

UDK: 005.4(497,5)
659.4(497,5)
Pregledni rad
24. V. 2020.

MARIJA JURČEVIĆ*

ANTE VULETIĆ**

KRIZNO KOMUNICIRANJE – SLUČAJ IZ HRVATSKE

SAŽETAK

U slučaju kada uprava poduzeća nije pripremljena na pojavu krize, a posebno na komunikaciju tijekom krize, dugo stjecani ugled može se srušiti u samo nekoliko minuta. S druge strane, na uspjeh poslovanja pozitivno će se odraziti ako tvrtka ostvari komunikaciju izbjegavajući sukobe i krize ili barem ovladavajući njima. Jednom kada poduzeće upadne u krizu, potrebno je u javnost iznijeti istinite činjenice i preuzeti odgovornost, te stalno i potpuno obavještavati o mogućim rizicima. Također, potrebno je kontinuirano iznositi sve raspoložive informacije, čak i kada situacija ne ide u željenom smjeru te pokazati svoje nastojanje da kontrolira, ukloni ili umani potencijalne opasnosti. Cilj je ovoga rada analizom konkretnoga slučaja iz hrvatske poslovne prakse ustvrditi najbolje prakse u planiranju kriznoga komuniciranja i ustvrditi razloge odstupanja od planiranoga u realnim situacijama, kao i predložiti mehanizme za buduće izbjegavanje navedenih devijacija.

Ključne riječi: kriza, krizno komuniciranje, planiranje poslovnoga kontinuiteta

* University of Zagreb, Zagreb, mjurcevic@efzg.hr

** University of Zagreb, Zagreb, avuletic2@net.efzg.hr

1. UVOD

Nesreće su neočekivani događaji koji se mogu javiti u svakom poslovanju i u privatnom životu svake osobe. U ovom je radu opisan primjer nesretnoga događaja kao i uloga odnosa s javnošću prilikom izvještavanja uže i šire javnosti o nesretnom događaju te davanja ključnih informacija o daljnjem djelovanju dionika i poduzeća uslijed rješavanja nesretnoga događaja.

Predmet rada su odnosi s javnošću i nesreće, a cilj je rada definirati odnose s javnošću te ukazati na njihov značaj kada se nesreće dogode. U svrhu ostvarivanja postavljenoga cilja kao primjer uloge odnosa s javnošću u nesrećama analizirana je reakcija odnosa s javnošću *Hrvatskih željeznica* u vezi iskakanja vlaka u Rudinama i primjer *Karlovačke pivovare* prilikom istjecanja ugljičnoga dioksida iz proizvodnje pivovare u okolne rijeke i sustave navodnjavanja.

Prilikom izradbe rada sekundarni izvori podataka, prikupljeni iz znanstvenih radova, knjiga, internetskih izvora i stručnih članaka, analizirani su korištenjem nekoliko znanstvenih metoda, odnosno metode analize, sinteze, komparacije i kompilacije.

2. ZNAČAJKE ODNOSA S JAVNOŠĆU

2.1. Definiranje odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću podrazumijevaju proces upravljanja komuniciranjem organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnoga razumijevanja, izgradnje društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa (Kunczik, 2006). Planirana su promocijska aktivnost s temeljnim ciljem stvaranja pozitivnoga ili smanjivanja negativnog imidža (Grbac, 2010). Odnosi s javnošću definiraju se kao oblik komuniciranja koji pomoću publiciteta i drugih neplaćenih oblika promocije i informiranja utječu na osjećaje, mišljenje ili vjerovanja o poslovnom subjektu, njegovim proizvodima, vrijednostima proizvoda i aktivnostima koje se provode vezano za potrošače, potencijalne potrošače i dioničare (Cutlip, Center i Broom, 2004).

Odnosi s javnošću ostvaruju se u nekoliko faza: utvrđivanje ciljeva, izbor ciljne javnosti, sredstava i prijenosnika, ugradnja i provođenje plana odnosa s javnošću i procjena ostvarenih rezultata. Korisno je aktivnostima odnosa s javnošću upoznati javnost o promjenama, bilo da je riječ o promjenama vlasništva, reorganizaciji, prodaji dijela poslovnoga subjekta i ulaska na nova tržišta (Tomić, 2008).

2.2. Uloga odnosa s javnošću u redovnom poslovanju poduzeća

Mnoga poduzeća ne prepoznaju snagu koju imaju aktivnosti odnosa s javnošću odnosno nerijetko odnosi s javnošću nisu usmjeravani, a navedeno za posljedicu ima loš imidž bilo samoga poduzeća bilo njegova proizvoda. Ključno je u svrhu primjerenoga reagiranja koristiti različite instrumente odnosa s javnošću, a neki od najčešće korištenih su konferencije za tisak, tiskanje materijala ili izdavanje vlastitih časopisa, organiziranje događanja ili stvaranje vijesti i doniranje. Konferencije za tisak organiziraju se kao planirani pristup prema medijima na način da se redovito i sustavno prate događanja u poslovnom subjektu te se prezentiraju uvijek nove i za javnost atraktivne informacije (Grbac, 2010). Kako bi poduzeće doznalo što uistinu od njega očekuje tržište, nužno je provoditi razna istraživanja te kontinuirano pratiti kretanja na tržištu. Odnosi s javnošću trude se u ovom kontekstu povećati vrijednost nekoga poduzeća, učvrstiti povjerenje dioničara ili dionice poduzeća učiniti atraktivnije ulagačima. Tiskani su materijali široko prihvaćeni u realizaciji odnosa s javnošću. Posao odnosa s javnošću jest i praćenje trendova na tržištu, stalno informiranje financijske javnosti, savjetovanje menadžera te dostavljanje financijskih podataka na zahtjev.

Lobiranje predstavlja specijalizirani dio odnosa s javnošću čija je svrha uspostavljanje i održavanje odnosa s državnom vlašću, u najvećoj mjeri radi utjecanja na donošenje zakona i propisa (Campos i Giovannoni, 2007). Lobisti tehnikom komuniciranja i uvjeravanja nastoje promijeniti stajališta donositelja odluka. S druge strane, interno komuniciranje podrazumijeva sve aktiv-

nosti odnosa s javnošću s ciljem informiranja, motiviranja i izobrazbe zaposlenika poduzeća. Upravo su zaposlenici poduzeća najvažniji nositelji njezina imidža u javnosti te je stoga krucijalno da su dobro informirani, obrazovani i motivirani kako bi kvalitetno predstavljali poduzeće u javnosti (Welch, 2012).

Kada je riječ o funkcijama odnosa s javnošću, Heath i Coombs u knjizi *Today's Public Relations – An Introduction* definiraju pet funkcija odnosa s javnošću na sljedeći način (Milas, 2012): strateško planiranje, istraživanje, publicitet, promocija te donošenje odluke preko suradnje. Navedene funkcije odnosa s javnošću mogu postići rezultate koji su korisni kako pojedincu, tako i poduzeću u cijelosti. Brojnim definicijama zajedničke su sljedeće značajke odnosa s javnošću: odnosi s javnošću provode planirani i kontinuirani program kao dio upravljanja organizacijom, bave se odnosima između organizacije i njezinih javnosti, prate svijest, stavove, mišljenja i ponašanja unutar i izvan organizacije, analiziraju učinke koje politika poduzeća potencira prema užoj i široj javnosti te stvaraju specifične promjene u svijesti, stavovima, mišljenjima i ponašanju unutar i izvan organizacije, njihov rezultat su novi ili očuvani odnosi između organizacije i njezinih javnosti (Skoko, 2004).

Jedno od nepravilnih shvaćanja odnosa s javnošću odnosi se na poistovjećivanje s propagandom. Dok je cilj propagande stvaranje pokreta ili sljedbenika, odnosi s javnošću za cilj imaju postizanje međusobnoga razumijevanja i odobravanja pri čemu postoji jasan izvor informacija ili aktivnosti. Propaganda je u osnovi jednosmjerna komunikacija za razliku od odnosa s javnošću koji su dvosmjerna komunikacija (L'Etang, 2006). Propaganda se može definirati kao planska aktivnost oblikovanja, predstavljanja, širenja političkih ili nekih drugih sadržaja i pridobivanja uže ili šire javnosti (Cutlip, Center i Broom, 2004).

Odnosi s javnošću ne manipuliraju, naprotiv oni su usmjereni na usklađivanje interesa organizacije s interesima javnosti. Stoga su u praksi poznata bijela, siva i crna propaganda (Vlăduțescu, 2014). Dok bijela podrazumijeva otvoreno širenje informacija koje se smatraju istinitima, siva se sastoji od širenja tvrdnji dvojbenoga karaktera gdje se ciljano izbjegava komunikacija s prima-

teljima informacije (Gelders i Ihlen, 2010). Crna propaganda ne otkriva identitet propagandista koji širi netočne informacije (Gray i Martin, 2007). Odnosi s javnošću i propaganda imaju dodirnu točku samo u komunikacijskom spektru javnosti, dok su im mehanizmi komunikacije značajno drugačiji (L'Etang, 2006).

2.3. Uloga odnosa s javnošću u kriznom poslovanju poduzeća

Osim optimalnih uvjeta djelovanja, odnosi s javnošću često se koriste u kriznom komuniciranju. Kriza dolazi iznenada i može ugroziti ugled (Patterson, 1993), ali dobro pripremljeno krizno komuniciranje omogućava poduzeću uspješno prevladavanje krize. Stručnjaci za odnose s javnošću koji se bave upravljanjem temama moraju rano identificirati teme koje imaju potencijalni učinak na poduzeće te iznaći strateški odgovor kojim se nastoje ublažiti ili pozitivno iskoristiti njihove posljedice (Grbac, 2010). Stvaranje vijesti je način kojim marketinški stručnjaci zaduženi za odnose s javnošću stalno informiraju javnost preko različitih medija o događanjima u poslovnom subjektu. Priča koju je potrebno razviti i plasirati može se odnositi kako na poduzeće tako i na proizvod, ali i na ljude, odnosno zaposlenike. Vrste kriznoga komuniciranja ovise o vrstama kriza prema kojima se kreiraju strategije kriznoga komuniciranja pa se u tom slučaju može više govoriti o vrstama strategija kriznoga komuniciranja (Taylor i Perry, 2005).

Često u poduzećima ne postoje nikakvi nacrti za komunikaciju u krizi, a katkad su oni dostupni samo rijetkim osobama. Krizno komuniciranje u poduzeću mora biti dio organizacijskoga kodeksa ponašanja te svi zaposlenici, posebno menadžment i stručne službe, moraju znati na koji se način treba ponašati u vrijeme krize (Plenković, 2002). Svako poduzeće mora imati pripremljen općenit plan za učinkovito djelovanje u slučaju krize. Takav je nacrt menadžerima temeljni koncept i pomaže im izdržati psihički pritisak. Novak (2001) kao glavne aktivnosti koje vodstvo poduzeća mora planirati i izvesti kako bi posljedice i opseg kriznih situacija bili što manji navodi:

- strateško planiranje prije pojave krize (predviđanje i mogućnost nastanka određenih vrsta kriza, priprema...)
- komunikacijske aktivnosti u trenutku krize (procjena krize, određivanje ciljeva, javnosti, poruka, alata, komunikacija u prva dva sata i u sljedeća 24 sata)
- aktivnosti koje treba izvesti po završetku krize (analiza komuniciranja).

Istraživanje mijenja utjecajnih skupina i pojedina o opasnosti te pregled trenutačnoga položaja poduzeća osigurati će temelje za planiranje djelovanja, a zatim slijedi odluka o tome kako će se poduzeće odazvati na krizu. Prema Novaku (2001) strategije mogu biti:

- Strategija reakcijskog odziva na promjene. Temelji se na nespornosti poduzeća da promijeni način dosadašnjega djelovanja te ne shvaća važnost kvalitetno uspostavljenih odnosa s javnošću.
- Strategija prilagođavanja na promjenu. Ovaj je pristup utemeljen na predviđanju promjena i spremnosti poduzeća da se prilagodi tim promjenama i uvjeri javnost da kontrolira događaje.
- Strategija dinamičnoga odziva na promjene. Temelji se na predviđanju odziva javnosti na krizu, a na temelju čega se planira djelovanje i ponašanje poduzeća koje ima glavnu ulogu u savladavanju krize, odnosno nije u podređenom položaju.

Nakon donošenja odluke o načinu izvještavanja javnosti potrebno je izraditi komunikacijsku strategiju za krizu, što zahtijeva usklađivanje svih potrebnih izvora za postizanje zadanih ciljeva. Upravo je strategija temelj komunikacijskoga plana u kojem moraju biti jasno određeni vremenski raspored i redoslijed aktivnosti za određenu vrstu krize.

3. POSTUPCI ODNOSA S JAVNOŠĆU U VRIJEME NESREĆE

Nesreće se svakako mogu smatrati krizom u poslovanju jer poduzeća tijekom nesreća često prolaze vrlo snažno krizno razdoblje. S obzirom na to

da se najčešće događaju iznenada, odnosi s javnošću ili odjeli u poduzeću koji se bave komuniciranjem s javnošću moraju brzo reagirati. Velik je izazov za svakoga menadžera i ostale zaposlenike koji se bave odnosima s javnošću upravljati informacijama uslijed nesreća. Praksa je pokazala kako postoje postupci kojima se odjeli ili menadžeri za odnose s javnošću služe kako bi ipak usmjerili informacije, umanjili paniku i štetu za poslovanje poduzeća. Cilj je odjela odnosa s javnošću u tom trenutku svakako usmjeriti na pružanje informacija svim sudionicima te je stoga važno poznavati proces upravljanja komunikacijom uslijed kriznoga poslovanja (Coombs, 2010). Navedeni proces započinje ustvrđivanjem činjenica nesreće, organizacijom ključnih osoba za pružanje informacija, jasnim prezentiranjem informacija internoj javnosti koja će biti na meti medija, izradbom scenarija za širu javnost posebno medije te sastavljanjem plana ili preporuke za stabilizaciju situacije.

3.1. Ustvrđivanje činjenica

Kada se dogodi nesreća, svako poduzeće mora prvo ustvrditi činjenice kako je došlo do nesreće, a u tome mu najviše mogu pomoći interni stručnjaci te brza komunikacija s vanjskim stručnjacima i tijelima koja su radila uviđaj nesreće. Svakako je potrebno informacije provjeriti kod više izvora kako bi se prema vanjskoj i unutarnjoj javnosti slala informacija temeljena na činjenicama, a ne na pretpostavkama. Ako je riječ o kompleksnoj nesreći u kojoj je došlo do stradanja ljudi ili visoke razine štete za okoliš čime je narušeno i ljudsko zdravlje, poduzeće mora odmah potražiti i informacije o mogućem saniranju ili barem ograničavanju štete (Novak, 2001). Takve su informacije ključne kako bi se umirila javnost, ali i kako bi se istu upozorilo na ograničenja kretanja ili neke druge aktivnosti kojima bi se smanjila izloženost ljudi dodatnim nesrećama. Pravovremenost ustvrđivanja informacija i činjenica o nesrećama važna je ne samo kako bi se razvio daljnji scenarij za odnose s javnošću, nego kako bi se mogle suzbiti i daljnje nesreće koje mogu biti uzrokovane postojećim stanjem. U nesrećama gdje je bilo ljudskih stradanja, poduzeće se mora savjetovati s pravnim stručnjacima koji će

pružiti informacije o mogućim daljnjim pravnim potezima naknade štete obiteljima poginulih ili unesrećenih. Brojna su područja ključna za pravodobno i istinito izvještavanja o nesretnim događajima, stoga poduzeća nerijetko uslijed kriznoga komuniciranja uključuju širok krug ne samo internih nego i eksternih stručnjaka koji im pomažu u prevladavanju krize (Fearn-Banks, 2016).

3.2. Organiziranje ključnih osoba i procesa u kanaliziranju informacija

Kada poduzeće dobije sve informacije i službene dokumente istraga o nesrećama, unutar poduzeća kreiraju se timovi stručnjaka iz raznih područja koji svojim znanjima mogu pomoći odjelu s javnošću u sastavljanju izjava za užu i širu javnost. Vrlo je važno da uslijed nesretnoga događaja o istom, istinito i pravovremeno budu obaviješteni svi zaposlenici koji su neposredno ili posredno vezani za nesretni događaj. Novak (2001) ističe ključnima organiziranje kriznih sastanaka na kojima se sve vodeće osobe u poduzeću upoznaju sa stanjem nesreće te im se daju naputci kako da istu iskomuniciraju dalje sa zaposlenicima. U slučaju krize svi zaposlenici postaju meta medija, udruga i šire javnosti u traženju informacija. Osim što se moraju svi zaposlenici upoznati s informacijama koje mogu davati o nesrećama, u poduzeću je uslijed nesreće važno i kreirati krizni tim ili tim za odnose s javnošću (Burke, 1998). U slučaju nesreća nerijetko se postojećim službama za odnose s javnošću unutar poduzeća priključuju stručnjaci iz ostalih odjela poduzeća kako bi ih usmjerili u davanju istinitih informacija ili onih informacija koje neće biti štetne za poduzeće. Najveću opasnost za poduzeće predstavlja nekontroliran izlaz informacija iz poduzeća uslijed nesreće. Takva situacija nije samo opasna za poslovanje poduzeća, nego može stvoriti nepotrebnju paniku u široj javnosti.

3.3. Jasno prezentiranje informacija užoj javnosti

Organiziranjem informacija koje će se poslati u javnost, poduzeće prvo o stanju nesreće, činjeni-

cama analize i istrage te ostalim ključnim informacijama obavještava svoje dioničare, dobavljače, poslovne partnere, zaposlenike i ključne kupce. Coombs predstavlja nekolicinu strategija koje se mogu koristiti u prezentiranju informacija, a to su (Institute for Public Relations, 30. 10. 2007):

- Napadanje optužitelja. Može se koristiti u onim situacijama kada je poduzeće u potpunosti sigurno da su informacije tužitelja netočne. No može biti opasna strategija ako poduzeće ne može argumentirati svoje oportunističke stavove i informacije.
- Poricanje. Događa se u trenucima kada poduzeće nema jasne informacije o nesreći, a ova strategija vodi se pretpostavkom da nitko nije kriv dok mu se ne dokaže.
- Žrtveno janje. Strategija žrtvenoga janjeta u vezi je s optuživanjem određene osobe za izazivanje nesreće kako bi se izbjegla kolektivna odgovornost poduzeća.
- Provokacije. Poduzeće može odgovoriti na nesreću i provokacijama, pri čemu se ističe tuđa odgovornost za postojeće stanje.
- Podsjećanje. Strategija podsjećanja nastoji užu javnost podsjetiti na sve dobro što je poduzeće dosad učinilo te na taj način traži savezništvo i podršku u prevladavanju krizne situacije.
- Dodvoravanje. U ovoj se strategiji hvale potezi uže javnosti i njihova podrška u rješavanju nesretnoga događaja.
- Isprike. Poduzeće primjenom strategije isprike nastoji izazvati senzibilitet uže javnosti pri čemu predlaže modele nadoknade štete oštećenim i žrtvama.

Bez obzira na koju se strategiju poduzeće odluči, važno je da svaka mora imati iskrene namjere u rješavanju krize te da se u prvi plan moraju staviti one osobe koje su najviše oštećene nesrećom bez obzira na to je li do nesreće došlo krivnjom poduzeća, više sile ili nekim drugim izvorom nesreće na koje poduzeće nije moglo utjecati (Institute for Public Relations).

3.4. Izradba scenarija i objava za širu javnost

Izradba scenarija i simulacija nesreća predstavlja kronološki tijek ili dokument u kojem je jasno

navedeno na koji će se način odašiljati informacije u svim fazama nesretnoga događaja, tko će ih prenositi i kreirati te putem kojih kanala će se komunicirati s javnošću (Coombs, 2008). Dosađajna iskustva pokazuju kako su poduzeća koja su imala pripremljene scenarije mogućih kriza puno bolje reagirala u trenutku nastupa kriznoga događaja. Ako poduzeće nema od ranije izrađen scenarij odnosa s javnošću u kriznim situacijama, isti može kreirati vrlo brzo uslijed krize ako se vodi za temeljnim pitanjima:

- *Tko?* Pretpostavlja tko će davati ključne informacije široj javnosti o nesreći.
- *Što?* Javnost mora na brz i jednostavan način saznati ključne informacije o nesreći.
- *Gdje?* Cilj je pružiti informacije gdje šira javnost može pronaći informacije o nesreći (Sučević, 2010).
- *Kada?* Odgovara na to kada i u kojem će se trenutku odašiljati koja količina informacija.
- *Kako?* Odnosi se na proces i kanale odašiljanja informacija. Ponekad se posljedice nesreća dugo istražuju, neke nesreće nisu momentalne, nego imaju više manjih procesa u kojima se treba pažljivo pratiti stanje nesreće ne bi li se nepotrebno stvarala panika. Primjerice, otimanje zrakoplova samo je po sebi nesretan događaj, no isti ne mora završiti kobno pa je važno da se o događaju javnost izvještava u skladu sa stvarnim stanjem koje se događa od trenutka do trenutka (Sučević, 2010).

Poduzeće mora odabrati kanale komuniciranja koji će objektivno izvještavati o stanju događaja bez dodatnih senzacionalizama koji ne samo da će naštetiti poslovanju poduzeća, nego mogu stvoriti nepotrebnu paniku u javnosti.

3.5. Upoznavanje medija s ključnim događajima

Službe za odnose s javnošću i glasnogovornici poduzeća zaduženi su za kreiranje izjava za medije te organizaciju konferencija za novinarstvo na kojima će mediji biti upoznati s ključnim informacijama o nesreći. Uloga je medija da nepristrano izvještava javnost o određenom događaju što znači da će mediji tražiti informacije i od drugih izvora o nesrećama (npr. MUP-a, drugih

državnih službi). Službe za odnose s javnošću i menadžment poduzeća moraju uvažiti informacije svih neovisnih službi o određenom nesretnom događaju te stvoriti realno viđenje poduzeća o događaju koji će se onda odaslati medijima (Camilleri, 2011). Poduzeće prilikom nesretnoga događaja mora biti otvoreno na pitanja medija te omogućiti medijima davanje informacija. U slučaju izbjegavanja odnosa s medijima stvara se prostor za formiranje informacija koje poduzeće više neće moći kontrolirati te će morati uložiti veće napore ne samo u izvještavanje, nego i u pobijanje neistinitih informacija.

3.6. Popravljanje situacije i stabilizacija imidža

Svaka krizna situacija ima i svoju krajnju fazu. Iako se nesretni događaj dogodio i javnost je već saznala ključne informacije o njemu, to ne znači da poduzeće ne mora više djelovati prema javnosti (Novak, 2001). Camilleri (2011) navodi kako je to upravo razdoblje kada se moraju uložiti dodatni naponi u stvaranju novoga povjerenja u poduzeće te kako se mora djelovati prema javnosti ne bi li se sačuvao pozitivan imidž poduzeća. Popravljanje situacije može biti iskazano akcijama poduzeća u pružanju podrške oštećenima o čemu će izvijestiti javnost (Novak, 2001).

Primjerice, zrakoplovne tvrtke uslijed nesretnih događaja obiteljima stradalih pružaju psihološku pomoć. S druge strane, poduzeće mora pokazati javnosti da im je žao zbog nastalog događaja te planom za rješavanja situacije ukazati koje će poteze poduzeti da se nadoknadi šteta, ali i da se spriječe budući nesretni događaji. Poduzeća s pravne strane moraju pokazati otvorenost za nadoknadu štete, pri čemu će se, naravno, pozvati na vještačenja i službene istrage koje će biti temelj daljnjega pravnog djelovanja poduzeća prema svima onima koji su oštećeni u nesretnom događaju.

4. ULOGA ODNOSA S JAVNOŠĆU U NESREĆAMA NA PRIMJERU HRVATSKIH ŽELJEZNICA I KARLOVAČKE PIVOVARA

U ovom poglavlju predstavljena su dva nesretna događaja u hrvatskim poduzećima i analizirano je djelovanje odnosa s javnošću poduzeća uslijed nesretnih događaja.

4.1. Slučaj Hrvatskih željeznica

Godine 2009. došlo je do željezničke nesreće uslijed iskakanja vlaka iz tračnica na smjeru Zagreb – Split kod mjesta Rudine. Nesreća je bila izuzetno teška jer je šestoro ljudi izgubilo život, a 55 ih je ozlijeđeno. Nedostatak djelovanja odnosa s javnošću u ovoj nesreći javio se već pri samom početku, kada su Hrvatske željeznice (HŽ) željele prikriti stvarno stanje te nisu odmah komunicirale s medijima. Tako su mediji dobili dodatan prostor za samostalno istraživanje te davanje neslužbenih vijesti kako je do nesreće došlo nepravilnim tretiranjem tračnica protupožarnim retardantom. Prva reakcija HŽ-a bila je opovrgavanje tih informacija iako su već u prvom nalazu bili upoznati da je upravo ta činjenica bila ključna za nesreću. Nakon brze reakcije medija Uprava HŽ-a brzo je oformila povjerenstvo koje je bilo zaduženo za istragu nesreće i od tog trenutka upravljanje informacijom preuzelo je vodstvo HŽ-a. Iako je HŽ u početku vrlo tromo reagirao na davanje informacija, službe za sigurnost u HŽ-u učinile su sve kako bi se na licu mjesta pomoglo unesrećenima što je ukazivalo na suosjećajnost i barem djelomično umanjio bijes javnosti koja u startu nije mogla dobiti točnu informaciju zašto je do nesreće došlo (Eterović, 27. 2. 2010.).

HŽ je brzom istragom uz suradnju sa Splitskom policijom u konačnici došao do nalaza zbog kojeg je došlo do nesreće te o svemu vrlo jasno obavijestilo javnost. Ne bi li sanirali štetu imidža poduzeća, 2009. godine HŽ je odmah smijenio čelne ljude, a zatim i priznao kako je došlo do nepravilnosti u tretiranju pruge retardantom koji je bio nabavljen bez javnoga natječaja od poduzeća koje nije imalo protupožarne licence. Ovaj nesretni događaj je HŽ više puta i kasnije navodio kao negativan primjer koji se više neće pono-

viti zato što su u poduzeću uvedene dodatne kontrole tretiranja pruga te nabave sve opreme koja je ključna za nesmetano obavljanje željezničkoga prometa (Eterović, 27. 7. 2014.).

4.2. Slučaj Karlovačke pivovare

Karlovačka pivovara 2007. godine susrela se s nesrećom ispuštanja plina CO₂ u okolne vode što je predstavljalo opasnost kako za ljudsko zdravlje tako i za okoliš. Kulminacija događaja bio je nesretni slučaj prilikom kojeg se onesvijestio jedan građanin i pri čemu je pored potoka uginuo njegov pas, a neposredno nakon toga je i vlasnik psa preminuo od trovanja. Preminuli je, zajedno s mještanima koji stanuju pored Karlovačke pivovare, dugo vremena upozoravao lokalne vlasti i Pivovaru na smrad iz obližnjega potoka te promjene boje vode. Nitko na ta upozorenja nije reagirao do nesretnoga događaja (Kovačević, 19. 2. 2010.). Nakon nesretnoga događaja Zavod za javno zdravstvo, prema narudžbi Pivovare, proveo je u prethodnih nešto više od godinu dana istragu. Rezultati su pokazali preko 60 % više štetnih tvari nego što je Zakonom dopušteno. Iako je Pivovara imala nalaz Zavoda za javno zdravstvo, odbijala je dati nalaze u javnost što je dodatno u javnosti stvorilo sumnju da nešto nije u redu. Upravo ovakav odnos s javnošću nije primjeren, jer je javnost bila ne samo lišena važnih informacija, nego je bila i dovedena u opasnost (Kovačević, 19. 2. 2010.).

Odnosi s javnošću Pivovare zakazali su u više slučajeva:

1. Ignoriranje događaja, što znači da su opovrgavale ikakvu povezanost Pivovare i nastale situacije te izbjegavali medije.
2. Ne pokazivanje suosjećajnosti prema žrtvi i u trenutku kada je bilo sasvim jasno da je Pivovara skrivila nesreću. Upravo je ovaj događaj pravi primjer kako se poduzeće ne bi smjelo ponašati uslijed nesretnoga događaja. Menadžer proizvodnje Pivovare, koji je kasnije i nepravomoćno optužen za izazivanje nesreće, tijekom cjelokupnoga postupka istrage izbjegavao je svaki kontakt s medijima te davao oprečne informacije službi za odnose s javnošću u Pivovari.

Takvi su postupci dodatno narušili ugled Pivovare te nametnuli dodatne vanjske kontrole koje su imale značajne financijske troškove za Pivovaru. Iako je Pivovara u konačnici pokušala sanirati posljedice nesreće suradnjom sa sudstvom i državnim sudstvom, navedeni događaj ostao je velika mrlja za poslovanje Pivovare, prvenstveno zbog prikrivanja događaja i manjka suosjećajnosti menadžmenta za nastalu situaciju.

5. ZAKLJUČAK

Odnosi s javnošću često se koriste u kriznom komuniciranju. Kriza dolazi iznenada i može ugroziti ugled, ali dobro pripremljeno krizno komuniciranje omogućava poduzeću uspješno prevladavanje krize. Usljed nesreća poduzeće se susreće s brojnim pitanjima. Sve nesreće neće istim intenzitetom ugroziti imidž poduzeća, a najgore su nesreće u kojima stradaju ljudi te one koje imaju širok spektar štete za ljudsko zdravlje i egzistenciju te okoliš.

Kakva god nesreća poduzeća bila, odjel odnosa s javnošću mora se voditi time da komunicira iskreno, istinito, pravovremeno, dobrovoljno i da je usmjereno na davanje informacija svim dionicima. U svrhu ostvarivanja navedenoga važno je poznavati proces upravljanja komunikacijom uslijed kriznoga poslovanja. Taj proces započinje ustvrđivanjem činjenica nesreće, organizacijom ključnih osoba za pružanje informacija, jasnim prezentiranjem informacija internoj javnosti koja će biti na meti medija, izradbom scenarija za širu javnost, posebno medije te sastavljanjem plana ili preporuke za stabilizaciju situacije.

U radu su opisana dva slučaja uloge odnosa s javnošću u kriznim situacijama. Iako u oba slučaja postoje naznake kršenja temeljnih načela ponašanja poduzeća i odnosa s javnošću u nesrećama, na primjeru HŽ-a može se vidjeti kako je poduzeće poduzelo puno više ispravnih koraka kako bi što više umanjilo štetu. Događaj s *Karlovačkom pivovarom* primjer je kako se poduzeće ne bi trebalo ponašati tijekom nesreća, ne samo iz pozicije odnosa s javnošću, nego i samoga etičnog poslovanja. Zbog loših odnosa s javnošću u vrijeme nesreće, ista je izgubila povjerenje javnosti, dioničara i kupaca što se odrazilo i na

poslovanje poduzeća te plaćanje velikih troškova dodatnih nalaza koji su bili potrebni jer je poduzeće odbilo dati pravu sliku nesreće. Krucijalno je da uslijed nesreće poduzeće bude otvoreno za komunikaciju te da pruža pravovremene i iskrene informacije.

LITERATURA

1. Burke, T. (1998). Risks and reputations: the economics of transaction costs, *Corporate Communications: An International Journal*, 3(1), str. 5. – 10.
2. Camilleri, E. (2011). *Project success: critical factors and behaviours*, Burlington: Gower Publishing Ltd..
3. Campos, N. F., Giovannoni, F. (2007). Lobbying, corruption and political influence, *Public Choice*, 131(1-2), str. 1. – 21.
4. Coombs, W. T. (2008). Crisis communication. *The international encyclopedia of communication*, str. 1. – 7.
5. Coombs, W. T. (2010). Parameters for Crisis Communication, U: Coombs, W. T., Holladay, S.J. (Ur.) *The Handbook of Crisis Communication*, Oxford: Wiley-Blackwell, str. 17. – 53.
6. Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (2004). Odnosi s javnošću. Zagreb: Mate.
7. Eterović, Z. (27. 7. 2014). Prošlo je 5 godina od nesreće nagibnog vlaka u Rudinama. Dostupno na: <https://www.24sata.hr/news/proslo-je-5-godina-od-nesrece-nagibnog-vlaka-u-rudinama-377180>, (11. 12. 2019.).
8. Fearn-Banks, K. (2016). *Crisis communications: A casebook approach*, New York & London: Routledge Taylor & Francis Group.
9. Gelders, D., Ihlen, Ø. (2010). Government communication about potential policies: Public relations, propaganda or both?, *Public Relations Review*, 36 (1), str. 59. – 62.

10. Gray, T., Martin, B. (2007). Backfires: white, black and grey, *Journal of Information Warfare*, 6 (1), str. 7. – 16.
11. Grbac, B. (2010). *Marketinške paradigme- stvaranje i razmjena vrijednosti*. Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci.
12. Institute of public relations (30. 10. 2007.). Crisis management and communications. Dostupno na: <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (14. 11. 2019.).
13. Kovačević, M. (19. 2. 2010.). Karlovačkoj pivovari 3 mil. kn kazne, direktorima 14,5 godina zatvora. Dostupno na: <https://www.vecernji.hr/vijesti/karlovačkoj-pivovari-3-mil-kn-kazne-direktorima-145-godina-zatvora-99015>, (11. 12. 2019.).
14. Kunczik, M. (2006). *Odnosi s javnošću*, Zagreb Fakultet političkih znanosti.
15. L'Etang, J. (2006). Public relations and propaganda: Conceptual issues, methodological problems, and public relations discourse, U: L'Etang, J., Pieczka, M. (Ur.) *Public relations: Critical debates and contemporary practice*, Mahwah, New Jersey & London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, str. 23. – 40.
16. Milas, D. (2012). Etički konflikti u odnosima s javnošću, *Medianali*, 6(11), str. 51. – 65.
17. Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza Press.
18. Patterson, B. (1993). Crises impact on reputation management, *The Public Relations Journal*, 49(11), str. 48.
19. Plenković, M. (2002). Krizno komuniciranje i teorija odnosa s javnostima, *Media, culture and public relations*, 21(1), str. 1. – 129.
20. Skoko, B. (2004). *Odnosi s javnošću kao doprinos demokratizaciji i profesionalizaciji procesa javnoga komuniciranja*, *Politička misao*, 51(1), str. 92. – 101.
21. Sučević, D. (2010). *Krizni menadžment*. Zagreb: Lider.
22. Taylor, M., Perry, D. C. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication, *Public Relations Review*, 31(2), str. 209. – 217.
23. Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću, teorija i praksa*, Zagreb-Sarajevo: Synopsis.
24. Vlăduțescu, Ș. (2014). Communicational types of propaganda, *International letters of social and humanistic sciences*, 33(22), str. 41. – 49.
25. Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication, *Public Relations Review*, 38(2), str. 246. – 254.

CRISIS COMMUNICATION – A CASE FROM CROATIA**ABSTRACT**

In the cases in which the company management is not prepared for the crisis, and especially for communication during the crisis, the long-established reputation can be destroyed in just a few minutes. On the other hand, the success of the business will be positively impacted if the company communicates by avoiding conflicts and crises or at least mastering them. Once a business is in crisis, it is necessary to make the facts public and take responsibility and keep it thoroughly and fully informed about possible risks. Also, it is necessary to continuously present all available information, even when the situation is not going in the desired direction, and show your efforts to control, eliminate or reduce potential hazards. This paper aims to identify best practices in crisis communication planning and to identify the reasons for deviations from the plan in real situations, as well as to propose mechanisms for future avoidance of these deviations.

Keywords: crisis, crisis communication, business continuity planning