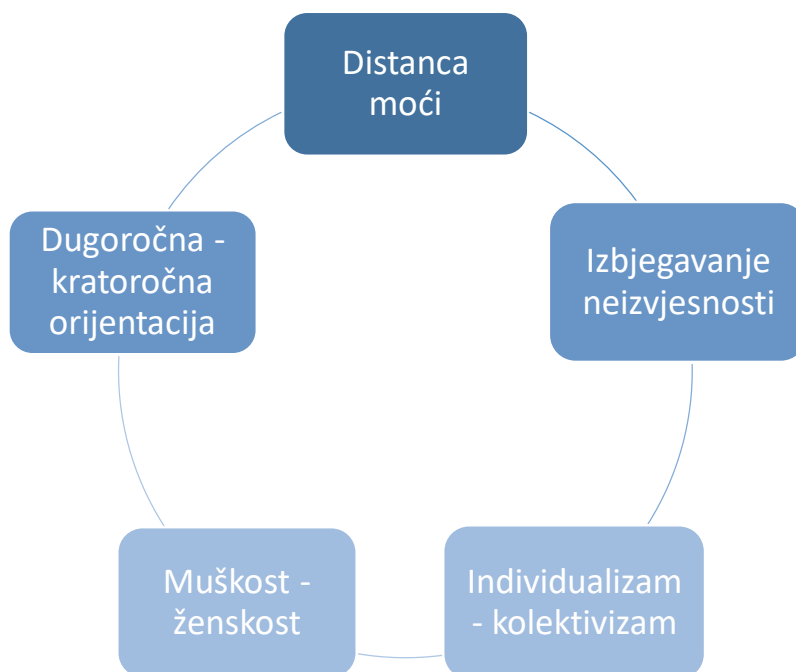
Izrada autorice prema Browaeys, M.J. i Price, R. (2015.), Understanding cross-cultural management, Third edition, London: Pearson, str. 56.

## **4.2. Dimenzije i obilježja kultura**

Kao što autori različito definiraju kulturu, tako se razlikuju i njihove klasifikacije dimenzija kulture. U ovom poglavlju obradit će se Hofstedeove te GLOBE-ove dimenzije kulture.

Model „nacionalne kulture“ Geerta Hofstedeja jedan je od najpoznatijih i najprepoznatljivijih istraživačkih modela kulture koji se temelji na interkulturalnom značenju kulture koji naglašava kulturološku raznolikost i ekvivalentnost kultura. Hofstede je proveo veliki istraživački projekt među zaposlenicima IBM-a u 50 zemalja i 3 regije koji je obuhvaćao oko 116.000 upitnika o vrijednostima i stavovima vezanih uz posao i radno mjesto (Jeknić, 2014). Istraživanje je provedeno na dvadeset jezika, u dva vremenska razdoblja, odnosno od 1967. do 1969. godine te od 1971. do 1973. godine. Hofstede nije vršio analizu na razini pojedinca već na razini zemalja te je u konačnici analiziran broj slučajeva u istraživanju iznosio 40 zemalja i 3 regije (arapsko govorno područje, Istočna Afrika i Zapadna Afrika) jer nisu uzete u obzir zemlje koje nisu sakupile barem 50 ispitanika (Jeknić, 2011).

Prema Hofstedeu kulture se mogu uspoređivati i klasificirati na temelju pet različitih dimenzija (Treven i sur., 2008) koje su prikazane u nastavku.



**Slika 3 Hofstedeove dimenzije kulture**

Izrada autorice prema Treven, Mulej i Lynn (2008)

Prva dimenzija, distanca moći, odnosi se na stavove prema autoritetu te udaljenost između pojedinaca u hijerarhiji (Browaeys i Price, 2015). Neki narodi prihvaćaju veliku razliku u moći i autoritetu između pripadnika različitih društvenih klasa ili profesionalnih razina dok drugi smatraju to neprimjerenim i neprihvatljivim (Treven i sur., 2008). Danska, Izrael i Novi Zeland primjeri su zemalja koji potiču malu udaljenost moći, odnosno smatraju da se moć treba koristiti samo u legitimne svrhe. Stoga su najbolji vođe u tim zemljama oni koji minimaliziraju razliku u moći. S druge pak strane, Meksiko, Filipini i Indija cijene hijerarhiju te su odnosi između menadžera i podređenih formalizirani (Martin i Nakayama, 2010). Promatrajući kartu svijeta na službenoj Hofstedeovoj stranici uočeno je da istočni dijelovi svijeta imaju izraženu dimenziju distance moći. S druge pak strane, Australija i Sjeverna Amerika te dijelovi Europe preferiraju malu udaljenost moći. Na sredini ove dimenzije se nalaze Južna Amerika i Afrika (Geert Hofstede, 2021).

Browaeys i Price (2015) navode kako se dimenzija izbjegavanja nesigurnosti odnosi na stupanj tolerancije prema nesigurnosti ili nestabilnosti. Društva s visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti preferiraju pravila i predvidljive situacije (Treven i sur., 2008). U poslovnom kontekstu, ova vrijednost rezultira formalnim pravilima i postupcima koji pružaju veću sigurnost te stabilnost u karijeri (Deresky, 2014). Takva društva cijene vlast koja ima „ispravne“ odgovore te koja postavlja pravila za sprečavanje nejasnoća (Browaeys

i Price, 2015). Nadalje, zaposlenici rjeđe mijenjaju posao te se izbjegavaju sukobi i nadmetanja (Jeknić, 2011). Primjeri zemalja s visokim stupnjem izbjegavanja nesigurnosti su Grčka, Portugal i Japan (Martin i Nakayama, 2010). Njihov kontrast su Velika Britanija, Švedska, Hong Kong i Sjedinjene Američke Države koje radije ograničavaju pravila, prihvaćaju neslaganje te riskiraju (Martin i Nakayama, 2010). U takvim kulturama su poduzeća manje strukturirana i formalna, menadžeri preuzimaju više rizika, a često je prisutna i visoka mobilnost posla (Deresky, 2014). Stoga se preferira rad na kraći vremenski period, a mukotrpan rad ne navodi se kao istaknuta vrijednost (Jeknić, 2011). Promatrajući cjelokupni svijet, Europa, veći dio Azije i Južne Amerike su slični jer imaju visok stupanj izbjegavanja nesigurnosti. Sjeverna Amerika, Afrika, južni dio Azije te Australija preferiraju rizik, nesigurnost i manju strukturiranost (Geert Hofstede, 2021).

Treća dimenzija je individualizam, odnosno kolektivizam. Kod ove dimenzije riječ je o neovisnosti i međuovisnosti, odnosno odanosti prema sebi i prema grupi (Browaeyns i Price, 2015). U individualističkim kulturama, poput Sjedinjenih Američkih Država, Velike Britanije i Slovenije, pojedinci imaju tendenciju naglašavati svoje individualne potrebe, brige i interese (Treven i sur., 2008). U tim se kulturama zapošljavanje i napredovanje bazira na vještinama i pravilima te je naglasak na individualnoj inicijativi i postignuću (Jeknić, 2011). Dok individualisti svoje interese stavljaju na prvo mjesto, kolektivisti sebe doživljavaju kao dio grupe i shodno tome grupne interese stavljaju ispred vlastitih (Wertz i Kim, 2010). Kolektivizam također karakterizira naglasak na grupnim postignućima i harmoniji te široj obitelji. Osim toga, postoji ovisnost o pripadnosti grupi ili organizaciji i snažno vjerovanje u grupne odluke (Dersesky, 2014). Kolektivizam je prisutan u azijskim zemljama poput Japana i Tajvana (Treven i sur., 2008), ali i u Africi i Južnoj Americi (Geert Hofstede, 2021). Australija, Sjeverna Amerika i velik dio Europe je individualistički orijentiran (Geert Hofstede, 2021).

Hofstede je proučavao u kojoj mjeri rodne uloge imaju važnost u određenom društvu te time uočio dimenziju muškost, odnosno ženstvenost. Martin i Nakayama (2010) navode da je vrijednost muškosti i ženstvenosti dvodimenzionalna jer se odnosi na stupanj vrednovanja rodno specifičnih uloga i na to u kojoj mjeri kulturne skupine cijene takozvane muške vrijednosti (postignuće, ambicija, stjecanje materijalnih dobara) te ženske vrijednosti (kvaliteta života, njega, podrška). Ova dimenzija također govori o važnosti ciljeva povezanih uz posao kao što su zarada i napredovanje u usporedbi s osobnim ciljevima (Browaeyns i Price, 2015). Browaeyns i Price (2015) ističu kako je Hofstede razvio dimenziju prema kojoj

se određena društva mogu okarakterizirati kao asertivna i natjecateljska, dok također postoje brižnija pa samim time i ženstvenija društva. Kulture visoke muškosti, poput Japana, Njemačke i Sjedinjenih Američkih Država imaju značajne razlike između poslova koji su dodijeljeni muškarcima, a koji ženama (Treven, Mulej i Lynn, 2008). U muževnim kulturama preferira se veća zarada, manji je udio zaposlenih žena, a poslovne karijere obavezne su za muškarce (Jeknić, 2011). U zemljama s niskom muškošću, odnosno u ženstvenim kulturama kao što su Švicarska i Novi Zeland, ima manje sukoba i stresa na poslu te je veći udio žena na vodećim pozicijama (Derseky, 2014). Nadalje, Jeknić (2011) navodi da u tim kulturama slobodno vrijeme ima prednost nad zaradom, poslovne karijere su omogućene i poticane među oba spola, preferiraju se manje organizacije te se eventualni konflikti u organizaciji razrješavaju pregovorima i obećanjima (Jeknić, 2011).

Sjeverni dio Azije, Afrika, istočni, zapadni i sjeverni dio Europe su ženstvenija društva dok su Sjeverna i Južna Amerika, Australija, južna Azija i središnja Europa muževna kultura (Geert Hofstede, 2021).

Posljednja Hofstedeova dimenzija je dugoročna odnosno kratkoročna orijentiranost te se ona zapravo temelji na kineskom istraživanju o vrijednostima. Ova dimenzija prati orijentiranost na prošlost i sadašnjost, odnosno na budućnost (Browaeyns i Price, 2015). Kratkoročna orijentacija karakteristična je za zapadne kulture te se fokusira na sadašnjost pa čak i prošlost (Treven i sur., 2008). U tu skupinu pripadaju zemlje poput Velike Britanije, Kanade i Sjedinjenih Američkih Država te u tim kulturama menadžeri veći značaj pridaju kratkoročnim rezultatima i profitabilnosti i u skladu s time ocjenjuju i svoje zaposlenike (Deresky, 2014). Također, fokus je na vrijednostima slobode, prava, dostignuća i neovisnosti (Jeknić, 2011). S druge strane, menadžeri u većini azijskih zemalja orijentirani su na budućnost, spremni su žrtvovati kratkoročne profite te cijene ulaganje u budućnost (Derseky, 2014). U tim kulturama također se naglasak stavlja na štednju, a i ulaže se u obuku i razvoj zaposlenika (Treven i sur., 2008). Jeknić (2011) još navodi da se cijeni poštenje, prilagodljivost, odgovornost, samodisciplina, slobodno vrijeme nije važno, a lojalnost organizaciji je posebno vrijedna.

Kao što je ranije spomenuto, azijske zemlje te sjeverna Europa fokusirane su na dugoročnost, a za razliku od njih ostatak svijeta ima kratkoročnu dimenziju (Geert Hofstede, 2021).

Hofstedeova teorija opstala je dugi niz godina najvjerojatnije zbog svoje jednostavnosti, ali doživljava i kritike kao na primjer izvođenje zaključaka iz limitiranog broja tvrdnji u upitniku (Jackson, 2020). Isti autor ističe kako korištenje Hofstedeovih kulturnih dimenzija predstavlja loš odraz stvarnosti. I sam Hofstede navodi neke kritike koje su mu bile upućene (2001, str. 73):

- upitnici nisu pogodni za mjerenje kulturnih razlika,
- nacije nisu najbolje jedinice za proučavanje kulture,
- studije provedene u podružnici kompanije ne mogu dati podatke o cijeloj nacionalnoj kulturi,
- podatci koje je prikupio u IBM-u su zastarjeli,
- premali je broj dimenzija.

Baskerville (2003) ističe kako se nacionalne granice ne mogu promatrati kao kulturne granice. Nadalje, Hofstedeove dimenzije izvorno nisu bile postavljene tako da odražavaju kulturološke razlike uzrokovane „kulturom Interneta“ pa se dovodi u pitanje njihovo korištenje u današnjim uvjetima (Vollero i sur., 2019). Brojni kritičari usmjerili su se na Hofstedeov model (npr. Catalin, 2012; Fang, 2003; McSweeney, 2002; Prasad, Pisani i Prasad, 2008), ali on još uvijek predstavlja zanimljiv okvir za istraživanje društvenih i poslovnih pojava. Relevantnost i suvremenost Hofstedeovog modela potvrđuju brojne studije koje se i danas provode, a čiji rezultati dokazuju razlike među dimenzijama kulture (Galariotis i Karagiannis, 2020; Halkos i Skouloudis, 2017; Ki i Shin, 2015; Rodriguez i Brown, 2014; Thanetsunthorn, 2015; Yu, King i Yoon, 2010). O relevantnosti govori i podatak da ako pretražujemo Google znalac upisavši pojam Hofstedeove dimenzije (s vremenskim ograničenjem od 2017. godine) dobijemo preko 20 000 rezultata. Valja napomenuti da se Hofstedeov model primjenjuje u različitim znanstvenim područjima, ali i da se u većini istraživanja znanstveni interes istraživača usmjerava na tri ili četiri dimenzije, a rjeđe na svih pet dimenzija kulture.

GLOBE projekt čini tim od 170 istraživača koji su tijekom 7 godina prikupljali podatke o kulturnim vrijednostima i običajima te atributima vodstva među 18.000 menadžera u 62 zemlje (Deresky, 2014). Deresky (2014) navodi da na temelju dobivenih podataka, tim je razvio 9 dimenzija po kojima se kulture međusobno razlikuju:

- asertivnost,
- orijentacija na budućnost,
- orijentacija na izvedbu,
- orijentacija na ljude,
- rodna diferencijacija,
- izbjegavanje nesigurnosti,
- udaljenost moći,
- institucionalni kolektivism nasuprot individualizmu,
- uklapanje u grupu.

Prema Browaeys i Price (2015) asertivnost se odnosi na činjenicu u kojoj mjeri su pojedinci agresivni i koliko se sukobljavaju s drugima. Primjerice, Austrija i Njemačka su vrlo asertivne zemlje koje cijene konkurenciju i natjecanje (Deresky, 2014). U usporedbi s njima, kulture poput Novog Zelanda i Japana veću pažnju pridaju harmoniji i odanosti (Javidan i Dastmalchian, 2009) te preferiraju tople i suradničke odnose (Deresky, 2014).

Orijentacija na budućnost je dimenzija koja proučava razinu važnosti koju društvo pridaje ponašanjima usmjerenima na budućnost kao što su planiranje i ulaganje u budućnost (Deresky, 2014). Singapur, Švicarska i Kanada su zemlje koje su orijentirane na budućnost dok Rusija i Argentina manju pažnju pridaju dugoročnom planiranju (Javidan i Dastmalchian, 2009).

Kada je riječ o orijentaciji na izvedbu, promatra se u kojoj mjeri društvo potiče i nagrađuje članove grupe za izvrsnost i poboljšanje (Browaeys i Price, 2015). Singapur i Hong Kong ostvaruju visoku ocjenu na ovoj ljestvici što znači da članovi te kulture imaju tendenciju preuzeti inicijativu dok zemlje poput Rusije i Italije ispred izvedbe stavljaju tradiciju, odanost i obitelj te zato imaju niske ocjene na ovoj dimenziji (Deresky, 2014).

Orijentacija na ljude odnosi se na stupanj u kojem društvo potiče i nagrađuje pojedinca zato što je pošten, velikodušan, brižan i ljubazan prema drugima (Browaeys i Price, 2015). Visoko na ovoj ljestvici nalaze se Malezija, Filipini i Indonezija koji cijene pripadnost i brigu

za druge dok se u Njemačkoj i Španjolskoj veći naglasak stavlja na moć, materijalno vlasništvo i neovisnost (Javidan i Dastmalchian, 2009).

Dimenzija rodna diferencijacija govori u kojoj mjeri društvo minimizira razliku među rodovima i rodnu diskriminaciju (House i sur., 2002). Zemlje kao što su Mađarska, Danska i Švedska potiču žene i njihovo sudjelovanje u donošenju odluka. S druge strane, u Kini i Egiptu muškarci imaju bolji status i manje je žena na vlasti (Javidan i Dastmalchian, 2009).

Dimenzija koja opisuje u kojoj mjeri se društvo oslanja na norme, pravila i postupke kako bi ublažilo nepredvidljivost budućih događaja naziva se izbjegavanje neizvjesnosti (Browaeyns i Price, 2015). Švicarska, Švedska i Danska postižu visok rezultat na ovoj ljestvici te takve kulture potiču urednost i dosljednost te strukturirani način života. Rusiju, Mađarsku i Boliviju pak manje brine poštivanje pravila (Javidan i Dastmalchian, 2009).

Udaljenost moći definira se kao razina do koje pripadnici društva očekuju i slažu se da bi moć trebala biti nejednako raspoređena (House i sur., 2002). Visoko na ovoj dimenziji nalaze se Rusija i Tajland dok nisko zemlje poput Danske i Nizozemske (Javidan i Dastmalchian, 2009).

Browaeyns i Price (2015) smatraju da je institucionalni kolektivism stupanj do kojeg društvene institucionalne prakse potiču i nagrađuju kolektivnu raspodjelu resursa i kolektivno djelovanje. Singapur, Južna Koreja i Japan naglašavaju grupni sklad i suradnju te potiču nagrađivanje grupe, a ne pojedinca. Grčka, Mađarska i Argentina, koje su više individualističke, cijene autonomiju, vlastite interese, a organizacija teži nagraditi individualni učinak (Javidan i Dastmalchian, 2009).

Posljednja dimenzija je kolektivism u grupi koja govori o stupnju do kojeg pojedinci izražavaju ponos, lojalnost i koheziju u svojim organizacijama ili pak obiteljima (Browaeyns i Price, 2015). Zemlje koje visoko kotiraju na ovoj dimenziji su Iran, Indija i Kina te je tamo biti član obitelji ili uskog kruga prijatelja od iznimne važnosti. U Danskoj, Švedskoj i Novom Zelandu je grupni kolektivism nizak (Javidan i Dastmalchian, 2009).

### 4.3. Odabrani primjeri iz prakse

Kako bi se bolje opisale dimenzije i obilježja kulture, u ovom poglavlju obradit će se primjeri iz prakse. Uzeta su tri krizna događaja iz automobilske industrije. Prvi primjer je General Motorsa kao predstavnika sjevernoameričke kulture. Zatim će se iznijeti krizni događaj Volkswagena kojemu je sjedište u Europi. Za kraj će se opisati krizna situacija koja je zahvatila Toyotu koja potječe s azijskog područja.

#### 4.3.1. Primjer General Motorsa

General Motors kompanija osnovana je 1908. godine. Sjedište poduzeća je u Detroitu, u Sjedinjenim Američkim Državama, te danas zapošljava više od 155.000 zaposlenika i djeluje u šest država ([General Motors, 2021](#)). General Motors je uključen u brojne humanitarne projekte te je donirao više milijuna dolara u gotovini i vozilima (Kaur i Sharma, 2017).

U siječnju 2014. godine General Motors je imenovao novu direktoricu tvrtke, Mary Barru koja je imala priliku postati prva žena koja je na čelu vodećeg proizvođača automobila (Porchetta, 2015). No već se u veljači iste godine susrela s poteškoćama zbog neispravnog prekidača za paljenje. Ovaj problem je uzrokovao isključivanje vozila i otkazivanje zračnih jastuka tijekom nesreće (Porchetta, 2015) te doveo do preko 100 smrtnih slučajeva (Jennings i Trautman, 2015). Navedeno je dovelo do povlačenja preko 2,6 milijuna automobila (Darmstadter, 2016), no kao problem se javila i činjenica da je trebalo više od deset godina da se vozila povuku (Jennings i Trautman, 2015). Porchetta (2015) navodi kako je pojavom krize otvorena i neovisna interna istraga koju je vodio odvjetnik Valukas te je naposljetku otkriveno da ovaj problem postoji dugi niz godina. U Valukasovom izvješću GM-ova kultura bila je istaknuta kao glavni uzrok neuspjeha zbog kojeg nije identificiran ni riješen problem s prekidačem paljenja, te je zajedljivo opisana kao *kultura klimanja glavom i ne poduzimanja ničega* (Meyer, 2021). U ožujku 2014. godine je Barra iznijela službenu ispriku u obliku videa (Geier, 2014). Skandal u General Motorsu ukazao je na neuspjeh organizacije u provođenju odgovarajuće količine nadzora i kontrole (Root Martinez, 2020). Jindal, Laveena i Aggarwal (2015) navode kako su glavni razlozi krize General Motorsa bili Barrina isprika, neispravni dijelovi te neodgovorena pitanja o poduzeću. Maiorescu (2016) ističe da su analizom odgovora na krizu Mary Barre otkrivene dvije glavne teme, a to su hitnost i žaljenje. Barra je bila brutalno iskrena istaknuvši kako su bili nesposobni, kako nisu ispunili očekivanja kupaca, da takav GM nije onaj koji ona *poznaje u srcu* te da ne želi zaboraviti što se dogodilo, nego pamtiti kako se više nikada ne bi ponovilo (Meyer, 2021). U ispriki,



Barra je naglasila kako se poduzeće ispričava obiteljima žrtava, ali i općenito kupcima General Motorsa (Mairescu, 2016). Nadalje, isti autor navodi da se poduzeće fokusiralo na korektivne mjere te je uočeno rješavanje krize iznutra, izvana te baziranje na trenutne poslovne prakse. Konkretno, kada je riječ o rješavanju krize iznutra, Barra je iznijela da poduzeće mijenja svoju kulturu te da više neće imati kulturu usmjerenu na troškove već će se njegovati kultura orijentirana na potrošače (Jennings i Trautman, 2015). Redefinirajući korporativnu kulturu General Motorsa Barra je isticala transparentnost te je pokrenula program pod nazivom *Speak Up for Safety* kojim su se zaposlenici poticali na prijavu problema, a što se tiče ciljeva tvrtke ona je isticala kako GM treba biti najbolji, a ne najveći (Abdul Wahab, Mohamad Rasidi i Wahab, 2020). Također je važno napomenuti da je Barra posjetila obitelji žrtava, ali isto tako da je izbjegavala odgovoriti na pitanja kako je moguće da je ovaj problem tako dugo bio nezapažen i neobjavljen (Jindal i sur., 2015).

#### **4.3.2. Primjer Volkswagena**

Volkswagen je njemački proizvođač automobila osnovan 1937. godine, a sjedište poduzeća je u Wolfsburgu ([Volkswagen, 2021](#)). VW je vodeći europski proizvođač automobila i komercijalnih vozila, djeluje u više od 100 tvornica diljem svijeta i zapošljava više od 600 000 radnika (Merenda i Irwin, 2018).

Volkswagen je 2008. godine predstavio motor koji je jedva zadovoljio CO2 zahtjeve za Europu, ali ne i one za Sjedinjene Američke Države. No, kako bi spriječili ugrožavanje lansiranja proizvoda na američko tržište, VW je manipulirao softverom motora kako bi se smanjila emisija CO2 tijekom testiranja (Stieglitz i sur., 2018). U rujnu 2015. godine istraživači Sveučilišta West Virginia otkrili su da je Volkswagen u svoje dizelske motore ugrađivao uređaj za uništavanje što je omogućilo Volkswagen vozilima da prođu laboratorijske testove emisije (Jung i Sharon, 2019). Ova situacija bila je nepovoljna za VW, tim više što je VW još 2007. predstavio dokument *Strategija 2018* kojim proklamira odgovorno ponašanje tvrtke i minimiziranje štetnih emisija plinova u svojim vozilima (Mačaitytė i Virbašiūtė, 2018).

Kao početak ovog velikog skandala uzima se rujan 2015. godine kada je američka Agencija za zaštitu okoliša (*Environmental Protection Agency, EPA*) objavila što Volkswagen radi (Zhang i sur., 2016). Čak 11 milijuna automobila je imalo ovaj softver te ih je bilo potrebno povući što je dovelo do pada vrijednosti dionica Volkswagena za čak 23% (Hassan, 2019). Sve navedeno dovelo je do pokretanja sudskih sporova u više zemalja, a neki čelnici i zaposlenici VW-a optuženi su i zatvoreni radi prijave i kršenja zakona (Jung i Sharon,

2019). Studeny i suradnici (2017) smatraju kako se skandal, vezan za emisiju CO<sub>2</sub> u koji se VW upleo, može dovesti u vezu s neuspješnim razvojem ekonomski i ekološki održivog poslovnog modela s obzirom na promjene koje prolazi automobilska industrija, a kojima se VW nije mogao prilagoditi. Priznanje VW-a je izazvalo zabrinutost društva i države zbog globalnog obrasca neetičkog ponašanja i konkurentske prakse u automobilskoj industriji (Merenda i Irwin, 2018).

Zhang, Veijalainen i Kotkov (2016) tvrde da je Volkswagen imao strukturiran i jasan odgovor na krizu. Naime, poduzeće je poduzelo potrebne mjere, odnosno povuklo je vozila, ispričalo se kupcima te je zaustavljena daljnja prodaja vozila. S druge pak strane, Jung i Sharon (2019) navode da tadašnji izvršni direktor Volkswagena, Martin Winterkorn, nije priznao bilo kakva nedjela. Iako se izvršni direktor ispričao, također je tvrdio da bi bilo nepravedno okriviti 600.000 vrijednih osoba za pogreške nekoliko pojedinaca. Nažalost, ističu Merenda i Irwin (2018), skandali u VW nisu bili rijetkost, povremeno su se događali i ranije, a neki od koraka koji su vodili skandalu zbog emisije CO<sub>2</sub> bili su ambiciozni ciljevi vezani za prodaju vozila, iznimno visoki troškovi rada i proizvodnje te nezgrapna upravljačka struktura i kultura tvrtke koja je poticala disfunkcionalno ponašanje.

Kraj 2015. godine obilježio je financijski gubitak zbog isplaćenih naknada vladama i kompenzacija koje se VW obvezao platiti svojim kupcima, ali broj prodanih vozila nije se smanjio koliko se očekivalo (Mačaitytė i Virbašiūtė, 2018).

### **4.3.3. Primjer Toyote**

Toyota je osnovana u kolovozu 1937. godine. Sjedište joj se nalazi u Japanu te se svrstava u najveće svjetske proizvođače automobila ([Toyota, 2021](#)). Osnivač Toyote, Sakichi Toyoda i njegov sin Kiichiro Toyoda osmislili su izvorna Toyoda pravila koja glase (Magee, 2007, prema Austen-Smith, Diermeier i Zemel, 2017, str. 3):

- Doprinesite razvoju i dobrobiti zemlje radeći zajedno, bez obzira na položaj, u vjernom ispunjavanju svojih dužnosti.
- Budite ispred vremena kroz beskrajnu kreativnost, radoznalost i potragu za poboljšanjem.
- Budite praktični i izbjegavajte neozbiljnost.
- Budite ljubazni i velikodušni; nastojite stvoriti toplu, domaću atmosferu.
- Budite pobožni i pokažite zahvalnost za velike i male stvari u mislima i djelima.

Želeći u 21. stoljeću standardizirati svoja vodeća načela na globalnoj razini Toyota je kreirala i proširila dokument *The Toyota Way 2001*, u kojem proklamira svoju kulturu na globalnoj razini, a ona se sastoji od dvije komponente: stalnog poboljšanja i poštivanja (Lloyd i sur., 2020). Toyota je 2005. pokrenula program snižavanja troškova za dodatnih 30 posto u sljedećih pet godina poznat pod nazivom *Kaizen* (pojam koji podrazumijeva kontinuirano poboljšanje) koji joj je osigurao ubrzani rast te je 2008. Toyota nadmašila General Motors i postala najveće svjetsko automobilsko poduzeće (Andrews i sur., 2011).

Za Toyotu je kriza započela u kolovozu 2009. godine kada je policijski dužnosnik Mark Saylor nazvao 911 da se papučica gasa Lexusa, kojeg proizvodi Toyota, zaglavila za vrijeme vožnje te da ne može usporiti automobil. Nažalost, on i troje putnika koji su bili s njime u automobilu su poginuli (Knoespl, 2011). Tragična vijest se brzo proširila te se saznalo da ovo nije bio jedini takav slučaj. Bloch (2013) navodi kako je navedeno dovelo do povlačenja preko 7 milijuna vozila i zaustavljena je prodaja 8 najprodavanijih modela vozila. Dramatičnost situacije možda najbolje ilustrira činjenica kako je u Toyotinom pozivnom centru u Kaliforniji, gdje u prosjeku imaju oko 3000 poziva klijenata dnevno, broj poziva narastao na 96000 poziva dnevno tijekom prvog tjedna opoziva, a zadržao se na 50000 poziva dnevno tijekom nekoliko sljedećih tjedana (Kyriazis, 2016).

Poduzeće, koje je dosad bilo najprofitabilniji proizvođač automobila te je imao čvrstu reputaciju glede kvalitete i pouzdanosti, u kratkom se vremenskom razdoblju našlo pod pritiskom kako bi se pronašlo objašnjenje za problem iznenadnog ubrzanja koji uključuje problematičnu papučicu gasa i druge sigurnosne probleme (Andrews i sur., 2011). Tri mjeseca kasnije, Toyota je objavila plan povećanja razmaka između poda vozila i papučice gasa kako bi se riješio navedeni problema, a najavljeno je i kako se planiraju ugraditi pametne papučice za gas u određene opozvane modele, a i u one gdje je to tehnički izvedivo (Austen-Smith, Diermeier i Zemel, 2017).

Jindal, Laveena i Aggarwal (2015) smatraju da je predsjedniku Toyote, Akiju Toyodi bilo potrebno dugo vremena, čak pet mjeseci da prizna kupcima da je poduzeće u krizi što je nanijelo štetu ugledu poduzeća. Bloch (2013) navodi, kako je tipično za japansku kulturu, komunikacija Toyote bila oprezna te su se iznosile minimalne i nužne činjenice. Štoviše, prema gledištu Toyote, prosječni vozač, a isto tako i prosječni američki građanin nije imao moć, pa čak ni pravo žaliti se i izražavati svoje mišljenje protiv Toyote (Chikudate i Alpaslan, 2018). Maiorescu (2016) ističe kako su se prožimale dvije glavne teme u Toyotinom odgovoru, a to su obrana i buduće djelovanje. Obrana se odnosi na to da je Toyota

prebacivala odgovornost na druga vladina tijela i pružala je objašnjenja zašto je poduzeću tako dugo potrebno da poduzme korektivne mjere. Buduće djelovanje obuhvaća usmjerenost Toyote na kvalitetu, sigurnost i poboljšanje usluge (Mairescu, 2016). Ono po čemu se istaknuo predsjednik Toyoda je činjenica da je poduzeće izradilo program koji je omogućio zabrinutim kupcima da kontaktiraju direktno s predsjednikom putem mobitela (Mairescu, 2016). Budući da Toyota nije reagirala brzo i odlučno, javnost je dobila veliku količinu informacija o problemima prije nego što je Toyota ponudila svoju stranu priče (Seeger, 2010). Također, Toyota nije uspjela samostalno detektirati uzroke svojih neprihvatljivih postupaka prema korporativnom građanstvu te nije odgovorila na krizu na društveno odgovoran način (Chikudate i Alpaslan, 2018). Osim toga, japanski mediji Toyotu su rijetko kritizirali, štoviše i tijekom krize su glorificirali Toyotinu vrhunsku tehnologiju i svjetske uspjehe (Chikudate i Alpaslan, 2018).

#### 4.4. Komparacija odabranih primjera i diskusija

U nastavku slijedi usporedba tri ranije opisane studije slučaja. Za početak će se tablično sažeto prikazati ključne informacije, a kasnije i detaljnije raspraviti o sličnostima odnosno razlikama između poduzeća, kultura i njihovog reagiranja i djelovanja vezanih uz krizu s kojom su se susreli (tablica 4).

**Tablica 4 Usporedba studija slučaja**

Kategorija	General Motors	Volkswagen	Toyota
<b>Godina pojave krize</b>	2014. godina	2015. godina	2009. godina
<b>Problem koji je uzrokovao krizu</b>	Neispravan prekidač za paljenje automobila	Manipuliranje softverom – kako bi se smanjila CO2 emisija tijekom testiranja	Problem s papučicom gasa
<b>Ranija upoznatost s problemom</b>	Da, oko 10 godina ranije se znalo za problem	Svjesno ugrađivanje softvera	Nema informacije o ranijoj upoznatosti
<b>Smrtne posljedice</b>	DA	NE	DA

<b>Broj povučениh vozila</b>	Preko 2,6 milijuna	Oko 11 milijuna	Preko 7 milijuna
<b>Vrijeme potrebno za odgovor na krizu</b>	Oko mjesec dana	Manje od tjedan dana	5 mjeseci
<b>Strategija komuniciranja</b>	Ofenzivna	Ofenzivna	Defenzivna
<b>Karakteristike odgovora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hitnost</li> <li>• žaljenje</li> <li>• isprika</li> <li>• korektivne mjere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strukturiran</li> <li>• jasan</li> <li>• isprika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• obrana</li> <li>• fokus na poboljšanje kvalitete i buduće djelovanje</li> <li>• djelomična isprika</li> </ul>

Izvor: izrada autorice

Krizne situacije u General Motorsu i Volkswagenu su se dogodile unutar samo godine dana razlike, odnosno u 2014. i 2015. godini. Toyota se s problemom susrela ipak nešto ranije, u 2009. godini. Upravo ta vremenska razlika je prostor za napredak ovog istraživanja jer bi pogodnije bilo da su se sva tri događaja razvila u kraćem vremenskom razdoblju. No, bez obzira na navedeno, ove tri studije slučaja se mogu analizirati i uspoređivati jer je riječ o istoj industriji te vodećim svjetskim proizvođačima automobila. Također, sjedišta poduzeća su redom u Sjedinjenim Američkim Državama, Saveznoj Republici Njemačkoj i Japanu, a cilj ovoga rada je usporediti načine kriznog komuniciranja poduzeća s tih područja.

Kada govorimo o događaju koji je bio ključan za nastanak krize, General Motors i Toyota su sličniji nego Volkswagen. Naime, General Motors je imao neispravan prekidač za paljenje automobila koji je uzrokovao gašenje automobila i neispravan rad zračnih jastuka. Toyota je pak imala problem s papučicom gasa. Može se zaključiti da su oba problema tehničke prirode. Volkswagen je s druge strane manipulirao sa softverom automobila, a sve da bi smanjio razinu emisije CO2 tijekom testiranja. Ovdje je više riječ o ekološkom te moralno/etičkom problemu.

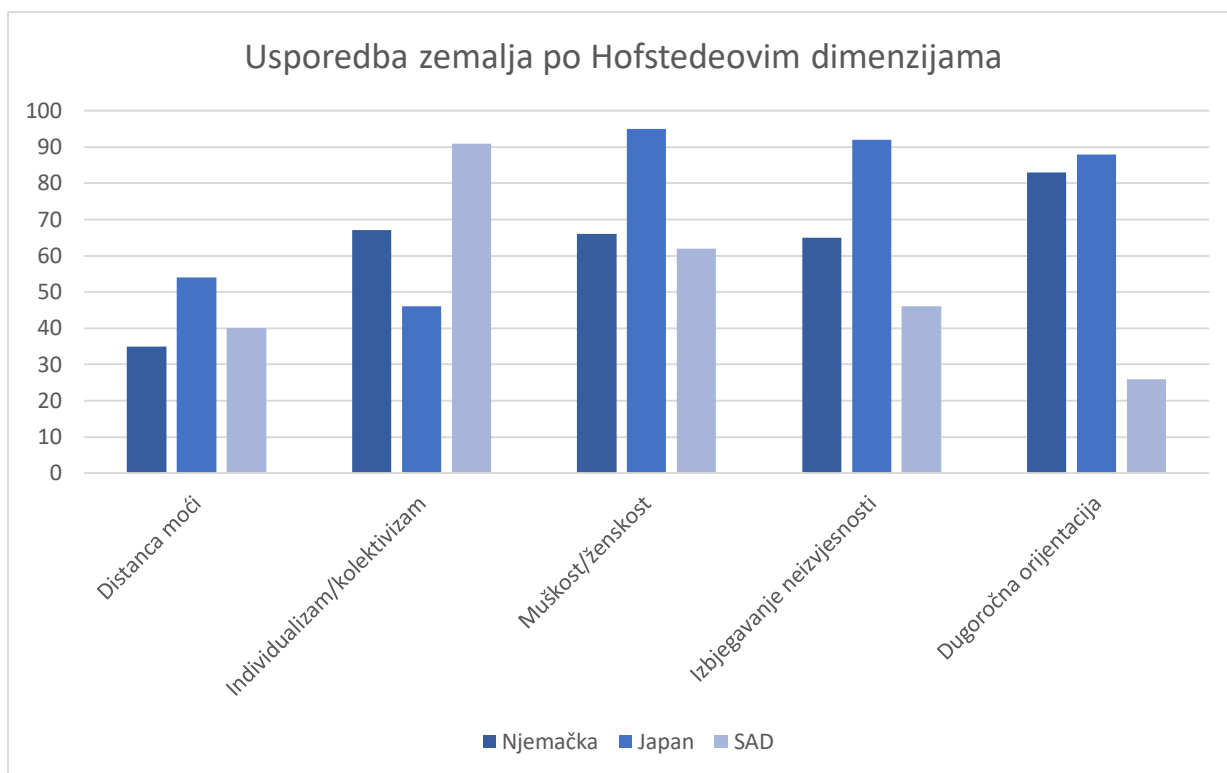
Zanimljivo je da je General Motors desetak godina prije javne pojave krize bio upoznat s problemom, no nisu povlačili vozila niti su poduzimali ikakve mjere. To je, naravno, negativno utjecalo na reputaciju poduzeća za vrijeme same krize. Volkswagen je po tom pitanju sličan General Motorsu jer su svjesno ugrađivali softver kako bi vozila prošla testiranja. Kada je riječ o Toyoti, u literaturi nema navoda da je poduzeće ranije bilo poznato s poteškoćama tako da se može zaključiti da nije postojalo zataškavanje problema.

Budući da je Volkswagenov problem bio ekološkog karaktera, nije bilo smrtnih posljedica. S druge strane, i General Motors i Toyota su imali problem na automobilima koji su uzrokovali i smrt. Nažalost, bilo je preko sto smrtnih slučajeva i upravo su ti tragični događaji uzrokovali pojavu krize u poduzećima.

Bez obzira na vrstu posljedica koju je poduzeće imalo, sva tri poduzeća su morala povući velik broj vozila. Najviše ih je povukao Volkswagen, čak 11 milijuna. Zatim slijedi Toyota s više od 7 milijuna povučenih automobila, a na kraju je General Motors koji je povukao nešto iznad 2,6 milijuna automobila.

Nastupom krize, poduzećima je trebalo različito vrijeme za reagiranje, odnosno za odgovor. Tako je Mary Barri, koja je bila na čelu General Motorsa, trebalo oko mjesec dana za prvu reakciju. Osim što se ispričala žrtvama, ali i ostalim vlasnicima i kupcima General Motorsa, iskazala je i žaljenje. Također, u njenim odgovorima se mogla iščitati i hitnost za čim bržim rješavanjem problema te poduzimanje korektivnih mjera. Sličnosti se nalaze i u odgovoru Volkswagena. Njihov odgovor je bio poprilično brz, u svega nekoliko dana. Kao i General Motors, poduzeće se ispričalo, a njihov odgovor karakterizirala je još strukturiranost i jasnoća. Za razliku od prva dva poduzeća, Toyoti je trebalo čak pet mjeseci za obraćanje javnosti čime su imali najsporiji odgovor. Nadalje, oni su se djelomično ispričali, nisu direktno priznali činjenje nečega lošeg i neispravnog, branili su se, a krivnju su svaljivali na razne vladine organizacije. Fokusirali su se na poboljšanje kvalitete, ali i sigurnosti kao osnove poslovanja, ne samo trenutno nego i u budućnosti.

Kako bi se bolje uočile kulturološke razlike, usporedit će se Sjedinjene Američke Države, Savezna Republika Njemačka i Japan prema Hofstedeovim dimenzijama (slika 8). Na službenoj stranici *Hofstede Insights* moguće je odabrati željene zemlje te se dobije usporedba kao u nastavku.



**Slika 4 Usporedba zemalja po Hofstedeovim dimenzijama**

Izrada autorice prema <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,japan,the-usa/>

### **1. Distanca moći**

Kao što sam naziv dimenzije govori te kao što je već ranije opisano, distanca moći odnosi se na prihvaćanje autoriteta i odnosa u hijerarhiji. Ova dimenzija opisuje u kojoj mjeri članovi organizacija, koji su manje moćni, očekuju i prihvaćaju da se moć nejednako raspoređuje (Hofstede Insights Country comparison, 2021). Na grafikonu je vidljivo da je najniži rezultat, 35 bodova, postigla Njemačka koja, dakle, ima malu distancu moći. Zatim slijede Sjedinjene Američke Države s rezultatom od 40 bodova, a najveću distancu moći ima Japan koji je ostvario 54 boda. Njemačka i Sjedinjene Američke Države imaju sličan rezultat te u kontekstu vođenja i menadžmenta, svi zaposlenici bi trebali sudjelovati u odlučivanju, a komunikacija bi trebala biti izravna (Milosevic, 2019). Japan ostvaruje srednji rezultat te je, u usporedbi s druge dvije zemlje, više orijentiran na hijerarhiju.

Kada se analizira u kontekstu ranije obrađenih studija slučaja, može se primijetiti da su odgovori na krizu Njemačke, odnosno Volkswagena i Sjedinjenih Američkih Država, odnosno General Motorsa bili direktniji od odgovora Japana, tj. Toyote. Oni su priznali

krivicu te su izravno komunicirali to u javnosti dok se Toyota djelomično ispričala i svaljivala krivicu na druga tijela.

## **2. Individualizam/kolektivizam**

Individualizam se odnosi na to definiraju li se ljudi kao „ja“ ili kao „mi“ (Al-Alawi i Alkhodari, 2016). Sjedinjene Američke Države su vrlo individualistički orijentirana zemlja te su ostvarile rezultat od 91 boda. Njemačka sa 67 bodova se svrstava u istu skupinu, dok Japan koji ima 46 bodova je kolektivistička zemlja. Individualističku kulturu karakterizira da su pojedinci navikli komunicirati s ljudima koje ne poznaju dobro, u poslovnom svijetu se očekuje samostalnost te da se pokaže inicijativa (Hofstede Insights Country comparison, 2021). Upravo to je vidljivo i u postupcima Mary Barre koja je bila na čelu General Motorsa. Naime, tek što je preuzela funkciju, ona se osobno ispričala obiteljima žrtava te je pokazala proaktivnost u djelovanju. U njemačkom poduzeću Volkswagen ova dimenzija može se uočiti u vrlo hitrom djelovanju i komuniciranju s javnosti svega nekoliko dana nakon skandala. Iako se Japan svrstava u kolektivističke kulture, za razliku od ostalih azijskih zemalja, oni su na granici te u nekim segmentima naginju i individualizmu. Stoga je ovu dimenziju teško povezati s načinom komuniciranja za vrijeme krize s kojom se Toyota susrela.

## **3. Muškost/ženskost**

Visoka ocjena ove dimenzije predstavlja muškost te ukazuje na to da se društvo fokusira na konkurenciju, uspjeh i postignuća. Nizak rezultat predstavlja ženskost, a vrijednosti koje se cijene su briga za druge i kvaliteta života ([Hofstede Insights Country Comparison, 2021](#)).

Sve tri zemlje koje se uspoređuju pripadaju u skupinu muškosti. Njemačka i Sjedinjene Američke Države imaju sličan rezultat, 66 i 62, dok Japan ima znatno viši, čak 95. Interesantno je da Japan karakterizira težnja za izvrsnošću, savršenstvom i kvalitetom u materijalnoj proizvodnji ([Hofstede Insights Country comparison, 2021](#)). Navedeno je vidljivo u Toyotinom odgovoru na krizu gdje su naglasili da će se u budućnosti još više usmjeriti na sigurniju i kvalitetniju proizvodnju automobila. Također, za Japan vrijedi da su izraziti radoholičari ([Hofstede Insights Country comparison, 2021](#)), a to se može uočiti u činjenici da je direktor Toyote stavio na raspolaganje čak svoj privatni broj mobitela kako bi ga obitelji žrtava, ali i drugi kupci mogli kontaktirati te kako bi im mogao odgovoriti na sva pitanja.



Kod General Motorsa i Volkswagena, na temelju dostupnih podataka o odgovoru na krizu, nije bilo izravno moguće uočiti karakteristike ove dimenzije. Usmjerenost na uspjeh i postignuće mogli su primijetiti interni zaposlenici, no nažalost ovom analizom nije moguće točno tvrditi i potkrijepiti primjerima.

#### **4. Izbjegavanje neizvjesnosti**

Al-Alawi i Alkhodari (2016) navode da se dimenzija izbjegavanja neizvjesnosti odnosi na to kako se društvo nosi sa činjenicom da je budućnost neizvjesna.

Njemačka je ostvarila 65 bodova što znači da izbjegava neizvjesnost. U poslovnom kontekstu, Nijemci preferiraju uvažiti savjet stručnjaka ukoliko smatraju da su nedovoljno informirani da riješe problem ([Hofstede Insights Country comparison, 2021](#)). Kada je riječ o studiji slučaja iz ovoga rada, Volkswagen je svjesno ugrađivao softvere tako da nije bilo potrebe za angažiranjem stručnjaka koji bi pomagali u rješavanju krize. Oslonili su se na svoje znanje i reagirali u vrlo kratkome roku.

Rezultat Japana je vrlo visok, čak 92. Ova zemlja se vrlo često susreće s prirodnim nepogodama kao što su potresi, tsunamiji, erupcije vulkana i slično. Zbog navedenog, Japanci su se naučili pripremiti za različite nepogodne i neizvjesne situacije ([Hofstede Insights Country comparison, 2021](#)). S obzirom na navedeno, začuđujuće je da je Toyoti trebalo čak pet mjeseci da se obrati javnosti. Očekivalo bi se da poduzeće ima spreman krizni tim i plan kako odgovoriti na takav ili sličan problem te se oduprijeti krizi.

Sjedinjene Američke Države imaju 46 bodova na ovoj dimenziji te su time ispod prosjeka. Stoga je za njih karakteristično da prihvaćaju nove ideje, spremni su isprobati nešto drugačije u bilo kojem kontekstu te su tolerantniji prema tuđim mišljenjima ([Hofstede Insights Country comparison, 2021](#)). Navedeno je vidljivo i u General Motorsu koji je angažirao privatnu istragu kako bi se dobilo dodatno mišljenje o problemu koje je zahvatilo poduzeće. Osim toga, Mary Barra je istaknula da su provedene i promjene i određene mjere u kulturi samoga poduzeća kako bi se situacija poboljšala i kako se ne bi ponovio sličan događaj.

#### **5. Dugoročna/kratkoročna orijentacija**

Dimenzija dugoročne orijentiranosti predstavlja održavanje poveznice između prošlosti, sadašnjosti i budućih izazova (Al-Alawi i Alkhodari, 2016).

S ostvarenih 83 boda, Njemačka predstavlja pragmatičnu zemlju koja lako prilagođava tradiciju promijenjenim uvjetima te je ustrajna u postizanju rezultata ([Hofstede Insights Country comparison, 2021](#)). Upravo tako se ponašao i Volkswagen za vrijeme svoje krize. Brzo su komunicirali problem te su se nastojali čim prije fokusirati na daljnje poslovanje i ostvarivanje čim boljih rezultata.

Japan ima sličan rezultat kao i Njemačka, točnije ima 88 bodova. Ono što ih obilježava jest da značajno ulažu u istraživanje i razvoj te su fokusirani na budućnost ([Hofstede Insights Country comparison, 2021](#)). I sama Toyota to primjenjuje. Prilikom komunikacije za vrijeme krize, izvršni direktor Toyote je isticao kako će se u budućnosti još više fokusirati na poboljšanje kvalitete i sigurnosti automobila.

Sjedinjene Američke Države potpuna su suprotnost Njemačkoj i Japanu u ovoj dimenziji što je vidljivo i iz rezultata koji iznosi 26 bodova. Američka poduzeća svoju uspješnost mjere na kratkoročnoj osnovi te pojedinci teže čim bržim rezultatima na radnom mjestu ([Hofstede Insights Country comparison, 2021](#)). General Motors je tako na primjer nastojao čim prije reagirati kako se kriza ne bi odrazila na njihov poslovni rezultat. Također, Barra je iznijela kako će nastojati da kriza ne utječe i ne uništi reputaciju poduzeća.

Zaključno, uočeno je da je najmanja razlika između zemalja u Hofstedeovoj dimenziji distance moći. Najveća razlika je kod dimenzije dugoročne, odnosno kratkoročne orijentacije gdje su Sjedinjene Američke Države ostvarile izrazito nizak rezultat, svega 26 bodova, a Njemačka i Japan čak više od 80 bodova.

Hofstedeove dimenzije kulture u znatnoj mjeri su pomogle u pokretanju studija međukulturalnog menadžmenta (Jackson, 2020). Iako se poneke karakteristike Hofstedeovih dimenzija nisu mogle izravno povezati s načinom komuniciranja poduzeća u krizi, većina njih je potvrđena. Time su shvaćene brojne razlike, ali i sličnosti između poduzeća i zemalja. Niti jedna zemlja iz ovih studija slučaja nije potpuna suprotnost drugoj zemlji te su slične barem u jednoj dimenziji.

Nadalje, ova tri poduzeća, odnosno zemlje uspoređene su i prema 9 dimenzija GLOBE projekta što je vidljivo u tablici u nastavku.

**Tablica 5 Usporedba zemalja po dimenzijama GLOBE projekta**

	<b>Sjedinjene Američke Države (General Motors)</b>	<b>Njemačka (Volkswagen)</b>	<b>Japan (Toyota)</b>
<b>Asertivnost</b>	srednje	visoko	srednje
<b>Orijentacija na budućnost</b>	srednje	visoko	srednje
<b>Orijentacija na izvedbu</b>	visoko	visoko	visoko-srednje
<b>Orijentacija na ljude</b>	srednje	nisko	srednje
<b>Rodna diferencijacija</b>	relativno nisko	visoko	visoko
<b>Izbjegavanje nesigurnosti</b>	srednje	visoko	srednje
<b>Udaljenost moći</b>	srednje	relativno visoko	visoko
<b>Institucionalni kolektivizam</b>	srednje	nisko	visoko
<b>Uklapanje u grupu</b>	nizak	nisko	visoko

Izvor: izrada autorice prema

<https://globeproject.com/results/clusters/anglo?menu=cluster#cluster>

Iz tabelarnog prikaza je vidljivo da SAD ima srednju vrijednost na svim dimenzijama GLOBE projekta osim na orijentaciji na izvedbu, rodnoj diferencijaciji te uklapanju u grupu. Iako ono što u teoriji vrijedi za pojedinu državu, ne mora nužno vrijediti i za poduzeće, navedene karakteristike mogu se uočiti i u odgovoru General Motorsa na krizu koja ih je zahvatila. Naime, Barra je iznijela kako je razočarana pristupom poduzeća te kako se očekuje veća razina kvalitete i onoga što se pruža kupcima. Nadalje, sama činjenica da je Barra na čelu tako velikog poduzeća, ukazuje na njihovu nisku rodnu

diferencijaciju. Kada je riječ o Njemačkoj, interesantno je za primijetiti da oni imaju relativno visoke, odnosno niske rezultate na svim dimenzijama, dakle ostvaruju ekstremnije vrijednosti. U Volkswagenovom odgovoru na krizu je primijećeno da se fokusiraju na budućnost, daljnje korake te kvalitetu izvedbe, a navedene dimenzije su visoke za Njemačku. Također je uočena dimenzija asertivnosti jer su zataškavali problem kako bi prodali čim veći broj automobila. Za razliku od Njemačke i Sjedinjenih Američkih Država, japanska korporativna kultura općenito naglašava sklad i nastoji izbjegavati javno rješavanje problema, radije upravljajući njima iza kulisa (Seeger, 2010), što nije u skladu s transparentnošću koju naglašava zapadnjačka kultura. Također, kod Japana su se istaknule sljedeće dimenzije: orijentacija na izvedbu, rodna diferencijacija, udaljenost moći, institucionalni kolektivism te uklapanje u grupu. Naime, u Toyotinom odgovoru na krizu, najviše se mogla uočiti orijentacija na izvedbu jer su oni tijekom cijelog obraćanja javnosti naglašavali da će u budućnosti još više raditi na kvaliteti. Andrews i suradnici (2011, str. 1074.) ističu kako je Toyotina odluka da ignorira početne znakove upozorenja vjerojatno intenzivirala krizu, a iz perspektive organizacijske strukture, mogući uzrok Toyotinog sporog odgovora mogao bi biti njezina hijerarhijska korporativna struktura i centralizirano donošenje odluka, stil koji je tipičan za japanske korporacije. Time je potvrđeno da u Japanu, odnosno Toyoti prevladava visoka razina distance moći.

Za kraj je potrebno istaknuti da se Toyota, General Motors i Volkswagen niz godina bore za prevlast u području automobilske industrije, a znanstvenici ih često uspoređuju po različitim kriterijima kao što su npr. prodaja, prihod ili tehnološko vodstvo (Wimmer, 2012), održivost i održivi razvoj (Sherman, 2011; Ihlen i Roper, 2014), organizacijska otpornost (Wokutch i sur. 2016), profit (Zanchetta Borghi i sur., 2013; Voiculeț i Belu, 2014) ili potražnja potrošača i odluke o cijenama (Albuquerque i Bronnenberg, 2012). Upravo zato je u ovom radu automobilska industrija, koja predstavlja visoko konkurentno okruženje, odabrana za usporedbu kriznih situacija jer su proizvođači navedene industrije spremni poduzeti različite korake kako bi zadovoljili želje i potrebe kupaca.

Analizirane su studije slučaja triju vrhunskih proizvođača automobila, te su u brojnim studijama navedena poduzeća uspoređivana po različitim kriterijima, a autori Chikudate i Alpaslan (2018) ističu zanimljivu činjenicu da su sva tri poduzeća, čije studije su

prikazane ovim radom, doživjela krize upravo u vrijeme kada su postala broj 1 u svijetu proizvođača automobila. Krizne situacije u General Motorsu, Volkswagenu i Toyoti dogodile su se u razdoblju od 6 godina, točnije 2014., 2015. i 2009. godine. Dok su General Motors i Toyota imali krizu tehničkog karaktera, u Volkswagenu je bila ekološka kriza. Uspoređujući studije slučaja VW-a i Toyote, autori Georgievski i AlQudah (2016) naglašavaju kako jedna krucijalna stvar razlikuje ova dva skandala: varanje o emisiji plinova u slučaju Volkswagena je daleko manji problem nego što je Toyotina odgovornost za više od 400 prometnih nesreća. Isto bi se moglo reći i za General Motors čiji problem je uzrokovao brojne nesreće i smrtne slučajeve. Vrijeme krize specifično je za svakog od proizvođača, od uzroka, samog tijeka, pa do posljedica te su i odgovori na krizu drugačiji. Način kriznog komuniciranja poduzeća analiziran je prema Hofstedeovim dimenzijama i dimenzijama GLOBE projekta prema zemlji sjedišta poduzeća. Iako su u odgovorima poduzeća uočene brojne karakteristike koje su potvrdile teorijske navode, pojedine dimenzije se nisu mogle izravno povezati. Navedeno je moguće iz nekoliko razloga. Za početak, poduzeća ne žele uvijek dijeliti sve informacije o sebi, a osobito u vrijeme krize. Stoga je moguće da nisu dostupne sve potrebne i relevantne informacije. Nadalje, kriza je neočekivan događaj te je moguće da poduzeća ne reagiraju na uobičajen način karakterističan za određenu kulturu. Također, ono što vrijedi za pojedinu državu, ne mora nužno vrijediti i za poduzeće. Globalizacija u svijetu, ali i unutar poduzeća ostavila je svoj trag. Osim što poduzeća čine zaposlenici različitih kultura, nikada nije bilo jednostavnije utjecati na druge kulture. Stoga, karakteristike određene kulture, određene države, možda nisu toliko jasno izražene unutar poduzeća.

Iako postoje određena ograničenja, važno je uočiti da sva navedena poduzeća iako posluju u cijelom svijetu pokazuju tendenciju pripadanja različitim kulturološkim okruženjima. Sve navedeno dovodi do zaključka da kultura ima utjecaj na ponašanje i komuniciranje poduzeća u krizi. Bez obzira što osobe na čelu poduzeća pokušavaju reagirati u najboljem interesu samoga poduzeća, određene obrasce ponašanja i specifičnosti te kulture nisu mogli izbjeći i izbaciti. Naravno, ne postoji idealan način komuniciranja i djelovanja te upravo kulturološke raznolikosti koje obilježavaju poduzeća daju posebnost poslovanju, stvaraju dodatnu vrijednost te lojalnost kupaca.

## 5. Zaključak

Iako postoje brojne definicije krize, sve u suštini spominju neočekivanu pojavu i prijelomno stanje, bilo pozitivno ili negativno. Također, karakteristika krize je da može zahvatiti svakoga pa čak i velika multinacionalna poduzeća. Upravo to se dogodilo i General Motorsu, Volkswagenu i Toyoti čije su studije slučaja opisane u ovome radu te čije je krizno komuniciranje uspoređeno.

Ključna stvar nakon pojave krize je način na koji će poduzeće odgovoriti na krizu, koje korake će poduzeti te kako će se obratiti javnosti, a sve s ciljem minimalizacije negativnih posljedica. Naravno, svako poduzeće je pokušalo odgovoriti na najbolji mogući način, ali uvijek ima prostora za napredak i poboljšanje. Prednost odgovora Mary Barre, direktorice General Motorsa, je bilo žaljenje i iskrena isprika upućena obiteljima žrtvama, ali i ostalim kupcima. Također, spremnost na promjene kulture unutar samog poduzeća je pozitivna stvar koju je potaknula direktorica. Kao značajan nedostatak General Motorsa može se izdvojiti upoznatost s problemom dugi niz godina, a da se na to nije reagiralo. Volkswagen se istaknuo po jako brzom odgovoru na krizu. Nadalje, povezano s njemačkom kulturom, gdje je Volkswagenu sjedište, je organiziranost, a upravo takva je bila i isprika poduzeća – jasna i strukturirana. Ono što je loše u reakciji Volkswagena je da direktor nije smatrao da su ugradnjom softvera učinjena velika nedjela i da treba čim prije prijeći preko toga. Za razliku od Volkswagena koji se obratio javnosti u svega nekoliko dana, Toyoti je trebalo pet mjeseci. Prednost njihovog odgovora i komuniciranja je bilo isticanje još veće posvećenosti kvaliteti i sigurnosti. Osim toga, fokusirali su se na taj cilj dugoročno, a ne samo kratkoročno. Nažalost, njihova isprika je bila zamaskirana i zapravo su krivnju svaljivali na druga tijela čime su vjerojatno izgubili povjerenje određenog broja kupaca.

Ograničenja ovoga istraživanja, odnosno usporedbe studija slučaja je vremenska razlika između događaja. Naime, General Motors i Volkswagen su se susreli s krizama 2014. i 2015. godine dok se Toyota pet, tj. šest godina prije. Načini komuniciranja i trendovi u tih pet godina su se promijenili. Utjecajem globalizacije tehnologija je značajno uznapredovala i postala dostupnija svima, a i sve više su se počele koristiti društvene mreže kao alat komunikacije. Također, prostor za napredovanje je uočen u karakteru same krize. General Motors i Toyota su se susreli s događajima koji su imali smrtne posljedice. Samim time njihova pozicija i odgovor nisu jednaki kao Volkswagenovi čiji problem je bio ekološko zagađenje. Ravnopravnije bi bilo da su uspoređena tri poduzeća sa sličnijim događajima. Još

je potrebno iznijeti da su ograničenja ove studije dostupnost isključivo javno objavljenih podataka jer postoji mogućnost da svi podaci nisu bili objavljeni te primjena Hofstedeovih dimenzija i dimenzija GLOBE projekta isključivo na automobilsku industriju. Postoje i druga poduzeća koja se bave proizvodnjom automobila i koja su imala krizne situacije, ali su ovim radom obuhvaćene samo navedene studije slučaja. Osim toga, valja istaknuti da su navedena poduzeća imala i druge krizne situacije tijekom svojeg dugogodišnjeg rada koje su rješavala na drugačije načine, ali za svako poduzeće izdvojena je samo jedna studija slučaja.

No, bez obzira na navedeno, studije slučaja, osim zbog pripadanja različitim kulturama, odabrane su zbog svog globalnog značaja, velikog interesa znanstvene javnosti, iznimne medijske popraćenosti i znatnih posljedica.

Kultura je dinamičan konstrukt koji se neprestano mijenja te je stoga čest predmet istraživanja. Specifičnosti određene kulture su neminovne, a svaka sa sobom nosi određene benefite, ali i izazove. Valja imati na umu da bez obzira na prednosti i nedostatke određene kulture, svaka je posebna na svoj način i donosi dodatnu vrijednost poduzeću. Upravo zato je potrebno cijeniti svaku kulturu i uvažavati različitosti.

## Popis literature

1. Abdul Wahab, S., Mohamad Rasidi, N. M. F. i Wahab, S. (2020.), Influences of Women's Leadership Performance Towards the Corporate, Political and Social Success: A Review and Research Agenda. *Asian Journal of Research in Business and Management*, 2(4), 54-68. <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/ajrbm/article/view/11571>
2. Al-Alawi, A. I. i Alkhodari, H. J. (2016.), Cross-cultural Differences in Managing Business: Applying Hofstede Cultural Analysis in Germany, Canada, South Korea and Morocco, *International Business Management*, 95, 40855-40861. [https://www.researchgate.net/publication/305033216\\_Cross-cultural\\_Differences\\_in\\_Managing\\_Businesses\\_Applying\\_Hofstede\\_Cultural\\_Analysis\\_in\\_Germany\\_Canada\\_South\\_Korea\\_and\\_Morocco](https://www.researchgate.net/publication/305033216_Cross-cultural_Differences_in_Managing_Businesses_Applying_Hofstede_Cultural_Analysis_in_Germany_Canada_South_Korea_and_Morocco)
3. Andrews, A. P., Simon, J., Tian, F. i Zhao, J. (2011.), The Toyota crisis: an economic, operational and strategic analysis of the massive recall. *Management Research Review*, 34(10), 1064–1077. <https://doi.org/10.1108/01409171111171474>
4. Bačelić, Z. i Bačelić, J. (2015.), Faktori organizacije u funkciji zaštite od krize, u: Toth, I. (ur.), *VIII. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Dani kriznog upravljanja“* (str. 521-535.), Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
5. Baskerville, R. F. (2003.), Hofstede never studied culture, *Accounting, Organizations and Society*, 28(1), 1 – 14. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00048-4](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00048-4)
6. Baubion, C. (2013.), *OECD Risk Management: Strategic Risk Management*, preuzeto 6. prosinca 2021. s
7. Bloch, O. (2013.), *Corporate Identity and Crisis Response Strategies: Challenges and Opportunities of Communication in Times of Crisis*, Frankfurt: Springer
8. Brčić, R., Malbašić, I. i Đukes, S. (2013.), Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu, *Ekonomski pregled*, 64(3), 279 – 296. <https://hrcak.srce.hr/105611>
9. Browaeys, M.-J. i Price, R. (2015.), *Understanding cross-cultural management*, Third edition, London; Pearson
10. Buble, M. (2010.), *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.



11. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. i Coombs, W. T. (2016.), Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development, *Journal of Management*, 43(6), 1661 – 1692. doi:10.1177/0149206316680030
12. Catalin, P. (2012.), A Critical Approach to Hofstede's Model on Cultural Dimensions, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series, 12(1), 644-649. <https://econpapers.repec.org/scripts/redir.pf?u=http%3A%2F%2Fstec.univ-ovidius.ro%2Fhtml%2Fanale%2FENG%2Fcuprins%2520rezumate%2Fvolum2012p1.pdf;h=repec:ovi:oviste:v:xii:y:2012:i:12:p:644-649>
13. Chikudate, N. i Alpaslan, C. M. (2018.), The curse of the #1 carmaker: Toyota's crisis, *Critical Perspectives on International Business*, 14(1), 66–82. doi:10.1108/cpoib-05-2016-0013
14. Chuang, C.-H. i Zhao, Y. (2019.), Demand stimulation in finished-goods inventory management: Empirical evidence from General Motors dealerships, *International Journal of Production Economics*, 208(C), 208 - 220. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.11.013>.
15. Coombs, W. T. (2007.), Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-177.
16. Coombs, W. T. (2014.), State of crisis communication: Evidence and the bleeding edge, *Institute for Public Relations*, 1 (1), 1 – 12. <https://instituteforpr.org/state-crisis-communication-evidence-bleeding-edge/>
17. Coombs, W. T. (2015.), *On going crisis communication; planning, managing, and responding*. London: Sage Publications
18. Coombs, W.T. (2008.), Conceptualizing Crisis Communication, Handbook of risk and crisis communication, London: Routledge
19. Cutlip, S., Center, A. i Broom, G. (2003.), *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Mate
20. Čendo Metzinger, T. (2013.), Krizno komuniciranje u hrvatskim poslovnim organizacijama, u: Toth, I. (ur.), *VI. Međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“* (str. 892-912.), Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
21. Darmstadter, H. (2016.), The Times and General Motors: What went wrong?, *Cogent Arts & Humanities*, 3(1). <https://doi.org/10.1080/23311983.2015.1134030>

22. Deresky, H. (2014.), *International Management: Managing across borders and cultures*, Eight edition, Hoboken: Pearson
23. Dubrovski, D. (2007.), Management Mistakes as Causes of Corporate Crises: Countries in Transition, *Managing Global Transitions*, 5(4), 333 – 354. [https://www.researchgate.net/publication/5173668\\_Management\\_Mistakes\\_as\\_Causes\\_of\\_Corporate\\_Crises\\_Countries\\_in\\_Transition](https://www.researchgate.net/publication/5173668_Management_Mistakes_as_Causes_of_Corporate_Crises_Countries_in_Transition)
24. Dubrovski, D. (2016.), Handling Corporate Crises Based on the Correct Analysis of Its Causes, *Journal of Financial Risk Management*, 5, 264 - 280. <http://dx.doi.org/10.4236/jfrm.2016.54024>
25. Duraković, J. (2019.), *Poslovno komuniciranje u novomedijskom okruženju*, preuzeto s [https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU\\_e-izdanje-2.pdf](https://fpn.unsa.ba/b/wp-content/uploads/2019/07/POSLOVNO-KOMUNICIRANJE-U-NOVOMEDIJSKOM-OKRU%C5%BDENJU_e-izdanje-2.pdf)
26. Ekonomski leksikon (2011.), *Ekonomski leksikon*, 2. izd., Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža
27. Fang, T. A. (2003.), Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension, *International Journal of Cross Cultural Management*, 3, 347 - 368. doi:10.1177/1470595803003003006
28. Fearn – Banks, K. (2017.), *Crisis communications: A casebook approach*, 5th edition, London: Routledge
29. Filipović, D., Krišto, M. i Podrug, N. (2018.), Impact of crisis situations on development of business continuity management in Croatia, *Management*, 23(1), 99-122. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2018.23.1.99>
30. Fox, R. (2001.), *Poslovna komunikacija*, Zagreb: Hrvatska sveučilišna naklada
31. Galariotis, E., & Karagiannis, K. (2021). Cultural dimensions, economic policy uncertainty, and momentum investing: international evidence. *The European Journal of Finance*, 27, 976-993. doi:10.1080/1351847x.2020.1782959
32. Garača, N. i Kadlec, Ž. (2011.), Komunikacija u procesu menadžmenta, *Praktični menadžment*, 2(3), 118 – 125. <https://hrcak.srce.hr/76463>
33. Geier, B. (2014.), *GM's Mary Barra: Crisis manager of the Year*, preuzeto 27. srpnja 2021. s <https://fortune.com/2014/12/28/gms-barra-crisis-manager/>

34. General Motors (b.d.), preuzeto 27. srpnja 2021. s <https://www.gm.com/our-company/about-gm.html>
35. General Motors (b.d.), preuzeto 31. kolovoza 2021. s <https://www.gm.com/our-company/about-gm.html>
36. Georgievski, B. i AlQudah, A. (2016.), The Effect of the Volkswagen Scandal (A Comparative Case Study), *Research Journal of Finance and Accounting*, 7(2), 54-57. <https://ssrn.com/abstract=2869667>
37. Halkos, G., & Skouloudis, A. (2017). Revisiting the relationship between corporate social responsibility and national culture: A quantitative assessment. *Management Decision*, 55(3), 595–613. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2016-0868>
38. Hassan, A. S. (2019.), Evaluating the marketing communication strategy of Volkswagen in post-crisis period: application of image repair theory, *International Journal of Marketing Studies*, 11(2), 87 - 101., <https://doi.org/10.5539/ijms.v11n2p87>
39. Hofstede Insights (b.d.), Country Comparison, preuzeto 10. rujna 2021. s <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/germany,japan,the-usa/>
40. Hofstede, G. (2001.), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2nd ed. London: Thousand Oaks: Sage
41. Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, preuzeto 2. prosinca 2021. s <https://enciklopedija.hr/impresum.aspx>
42. ICM Annual Crisis Report (svibanj 2021.), Global news coverage of business crisis in 2019, preuzeto 15. lipnja 2021. s <https://crisisconsultant.com/wp-content/uploads/2020/05/ICM-Annual-Crisis-Report-for-2019.Issued-May.4.2020-1.pdf>
43. Jankelová, N., Jankurová, A., Beňová, M. i Skorková, Z. (2018.), Security of the business organizations as a result of the economic crisis, *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 659 - 671. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01829654>
44. Jašarević, F. i Kuka, E. (2015.), Značaj kriznog menadžmenta za poslovanje, *Društvena i tehnička istraživanja*, 1 - 9. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/233599.pdf>

45. Javidan, M. i Dastmalchian, A. (2009.), Managerial implications of the GLOBE project: A study of 62 societies, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(1), 41 – 58. <https://doi.org/10.1177/1038411108099289>
46. Jeknić, R. (2011.), Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede, *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48(1), 103 – 123., <https://hrcak.srce.hr/66433>
47. Jeknić, R. (2014.), Gender equality, young women and culture in the context of the “masculinity/ femininity” as a dimension in Geert Hofstede’s model of “national culture“, *Zbornik radova pravnog fakulteta u Splitu*, 51(3), 681 – 696., <https://hrcak.srce.hr/124141>
48. Jennings, M. i Trautman, L. J. (2015.), Ethical culture and legal liability: The GM switch crisis and lessons in governance, *SSRN Electronic Journal*, 189 - 236., <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2691536>
49. Jin, Y. i Cameron, G. T. (2007.), The Effects of Threat Type and Duration on Public Relations Practitioner’s Cognitive, Affective, and Conative Responses in Crisis Situations, *Journal of Public Relations Research*, 19(3), 255 - 281., <https://doi.org/10.1080/10627260701331762>
50. Jindal, S., Laveena, L. i Aggarwal, A. (2015.), A comparative study of crisis management – Toyota v/s General Motors, *Scholedge International Journal of Management & Development*, 2(6), 1-8. <https://thescholedge.org/index.php/sijmd/article/view/166/212>
51. Jugo, D. (2017.), *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb: Školska knjiga d. d., Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment
52. Jung, J. C. i Sharon, E. (2019.), The Volkswagen emissions scandal and its aftermath, *Global business and organizational excellence*, 38(4), 6 - 15., <https://doi.org/10.1002/joe.21930>
53. Jurković, Z. (2012.), Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, XXV(2), 387 - 399., <https://hrcak.srce.hr/94882>
54. Kaur, A. i Sharma, P. C. (2017.), Sustainability as a strategy incorporated in decision making at supply chain management – case study of General Motors, *Int. J. Sustainable Strategic Management*, 5(3), 183-200. <https://doi.org/10.1504/IJSSM.2018.093180>

55. Kešetović, Ž., Milašinović, S. i Ninković, V. (2011.), Kultura i krizno komuniciranje, *Kultura polisa*, 8(15), 289 - 304. <https://kpolisa.com/KP15/kp15-V-1-Kesetovic-Milasinovic-Ninkovic.pdf>
56. Kešetović, Ž., Toth, I. (2012.), *Problemi kriznog menadžmenta*, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
57. Kezman, T., Globocnik Zunac, A. i Klopotan, I. (2020.), Influence of active communication on crisis management, u: Lorga da Silva, A., Rados, T. i Kaurova, O. V. (ur.), *Book of Proceedings, Economic and Social Development: 62nd International Scientific Conference on Economic and Social Development* (str. 263-271.), Lisbon-Varazdin: Development and Entrepreneurship Agency&University North
58. Ki, E.-J., & Shin, S. (2015). Organization sustainability communication (OSC): Similarities and differences of OSC messages in the United States and South Korea. *Computers in Human Behavior*, 48, 36–43. doi:10.1016/j.chb.2015.01.029
59. Klaić, B. (1980.), *Rječnik stranih riječi: Tuđice i posuđenice*, Zagreb: Nakladni zavod Matice Hrvatske
60. Knoespl, R. M. (2011.), „How did Toyota stay on top?“, *Revisiting crisis communication discourse*, magistarski rad, Marquette University, Wisconsin
61. Kyriazis, P. (2016.), Toyota Recall Crisis Management & Corporate Culture Vitality. *Journal for Global Business and Community*, 7(1), 1-15. <https://www.readkong.com/page/toyota-recall-crisis-management-corporate-culture-vitality-1604432>
62. Legčević, J. i Taučer, K. (2014.). Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta, *Ekonomski vjesnik*, XXVII (1), 199 - 208., <https://hrcak.srce.hr/127791>
63. Loyd, N., Harris, G., Gholston, S. i Berkowitz, D. (2020.), Development of a lean assessment tool and measuring the effect of culture from employee perception. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(7), 1439–1456. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-10-2019-0375/full/html>

64. Mačaitytė, I. i Virbašiūtė, G. (2018.), Volkswagen Emission Scandal and Corporate Social Responsibility – A Case Study. *Business Ethics and Leadership*, 2(1), 5-13. <https://doi.org/10.21272/BEL.2%281%29.6-13.2018>
65. Maiorescu, R. D. (2016.), Crisis management at General Motors and Toyota: An analysis of gender-specific communication and media coverage, *Public Relations Review*, 42(4), 556 - 563., <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.03.011>
66. Malone, P. C. i Coombs, W. T. (2009.), Introduction to special issue on crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 121 – 122. doi:10.1080/10627260902880006
67. Martin, J. N. i Nakayama, T. K. (2010.), *Intercultural communication in context*, Fifth edition, New York: McGraw Hill Higher Education
68. Martinko, M. J. (2004.), *Attribution Theory in the Organizational Sciences: Theoretical and Empirical Contributions*, Greenwich: Information Age Publishing
69. McSweeney, B. (2002.), Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis, *Human Relations*, 55(1), 89 – 118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>
70. Merenda, M. J. i Irwin, M. (2018.), Case Study: Volkswagen's Diesel Emissions Control Scandal. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 13(1), 53-62. <https://doi.org/10.33423/jsis.v13i1.595>
71. Meyer, L. (2021.), Yes, And . . . It's Leadership, Too. *Organization Development Review*, 53(1), 55-56. [http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/ODReview\\_vol53\\_no1.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/chatman/papers/ODReview_vol53_no1.pdf)
72. Migliaccio, G. i Pavone, P. (2017.), Imbalances System Enterprise in Italy Case Study: Main Features of Yomo's Crisis, *International Journal of Business and Social Science*, 8(10), 245 - 257. [http://ijbssnet.com/view.php?u=http://ijbssnet.com/journals/Vol\\_8\\_No\\_10\\_October\\_2017/24.pdf](http://ijbssnet.com/view.php?u=http://ijbssnet.com/journals/Vol_8_No_10_October_2017/24.pdf)
73. Mihalinčić, M. (2011.), Važnost upravljanja komunikacijskim procesima u kriznim situacijama, u: Toth, I. (ur.), *Dani kriznog upravljanja – 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija* (str. 215 – 222.), Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica

74. Mihalinić, M. (2018.), *Upravljanje krizama i komuniciranje*, Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
75. Mihaljević, B. i Mihalinić, M. (2011.), Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju, u: Toth, I. (ur.), *Dani kriznog upravljanja – 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija* (str. 223 – 237.), Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
76. Mikić, A. (2010.), Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija, *Međunarodna naučna konferencija Menadžment 2010*, 214 – 219. [https://meste.org/konf/Arhiva/Man\\_2010/pdf/1\\_MenadzmentProces/Mikic.pdf](https://meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/1_MenadzmentProces/Mikic.pdf)
77. Mikušová, M., i Horváthová, P. (2019.), Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. Economic Research, *Ekonomika Istraživanja*, 32(1), 1844 – 1868. doi:10.1080/1331677x.2019.164062
78. Milas, Z. (2011.), *Uvod u korporativnu komunikaciju: Teorijski pristup i organizacijski modeli*. Zagreb: Novelti Millenium
79. Milošević, D. (2019.), Comparison of Hofstede's cultural dimensions between Italy, Germany, & Serbia, *The Economic and Management of Natural Resources*, 1-8. [https://www.academia.edu/41961452/A\\_comparison\\_of\\_Hofstede\\_Cultural\\_Dimensions\\_Italy\\_Germany\\_and\\_Serbia](https://www.academia.edu/41961452/A_comparison_of_Hofstede_Cultural_Dimensions_Italy_Germany_and_Serbia)
80. Mitroff, I. (2004.), *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*, 1st edition, Hoboken: John Wiley & Sons
81. Novak, B. (2001.), *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Zagreb: Binoza Press
82. Olson, B. (2003.), *Attitudes toward multiculturalism and cultural diversity: The effects of of multicultural training*, Stout: University of Wisconsin
83. Osmanagić Bedenik, N. (2007.), *Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, 2.izdanje, Zagreb: Školska knjiga
84. Osmanagić Bedenik, N. (2010.), Krizni menadžment: teorija i praksa, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 101 - 118. <https://hrcak.srce.hr/57783>
85. Paraskevas, A. (2006.), Crisis management or crisis response system?, *Management Decision*, 44(7), 892 – 907. <https://doi.org/10.1108/00251740610680587>
86. Pearson, C. M., Clair J. A. (1998.), Reframing Crisis Management, *The Academy of Management Review*, 23(1), 59 – 76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>

87. Peran, B., Vukošić Popov, K. i Kelava, I. (2015.), Uloga lokalne zajednice u prevenciji kriznih situacija, u: Toth, I. (ur.), *VIII. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija „Dani kriznog upravljanja“* (str. 747 - 758.), Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
88. Plenković, M. (2015.), Krizno komuniciranje, *Media, culture and public relations*, 6(2), 113 - 118. <https://hrcak.srce.hr/149016>
89. Porchetta, J. (2015.), General Motors Ignition-Switch Recall Crisis, doi:10.13140/RG.2.1.1282.8240
90. Prasad, S. B., Pisani, M. J. i Prasad, R. M. (2008.), New criticisms of international management: Analytical review, *International Business Review*, 17, 617 – 629. doi:10.1016/J.IBUSREV.2008.09.005
91. Rebrović Sopek, M. i Čendo Metzinger, T. (2020.), Obilježja i vrste komunikacije u kriznim situacijama, u: Toth, I. (ur.), *VI. Međunarodna konferencija „Dani kriznog upravljanja“* (str. 274 - 279.), Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
92. Rodriguez, A., & Brown, A. (2014). Cultural differences: A cross-cultural study of urban planners from Japan, Mexico, the US, Serbia-Montenegro, Russia, and South Korea. *Public Organization Review*, 14(1), 35–50.
93. Root Martinez, V. (2020.), Complex Compliance Investigations. *Columbia Law Review* 120(2), 249-308. <https://ssrn.com/abstract=3350463>
94. Rosando, C. (1996.), Toward a definition of multiculturalism, *Rosado Consulting for change in human systems*, 3 - 7. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.564.5910&rep=rep1&type=pdf>
95. Seeger, M. W. (2010.), Image restoration and the Toyota recall, *Communication Currents*, preuzeto s: [www.natcom.org/CommCurrentsArticle.aspx?id=967](http://www.natcom.org/CommCurrentsArticle.aspx?id=967)
96. Seymour, M. i Moore, S. (2000.), *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, London: Cassell
97. Slatter, S. i Lovett, D. (2011.), *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?* Zagreb: Mozaik knjiga



98. Spaho, K. (2013.), Organizational communication and conflict management, *Management – Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103 – 118. <https://hrcak.srce.hr/file/153271>
99. Stieglitz, S., Mirbabaie, M. i Potthoff, T. (2018.), Crisis communication on Twitter during a global crisis of Volkswagen – the case of „dieselgate“, *Proceedings of the 51 Hawaii International Conference on System Sciences*, 513 – 522., [10.24251/HICSS.2018.066](https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.066)
100. Studeny, M., Bartels, A., Rauch, M., Scheiblich, M., Just, V. i Buchmüller, M. (2017.), Innovation management, *Environmental sustainability, and market competitiveness*, preuzeto s: [https://www.researchgate.net/profile/Manfred\\_Rauch/publication/317552088\\_Innovation\\_Management\\_Environmental\\_Sustainability\\_and\\_Market\\_Competitiveness/links/593ef58caca272876d9ece4d/Innovation-Management-EnvironmentalSustainability-and-Market-Competitiveness.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Manfred_Rauch/publication/317552088_Innovation_Management_Environmental_Sustainability_and_Market_Competitiveness/links/593ef58caca272876d9ece4d/Innovation-Management-EnvironmentalSustainability-and-Market-Competitiveness.pdf)
101. Tafra–Vlahović, M. (2011.), *Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija*, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“
102. Thanetsunthorn, N. (2015). The impact of national culture on corporate social responsibility: Evidence from cross-regional comparison. *Asian Journal of Business Ethics*, 4(1), 35–56. <https://doi.org/10.1007/s13520-015-0042-2>
103. Tipurić, D., Skoko, B., Jugo, D. i Mešin, M. (2013.), Crisis management dilemmas: Differences in attitudes towards reactive crisis communication strategies among future business professionals in Croatia, *Montenegrin Journal of Economics*, 9(2), 27 - 37.
104. Tkalac Verčić, A. (2015.), *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću
105. Tomić, Z. (2016.), *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje*, Zagreb – Sarajevo: Synopsis
106. Tomić, Z. i Milas, Z. (2007.), Strategija kao odgovor na krizu, *Politička misao*, 44(1), 137 - 149. <https://hrcak.srce.hr/20151>
107. Tomić, Z. i Sapunar, J. (2006.), Krizno komuniciranje, *Hum,1*, 298 - 310. <https://hrcak.srce.hr/231872>

108. Toyota (b.d.), preuzeto 31. kolovoza 2021. s <https://global.toyota/en/company/>
109. Treven, S., Mulej, M. i Lynn, M. (2008.), The impact of culture on organizational behavior, *Management*, 13(2), 27 - 39. <https://hrcak.srce.hr/29627>
110. Van der Meer, T. G. L. A. (2016.), Automated content analysis and crisis communication research, *Public Relations Review*, 42(5), 952 – 961. 10.1016/j.pubrev.2016.09.001
111. Volkswagen (b.d.), preuzeto 31. kolovoza 2021. s <https://www.volkswagenag.com/>
112. Vollero, A., Siano, A., Palazzo, M., i Amabile, S. (2019.), Hofstede's cultural dimensions and corporate social responsibility in online communication: Are they independent constructs?, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 53-64. <https://doi.org/10.1002/csr.1773>
113. Wertz, E. K. i Kim, S. (2010.), Cultural issues in crisis communication: A comparative study of messages chosen by South Korean and US print media, *Journal of Communication Management*, 14(1), 81 - 94. doi:[10.1108/13632541011017825](https://doi.org/10.1108/13632541011017825)
114. Yu, J., King, K. W., & Yoon, H. J. (2010). How much are health websites influenced by culture? Content analysis of online diet programs in the United States, the United Kingdom, and Korea. *Journal of Promotion Management*, 16(3), 331–359.
115. Zavišić, Ž., Bilić, I. i Zavišić, S. (2011.), Interna komunikacija u kriznim situacijama, u: Toth, I. (ur.), *Dani kriznog upravljanja – 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija* (str. 162 – 171.), Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
116. Zhang, B., Veijalainen, J. i Kotkov, D. (2016.), Volkswagen Emission Crisis: Managing Stakeholder Relations on the Web, u: T. A. Majchrzak, P. Traverso, V. Monfort i K.-H. Krempels (ur.), *WEBIST 2016: Proceedings of the 12th International conference on web information systems and technologies* (str. 176-187). SCITEPRESS. <https://doi.org/10.5220/0005892401760187>
117. Zhang, B., Vos, M., Veijalainen, J., Wang, S. i Kotkov, D. (2016.), The Issue Arena of a Corporate Social Responsibility Crisis: The Volkswagen Case in Twitter, *Studies in Media and Communication*, 4(2), 32-43. <https://doi.org/10.11114/smc.v4i2.1746>

118. Žlof, K. (2011.), Uporaba ljestvice vjerodostojnosti u kriznoj komunikaciji, u: Toth, I. (ur.), *Dani kriznog upravljanja – 4. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija* (str. 198 – 214.), Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica

## **Popis slika**

Slika 1 Podjela kriznog menadžmenta .....	10
Slika 2 Komunikacijski proces .....	20
Slika 3 Hofstedeove dimenzije kulture.....	26
Slika 4 Usporedba zemalja po Hofstedeovim dimenzijama .....	39

## Popis tablica

Tablica 1 Vanjski i unutarnji uzroci krize .....	6
Tablica 2 Definicije kulture prema različitim pristupima .....	23
Tablica 3 Razlike monokulturnog i multikulturnog pristupa.....	25
Tablica 4 Usporedba studija slučaja .....	36
Tablica 5 Usporedba zemalja po dimenzijama GLOBE projekta.....	43

## Životopis studentice

Marta Klasnić rođena je 27. siječnja 1997. godine u Zagrebu. Odrasla je te pohađala osnovnu školu u Velikoj Gorici. Završila je osnovnu glazbenu školu. Pohađala je opću II. gimnaziju u Zagrebu. 2016. godine upisala je Ekonomski fakultet u Zagrebu. Jedan semestar provela je na Erasmus+ programu na Škoda Auto Vysokoj školi. Sudjelovala je, kao finalistica, na projektu Hrvatska pamet Hrvatskoj u kategoriji izvorno hrvatsko. Tijekom fakultetskog obrazovanja, radila je brojne studentske poslove poput stručnog suradnika u odjelu riznice u Addiko Banci, suradnika u odjelu organizacije poslova u Lidlu te kao pripravnik u poslovnom savjetovanju u KPMG-u. Govori engleski i njemački jezik te se služi osnovama češkog jezika. Poznaje rad MS Office paketa.