

UDK: 659.1/4  
Izvorni znanstveni rad  
8. VI. 2020.

SANDRA JELČIĆ\*

MIRELA MABIĆ\*\*

## KRIZNO KOMUNICIRANJE KROZ PERSPEKTIVU POTROŠAČA

Krizna situacija prekida uobičajeno poslovanje poduzeća te zahtijeva specifičnu komunikaciju s dionicima. Dobra komunikacija u kriznoj situaciji može unaprijediti ugled poduzeća. S druge strane, loše upravljanje ili izostanak komunikacije može narušiti ugled i ugroziti opstanak poduzeća. Stoga krizno komuniciranje predstavlja jedno od najvažnijih vidova suvremenih komunikacija. Bez obzira na to je li riječ o velikome međunarodnom ili malom poduzeću potrebno je izraditi plan komunikacije tijekom krizne situacije. Literatura iz područja kriznoga komuniciranja obiluje savjetima i naputcima kako planirati, organizirati i provoditi krizno komuniciranje. Međutim, oskudniji je dio literature o reakcijama potrošača na komunikaciju poduzeća u kriznim situacijama. Spoznaje o reakcijama potrošača važne su za unapređenje budućih planova kriznoga komuniciranja.

U radu će se, stoga, istražiti stavovi potrošača o komunikaciji poduzeća u kriznim situacijama te dati preporuke za uspješnije krizno komuniciranje u ovisnosti o rezultatima provedenoga istraživanja.

**Ključne riječi:** kriza, krizno komuniciranje, stavovi potrošača.

\* University of Mostar, Mostar, Bosnia and Herzegovina, sandra.jelcic@ef.sum.ba

\*\* University of Mostar, Mostar, Bosnia and Herzegovina, mirela.mabic@ef.sum.ba

## 1. UVOD

Kako donosi *The New York Times* iz siječnja 1971. godine američki političar i diplomat Henry Kissinger znao se našaliti: „Ne može se dogoditi kriza sljedeći tjedan. Moj raspored je već popunjen“. Istina, nema savršenoga trenutka za poduzeće da se nađe u kriznoj situaciji. One dolaze iznenada i neočekivano bez obzira na trenutačnu situaciju. Svako bi se poduzeće, stoga, trebalo pripremiti. Metode poput istraživanja u obliku revizija kriznih situacija, sastavljanje priručnika za krizne situacije ili organiziranje treninga, odnosno simulacija kriznih situacija mogu pridonijeti uspješnijoj pripremljenosti za djelovanje u svakoj kriznoj situaciji (Tench & Yeomans, 2009). Nemoguće je da organizacija ima odgovor na svaku od mogućih kriza, ali smještajući konkretne događaje u kontekst postojećih teorija moguće je definirati okvir za djelovanje unutar kojega će organizacija postupiti u trenutku suočavanja s krizom (Coombs, 2012). Pritom je važno imati u vidu činjenicu da su stavovi potrošača najvažniji pokazatelj pri mjerenju učinkovitosti kriznoga menadžmenta (Siomkos & Shrivastava, 1993).

Stoga će se u radu istražiti razlike u reakcijama potrošača na kriznu situaciju nastalu temeljem štetnih ili opasnih proizvoda (*product-harm crisis*) u formi ukupnoga dojma o poduzeću i namjere buduće kupnje, a uzimajući u obzir percipiranu društvenu odgovornost poduzeća, odgovor poduzeća na krizu i razmjere krize kombinirano te dati preporuke za krizno komuniciranje temeljem dobivenih rezultata istraživanja. Utvrdit će se idu li dobiveni empirijski dokazi u korak s teorijskom argumentacijom o važnosti percepcije društvene odgovornosti, razmjera krize i načina odgovora poduzeća u opisanoj kriznoj situaciji. Usred „ključanja“ krize nastale temeljem štetnih ili opasnih proizvoda, potrebno je pronaći brza rješenja da se ne bi ugrozio tržišni udio (Siomkos & Kurzbard, 1994). Na tom tragu prethodna istraživanja o stavovima potrošača temeljena na prethodnim kriznim situacijama ili simuliranju budućih mogu itekako pridonijeti uspješnijoj reakciji poduzeća kada kriza nastupi.

## 2. KRIZA I VRSTE KRIZA

Posljednja tri desetljeća raste zanimanje akademske i stručne javnosti za područje upravljanja kriznim situacijama i krizno komuniciranje. Razlog je jednostavan. Kriza odnosi novac što nameće potrebu da se kriza izbjegne, ublaži i da se reagira na način da bi se zaštitili kapital, ljudski resursi te općenito ugled poduzeća (Heath, 2012). Krizna situacija negativno utječe na financijsku stabilnost poduzeća, odnos s ciljnim javnostima, imidž i ugled kao i sposobnost funkcioniranja i isporuke proizvoda i usluga (Jin & Cameron, 2007). Opasnosti i krize iznenadna su i nepoželjna stanja koja mogu zahvatiti pojedinca, obitelji, grupe, stranke, gospodarstvo, društvo, lokalnu samoupravu, naselje, selo, grad, državu ili međunarodnu zajednicu (Plenković, 2015). U poslovnome smislu kriza je „nepredvidiva prijetnja koja ako se njom primjereno ne upravlja može imati negativan utjecaj na organizaciju i dionike“ (Coombs, 2006). Kriza se u poslovnome smislu može definirati i kao „događaj s mogućim negativnim posljedicama na organizaciju, javnost, proizvode, usluge i ugled organizacije“ (Fearn-Banks, 2009). S poslovnoga aspekta, prema Tomiću (2016), „kriza je organizacijska okolnost u kojoj se više ne može normalno djelovati. Ometa rutinske aktivnosti, izaziva nesigurnost i stres te ugrožava dugoročni opstanak organizacije“. Svaka je kriza priča za sebe po svojim uzrocima, obilježjima, trajanju i posljedicama. Moguće je govoriti o različitim vrstama kriza. Cutlip, Center i Broom (2003) dijele ih na: *prirodne, tehnološke, krize uzrokovane sukobom, krize uzrokovane zlonamjernošću, krize uzrokovane iskrivljenim vrijednostima upravljanja, krize uzrokovane obmanom, krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave i poslovne i ekonomske krize*. Tomić (2016) navodi četiri osnovne vrste kriza prema američkome Institutu za krizni menadžment iz Louisvilllea: *perceptualna kriza/kriza uočavanja* (ništa nije učinjeno pogrešno, ali javnost uočava pogrešne radnje pa je šteta gotovo stvarna); *bizarne krize* (neočekivane situacije koje se ne mogu planirati kao niti perceptivne); *iznenadne krize* (požari, eksplozije i sl.) i *prikrivene krize* (bilo kakav ozbiljan poslovni problem koji nije općenito poznat unutar ili izvan tvrtke može

stvoriti negativan publicitet ako se i kada pojavi u medijima). Seymour i Moore (2000) razlikuju dvije vrste kriznih situacija: *kobra* – iznenadna kriza – katastrofa koja napada iznenada, tvrtku hvata na spavanju i ostavlja je u kriznoj situaciji i *piton* – „sporogoreća“ ili „puzajuća“ kriza – skup problema koji snađu tvrtku jedan za drugim i polako je uništavaju.

Postoji pet pretpostavki o kojima je potrebno voditi računa pri rješavanju krize u svakome poduzeću: 1. Uvijek pretpostaviti da je problem teži nego što se čini. 2. Pretpostaviti da u poslovnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati. 3. Pretpostaviti da će poduzeće i način na koji poduzeće rješava krizu mediji prikazati u najgoremu mogućem svjetlu. 4. Pretpostaviti da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima, tako i u ljudstvu. 5. Pretpostaviti da će poduzeće ne samo prebroditi krizu, nego iz nje izići još jače (Tomić, 2016).

Krizne situacije su se događale. Krizne situacije će se događati. Pripremljenost poduzeća preduvjet je uspješnoga rješavanja krizne situacije. Gubitak povjerenja u poduzeće može imati nesagledive posljedice. Stoga je potrebno provesti detaljnu analizu svih okolnosti koje su dovele do krize i pripremiti se da bi u budućnosti mogli izbjeći slične i uspješno prebroditi krize u nastajanju (Tomić, 2016).

### 3. KRIZNA SITUACIJA NASTALA TEMELJEM ŠTETNIH ILI OPASNIH PROIZVODA („PRODUCT - HARM CRISIS“)

*Product-harm crisis* je složena krizna situacija koja nastaje kada se ispostavi da su proizvodi neispravni, nesigurni za korištenje ili čak opasni (Dawar & Pillutla, 2000). Izvor opisane krizne situacije može biti greška proizvođača, posrednika, sabotaža i sl. Bez obzira na izvor, takva krizna situacija može poprimiti ozbiljne razmjere i itekako negativno utjecati i na poslovanje i na imidž poduzeća. *Product-harm crisis* čak se može smatrati glavnom prijetnjom poduzećima (Coombs & Laufer 2006). Diljem svijeta raste broj proizvoda koji se povlače s tržišta. Prema tvrdnjama vodećih savjetnika za krizne situacije, 50 posto kriza događa se kod proizvoda koji se gu-

taju – hrana, piće i oralni lijekovi (Tench & Yeomans, 2009). Vjerojatno je samo pitanje vremena kada će se bilo koji proizvođač naći u situaciji da mora povući s tržišta jedan ili više proizvoda (Berman, 1999).

Potrošači mijenjaju svoj stav i namjere ponašanja s obzirom na krizne situacije poduzeća i proizvoda poduzeća (Mohr & Webb, 2005; Johnson & Grayson, 2005; Coombs & Holaday, 2007; Zhao, Zhao & Helsen, 2011; Lin et al. 2011; Assiouras, Ozgen & Skourtis, 2013; Grappi & Romani, 2015). Štoviše, studije navedenih autora ukazuju da percepcija kvalitete proizvoda poduzeća i društvena odgovornost, povjerenje u poduzeće, te namjere ponašanja poput namjere kupnje i preporuke proizvoda poduzeća poprimaju negativan karakter. Tijekom krizne situacije nastale temeljem štetnih ili opasnih proizvoda potrošači često primaju negativne informacije o proizvodima i poduzeću tako da i njihovi stavovi poslije krize postaju negativni (Siomkos & Kurzbard, 1994).

Uvid u literaturu o kriznoj situaciji nastaloj temeljem štetnih ili opasnih proizvoda otkriva tri čimbenika koji imaju pritom značajan utjecaj na percepciju kupaca i namjere ponašanja. To su: *percipirana društvena odgovornost poduzeća, odgovor poduzeća na krizu i razmjeri krize*. Uspješne društveno odgovorne aktivnosti poduzeća rezultiraju pozitivnim stavovima potrošača prema proizvodima poduzeća, namjerom kupnje i zadovoljstvom potrošača (Madden, Roth & Dillon, 2012). Fombrun i sur. (2000) navode da društvena odgovornost može biti učinkovit instrument poduzećima da smanje ili minimiziraju potencijalni rizik. Istraživanja pokazuju da su potrošači više blagonakloni poduzećima koje se nađu u kriznoj situaciji koja rezultira manjom štetom ili ozljedama, a manje onima koji se nađu u kriznoj situaciji koja rezultira većom štetom ili ozljedama (Mowen & Ellis, 1981). Ozbiljnije će krize vjerojatnije imati dugotrajniji učinak na dionike (Zyglidopoulos, 2001). Odgovor poduzeća od velikoga je utjecaja na potrošače tijekom krize nastale temeljem štetnih ili opasnih proizvoda (Vassilikopoulou et al. 2008). Bez obzira na to koliko se dobro upravljalo kriznom situ-

acijom s operativne točke gledišta, tek način na koji poduzeće komunicira u krizi čini stvarnu razliku (Tench & Yeomans, 2009). Siomkos i Kuzbard (1994) navode četiri temeljne strategije odgovora poduzeća tijekom krizne situacije: (1) poricanje: poduzeće poriče odgovornost za štetu i ne pokazuje brigu za potrošače; (2) nedragovoljno povlačenje proizvoda: poduzeće povlači proizvod nakon odluke nadležne institucije; (3) dragovoljno povlačenje proizvoda. Poduzeće odlučuje povući proizvod prije odluke nadležnih institucija. (4) *super effort*: poduzeće se iznimno trudi komunicirati iskreno i ponašati se društveno odgovorno. Povlači štetni proizvod. Štoviše, potrošačima proizvoda nudi popust ili besplatne primjerke drugih proizvoda. Ova četiri odgovo-

ra poduzeća od poricanja do *super effort* čine tzv. „kontinuum odgovora poduzeća“.

#### 4. ISTRAŽIVAČKA METODOLOGIJA

U radu je korišten eksperiment sa šesnaest scenarija (kombinacije dviju razina društvene odgovornosti, dviju razina krizne situacije, četiri vrsta odgovora poduzeća) prilagođen prema radu Vassilikopoulou i sur. (2009). Riječ je o zamišljenomu poduzeću *Mo Communication* koje se našlo u kriznoj situaciji zbog pregrijavanja i eksplozije litijske baterije specifičnoga modela mobilnoga uređaja. Varijable koje su korištene u scenarijima opisane su u Tablici 1.

Tablica 1.: Nezavisne varijable korištene u scenarijima

Varijabla	Razine/Vrste	Scenarij
Društvena odgovornost poduzeća	Niska	<i>Mo Communication</i> proizvodi mobilne telefone. Nisu osobito usmjereni na društveno odgovorne aktivnosti.
	Visoka	<i>Mo Communication</i> je jedan od najpoznatijih proizvođača mobitela. Ima reputaciju kao jedno od društveno najodgovornijih poduzeća. Svake godine donira značajan dio svoga profita u humanitarne svrhe. Ekološki je osviješteno poduzeće. Redovito sponzorira društvene i kulturne događaje. Redovito su nagrađivani za društveno odgovorno ponašanje.
Razmjeri krize	Velika	Nažalost, suočeni su sa situacijom da se kod određenoga broja korisnika litijska baterija specifičnoga modela pregrijala i prouzročila eksploziju. Eksplozija je uzrokovala ozbiljnu štetu. Troje ljudi je poginulo, a dvoje je teško ozlijeđeno.
	Mala	Nažalost, suočeni su sa situacijom da se kod određenoga broja korisnika litijska baterija specifičnoga modela pregrijala i prouzročila eksploziju. Eksplozija je prouzročila materijalnu štetu. Nije bilo ozljeda ili smrtnih posljedica.
Odgovor poduzeća	Poricanje	<i>Mo Communication</i> je porekao odgovornost za incident. Poduzeće tvrdi da su sve potrebne provjere bile učinjene i da se baterija nije pokazala neispravnom. Poduzeće je izjavilo da je proizvod siguran i da je povlačenje nepotrebno. Marketing menadžer izjavio je da se takva situacija može dogoditi sa svakim proizvodom i da korisnici nisu pažljivo pročitali upute.
	Prisilno povlačenje	<i>Mo Communication</i> je povukao 3000 mobilnih uređaja iz prodaje nakon što je to zatražilo ministarstvo zdravstva.
	Dragovoljno povlačenje	<i>Mo Communication</i> je odmah povukao 3000 mobilnih uređaja iz prodaje sa specifičnim serijskim brojem. Također, otvorili su komunikaciju u svezi sa kriznom situacijom.
	<i>Super effort</i>	<i>Mo Communication</i> je odmah povukao 3000 mobilnih uređaja iz prodaje sa specifičnim serijskim brojem. Njihove baterije besplatno su zamijenjene. Poduzeće se potrudilo obavijestiti korisnike o neispravnome proizvodu i načinima na koje im se može vratiti novac. Dodatno, <i>Mo Communication</i> je nadoknadio štetu obitelji žrtava. Na koncu, započeta je online komunikacija s potrošačima 0-24.

Izvor: prilagođeno prema Vassilikopoulou, A., Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K.. (2009). Product-harm crisis management: Times heals all wounds?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, str. 177.

Tri varijable koje su korištene pri kreiranju scenarija i prikazane u Tablici 1. nezavisne su varijable odnosno pretkazivači. Zavisne varijable percipirana su opasnost za korisnika, ukupan dojam o poduzeću te namjera kupnje u budućnosti. One su mjerene Likertovom sedmostupanjskom ljestvicom. Nezavisne i zavisne varijable prikazane su u Tablici 2.

Tablica 2.: Varijable korištene u istraživanju

Nezavisne varijable	Zavisne varijable
DOP (visoka, niska)	Percipirana opasnost za korisnika (1 - iznimno opasano / 7 - u potpunosti bezopasno)
Razmjeri krize (velika, mala)	Ukupan dojam o poduzeću (1 - izrazito nepovoljan / 7 - izrazito povoljan)
Odgovor poduzeća (poricanje, dragovoljno povlačenje, nedragovoljno povlačenje, super effort)	Namjera kupnje (1 - u potpunosti nezainteresiran za nove proizvode / 7 - u potpunosti zainteresiran za nove proizvode)

Izvor: prilagođeno prema Vassilikopoulou, A., Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K.. (2009). Product-harm crisis management: Times heals all wounds?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, str. 176.

Istraživanje je provedeno među studentima Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru tijekom prosinca 2019. godine. U istraživanje su uključeni studenti svih ciklusa studija, svih godina studija i svih smjerova. U konačnici, u uzorak je uključen 121 student, od toga 44 (36,4 %) studenta i 77 (63,6 %) studentica. Prosječna dob studenata je  $21 \pm 1,69$  godina. S obzirom na to da je istraživanje temeljeno na šesnaest scenarija, uzorak je uzet iz šesnaest različitih skupina studenata (na predavanju je bilo minimalno dvadeset, a maksimalno 120 studenata). Istraživanje je provedeno na sljedeći način: istraživač je u dogovoru s nastavnicima posjetio studente na predavanju, objasnio im svrhu i ciljeve istraživanja te zamolio za sudjelovanje u istraživanju. Nakon toga su anketni upitnici postavljeni na katedru te su studenti, koji su to željeli, isti mogli uzeti (sudjelovanje je bilo dobrovoljno), pročitati i popuniti te popunjen vratiti. Studenti su u svakome trenutku mogli odustati od sudjelovanja u istraživanja te vratiti nepopunjen anketni upitnik. Nakon popu-

njavanja predviđenoga broja upitnika, istraživač je zahvalio studentima i napustio dvoranu. Nakon provedene tehničke kontrole anketnih upitnika formirana je baza podataka. Analiza je provedena u programu IBM SPSS *Statistics*, inačica 25.0. Rezultati su iskazani kao aritmetička sredina (M) i standardna devijacija (SD). Za istraživanje učinaka nezavisnih varijabli i njihovih interakcija sa zavisnim varijablama korištena je trofaktorska ANOVA za nezavisne uzorke. Granica značajnosti postavljena je na  $p = 0,05$ .

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Provedena analiza pokazala je da razmjeri krize imaju značajan utjecaj na percipiranu opasnost za korisnika, društvena odgovornost i odgovor poduzeća imaju značajan utjecaj na ukupan dojam o poduzeću, dok interakcija svih pretkazivača (društvena odgovornost \* razmjeri krize \* odgovor poduzeća) ima značajan utjecaj na namjeru kupnje u budućnosti. Rezultati analize varijance za tri zavisne varijable s tri nezavisne varijable su prikazani u Tablici 3.

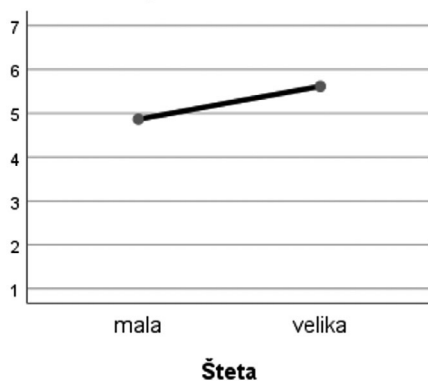
Tablica 3.: Učinak glavnih efekata i njihovih interakcija na zavisne varijable (rezultati ANOVE)

Izvor variranja / nezavisne varijable	Zavisne varijable		
	Percipirana opasnost za korisnika	Dojam o poduzeću	Namjera kupnje u budućnosti
<b>Glavni efekti</b>			
Društvena odgovornost	1,612/0,207	8,567/0,004	0,009/0,926
Razmjeri krize	5,173/0,025	0,552/0,459	0,114/0,736
Odgovor poduzeća	0,983/0,404	3,262/0,024	2,218/0,090
<b>Interakcije</b>			
Društvena odgovornost * Razmjeri krize	0,000/0,995	0,180/0,672	0,887/0,349
Društvena odgovornost * Odgovor poduzeća	1,486/0,223	0,853/0,468	0,181/0,909
Razmjeri krize * Odgovor poduzeća	0,974/0,408	1,240/0,299	0,880/0,454
Društvena odgovornost * Razmjeri krize * Odgovor poduzeća	0,562/0,641	0,299/0,826	3,210/0,026
Rezultati su iskazani kao F/p			

Izvor: Priprema autorica

Ispitanici manje razmjere krize povezuju s manjom opasnosti koje proizvod i situacija predstavljaju za korisnika. Analogno tomu, ako je nastala šteta bila velika, ispitanici proizvod i novonastalu situaciju smatraju velikom opasnošću (Grafikon 1).

**Koliko opasnim smatrate opisani proizvod i situaciju za korisnika?**



Grafikon 1: Učinak štete na percepciju opasnosti

Izvor: Priprema autorica

U analizi stavova ispitanika prema poduzeću utvrđeno je da se razina društvene odgovornosti i stavovi prema poduzeću kreću u istome smjeru (Grafikon 2a). U slučaju niske društvene odgovornosti ispitanici iskazuju nepovoljan stav prema poduzeću te, analogno tomu, ako je poduzeće bilo visoko društveno odgovorno, ispitanici imaju izrazito pozitivan stav prema njemu.

**Kakav je Vaš stav prema poduzeću nakon pročitano scenarija?**

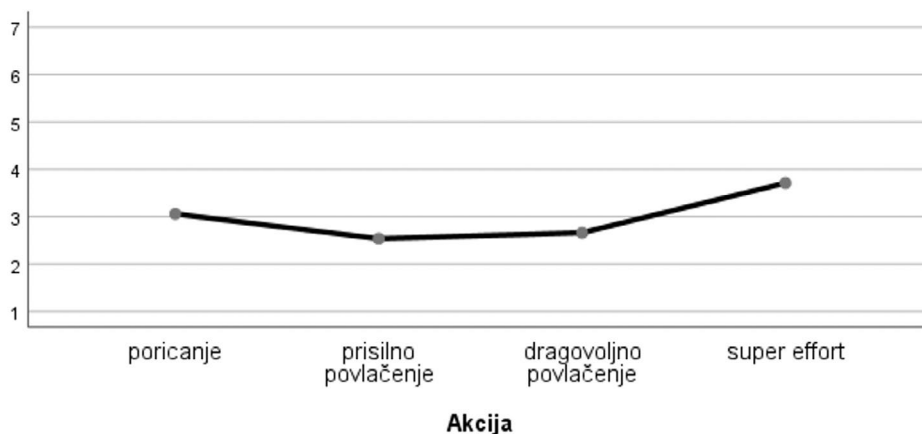


Grafikon 2a.: Učinak društvene odgovornosti na stav prema poduzeću

Izvor: Priprema autorica

Kako je već ranije navedeno, stav prema poduzeću je pod utjecajem i akcija koje je poduzeće poduzelo u nastaloj nepovoljnoj situaciji (Grafikon 2b). Najpovoljniji stav ispitanici iskazuju prema poduzećima koja su koristila strategiju *super effort* odnosno koja su uložila velike napore u rješavanje novonastale nepovoljne situacije, dok najmanje pozitivan stav imaju prema poduzećima koja su bila prisiljena na povlačenje proizvoda. Sličan negativan stav ispitanici pokazuju i prema poduzećima koja su dragovoljno povukla svoje proizvode. Zanimljivo je primijetiti da is-

**Kakav je Vaš stav prema poduzeću nakon pročitano scenarija?**



Grafikon 2b.: Učinak poduzetih akcija na stav prema poduzeću

Izvor: Priprema autorica

**Biste li željeli biti kupci proizvoda poduzeća u budućnosti te kupiti novi model mobilnog telefona nakon ovakve reakcije poduzeća u kriznoj situaciji?**



Grafikon 3a.:  
Učinak štete i poduzetih akcija u kontekstu niske društvene dogovornosti na namjeru kupnje

Izvor: Priprema autorica

pitanci imaju pozitivniji stav prema poduzećima koja su poricala nepovoljnu situaciju i nemili događaj, nego prema poduzećima koja su dragovoljno povukla proizvode iz prodaje.

Statistički značajne razlike utvrđene su u stavovima ispitanika prema poduzećima koja su uložila velike napore u odnosu na poduzeća koja su prisilno ( $p = 0,008$ ) odnosno dragovoljno ( $p = 0,018$ ) povukla proizvode. Pozitivniji stav ispitanici imaju prema poduzećima koja ulože dodatne napore za rješavanje novonastale krizne situacije.

Kako će ispitanici u budućnosti postupiti prema poduzeću i kako će se odnositi prema njegovim proizvodima u kontekstu kupovine, objašnjavaju sve tri nezavisne varijable. Interakcija stupnja društvene odgovornosti, stupnja razmjera krize i intenziteta poduzetih akcija (odgovora poduzeća) značajno utječe na buduće aktivnosti ispitanika (klijenata/kupaca) prema poduzeću.

Rezultati pokazuju da bi ispitanici u slučaju niske društvene odgovornosti i male štete najveći interes za ponovnu kupnju pokazali u slučaju kada poduzeće dobrovoljno povuče svoje proizvode, dok bi najmanji interes iskazivali u slučaju poricanja nastale nepovoljne situacije. U slučaju velike štete (niska društvena odgovornost) najveće zanimanje bilo bi iskazano u situaciji kada poduzeće uložiti velike napore u rješavanje nastale nepovoljne situacije, dok bi najmanje zanimanje za buduću kupnju pobudilo prisilno povlačenje proizvoda.

Kod poduzeća koja su visoko društveno odgovorna, u slučaju male štete ispitanici bi najveći interes za ponovnu kupnju pokazali ako bi poduzeće uložilo velike napore u rješavanje nepovoljne situacije ili čak poricalo sve nastale probleme, dok bi najmanji interes iskazivali u slučaju dragovoljnoga povlačenja. Ako bi, pak, proizvodi visoko društveno odgovornoga po-

**Biste li željeli biti kupci proizvoda poduzeća u budućnosti te kupiti novi model mobilnog telefona nakon ovakve reakcije poduzeća u kriznoj situaciji?**



Grafikon 3b.:  
Učinak štete i poduzetih akcija u kontekstu visoke društvene dogovornosti na namjeru kupnje

Izvor: Priprema autorica

duzeća pričinili veliku štetu, kupci bi njihove proizvode ponovo kupili ako bi poduzeće dobrovoljno povuklo sve proizvode s tržišta, dok bi u situaciji prisilnoga povlačenja proizvoda, ali i poricanja, interes kupaca za ponovnu kupnju bio jako nizak.

## 6. ZAKLJUČAK

Ako je poduzeće pripremljeno, krizna situacija može biti izvor prilika i stjecanja konkurentne prednosti. Informacijska infrastruktura u čijemu su središtu stavovi kupaca i potrošača na reakcije poduzeća u krizi temelj su za pripremu novih planova kriznoga komuniciranja i djelovanja.

Jedan od načina pripreme poduzeća za kriznu situaciju kontinuirane su aktivnosti na pozicioniranju poduzeća kao društveno odgovornoga. Percepcija poduzeća kao društveno odgovornoga osigurava svojevrsan „imunitet“ poduzeću tijekom krizne situacije. U prilog tomu idu i rezultati provedenoga istraživanja. Naime, rezultati pokazuju da su stavovi i buduće akcije korisnika nakon krizne situacije pod utjecajem razmjera krizne situacije, percipirane društvene odgovornosti poduzeća te poduzetih akcija pri rješavanju krizne situacije. Ako je poduzeće percipirano kao društveno odgovorno i ako odgovorno postupi tijekom krizne situacije, kupci su spremni kupovati proizvode poduzeća u budućnosti. U slučaju malih razmjera krize, kupci bi u budućnosti kupovali proizvode poduzeća koje smatraju društveno odgovornim, čak i kada bi poricalo nastalu kriznu situaciju. To pokazuje da kupci imaju veliko povjerenje u poduzeća koja smatraju društveno odgovornima. No, navedeno se ni u kojem slučaju ne smije zloupotrijebiti, nego, naprotiv, nastaviti i u kriznoj situaciji ponašati se odgovorno učvršćujući odnose povjerenja s kupcima. Ukupan dojam o poduzeću nakon krizne situacije povoljniji je ako je poduzeće percipirano kao društveno odgovorno i ako se ponaša društveno odgovorno tijekom krizne situacije.

Rezultati istraživanja ukazuju na pravac u kojemu poduzeće treba ići da bi zadržalo svoj položaj, ugled, ali i značajno napredovalo na tržištu. No, za generaliziranje zaključaka trebalo bi ponoviti istraživanje eliminirajući ograničavajuće čim-

benike koji se izravno tiču uzorkovanja. Istraživanje je provedeno među relativno malom broju studenata među kojima dominiraju pripadnice ženskoga spola. Iako je scenarij svojom tematikom bio prilagođen studentima, za konkretnije zaključke u istraživanje trebalo bi uključiti veći broj ispitanika, različitih profila, različite dobi te različitih kupovnih navika i sklonosti.

U skladu s tim, buduća istraživanja trebalo bi provesti na većemu uzorku ispitanika, strukturiranom tako da se eliminiraju navedeni nedostaci. Osim toga, u budućim istraživanjima trebalo bi proširiti lepezu proizvoda i usluga na kojima će se temeljiti scenariji. Buduća istraživanja bi se, također, trebala usmjeriti na segmentaciju kupaca u skladu sa stavovima i namjerama ponašanja nakon krizne situacije da bi se mogle predložiti primjerene strategije kriznoga menadžmenta za pojedini segment.

Kompleksnost suvremenih trendova u životu, radu i poslovanju kao rezultat globalizacijskih procesa i brzoga tehnološkog razvoja učinila je da danas živimo u vremenu kriza. Poduzeća nemaju drugi izbor nego prihvatiti krizne situacije kao stvarnost koja se ne može izbjeći i tražiti načine upravljanja njima da bi se pritom minimizirao negativan utjecaj na odnose s potrošačima. Uspješnim upravljanjem kriznim situacijama i prakticiranjem društveno odgovornoga ponašanja i prije i tijekom krize može se kontrolirati negativan publicitet, zaštititi ugled poduzeća i mogu se stvoriti preduvjeti za uspješan nastavak poslovanja u budućnosti.

## LITERATURA

- Assiouras, I., Ozgen, O., Skourtis, G. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility in Food Industry in Product – Harm Crisis, *British Food Journal*, 115(1), 108-123.
- Berman, B. (1999). Planning for the Inevitable Product Recall, *Business Horizons*, 42(2), 69-78.
- Coombs, W. T. (2006). *CodeRed in the Boardroom: Crisis management as organizational DNA*, Westport Connecticut London.



- Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2007). The negative communication dynamic: Exploring the Impact of Stakeholder Affect on Behavioral Intentions, *Journal of Communication Management*, 11(4), 300-312.
- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing Crisis Communications: Planning, managing and responding* (3. izdanje), Sage Publications, Los Angeles.
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G. (2003). *Odnosi s javnošću*, Mate, Zagreb.
- Fearn-Banks, K (2009). *Crisis Communications: A casebook approach*, 3rd Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., Barnett, M. L. (2000). Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk, *Business and Society Review*, 105(1), 85-106.
- Heath, R. L. Crisis Communication: Defining the Beast and De-marginalizing Key Publics u Coombs, W. T., Holladay, S. J. (ur.) (2012). *The handbook of Crisis Communications*, Blacwell Publishing.
- Dawar, N, Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product-Harm Crisis on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer expectations, *Journal of Marketing research*, 37(May), 215-226.
- Grappi, S., Romani, S. (2015). Company Post-Crisis Communication Strategies and Psychological Mechanism Underlying Consumer Reactions, *Journal of Public Relations Research*, 27(1), 22-45.
- Johnson, D., Grayson, K. (2005). Cognitive and Affective Trust in Service Relationship, *Journal of Business Research*, 58(4), 500-507.
- Jin, Yan, and 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.
- Laufer, D., Coombs, W. T. (2006). How should a company respond to a product harm crisis? The role of corporate reputation and consumer-based cues, *Business Horizons*, 49(5), 379-385.
- Lin, C.-P., Chen, S.-C., Chiu, C.-K., Lee, W.-Y. (2011). Understanding Purchase Intention During Product-Harm Crisis: Moderating Effects of Perceived Corporate Bility and Corporate Social Responsibility, *Journal of Business Ethics*, 102(3), 455-471.
- Madden, T. J., Roth, M. S., Dillon, W. R. (2012). Global Product Quality and Corporate Social Responsibility Perceptions: A Cross – National Study of Halo Effects, *Journal of International Marketing*, 20(1), 42-57.
- Mohr, L. A., Webb, D. J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses, *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.
- Mowen, J. C., Ellis, H. W. (1981). The Product Defect: Management and Consumer Implications, *The Annual Review of Marketing*, 158-172.
- Plenković, M. (2015). Krizno komuniciranje, *Media, culture and public Relations*, 6(2), 113-118.
- Seymour, M., Moore, S. (2000). *Effective Crisis Management: Worldwide principles and practice*, London: Cassell.
- Siomkos, G. J., Kurtzard, G. (1994). The Hidden Crisis in Product – Harm Crisis management, *European Journal of Marketing*, 28(2), 30-41.
- Siomkos, G., Shrivastava, P. (1993). Responding to product liability crises, *Long Range Planning*, 26(5), 72-79.
- Smith, H. (1971). Foreign Policy: Kissinger at Hub. <<https://www.nytimes.com/1971/01/19/archives/foreign-policy-kissinger-at-hub-foreign-policy-at-center-kissinger.html>>, pristupljeno 14. 11. 2019.
- Tench, R., Yeomans, L. (2009). *Otkrivanje odnosa s javnošću*, Biblioteka Print, HUOJ, Zagreb.

- Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, II. Dopunjeno i izmijenjeno izdanje*, Synopsis, Zagreb – Sarajevo.
- Vassilikopoulou, A., Siomkos, G., Chatzipanagiotou, K. (2009). Product-harm crisis management: Times heals all wounds?, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 174-180.
- Zhao, Y., Zhao, Y., Helsen, K. (2011). Consumer Learning in a Turbulent Market Environment: Modeling Consumer Choice Dynamics After a Product-Harm Crisis, *Journal of Marketing Research*, 48(2), 255-267.
- Zyglidopoulos, S. C. (2001). The Impact of Accidents on Firms' Reputation for Social Performance, *Business & Society* 40(4), 423-435.

## CRISIS COMMUNICATION THROUGH CONSUMERS' PERSPECTIVE

### ABSTRACT

Crisis interrupts company's operations and requires specific communication with stakeholders. Good communication in crisis can improve company's reputation. On the other hand, poor management communication or lack of communication can ruin the reputation and endanger survival of a company. Therefore, crisis communication presents one of the most important aspects of contemporary communications.

It is necessary to make communication plan during the crisis regardless if it is a multinational or a small company. Literature on crisis communication is full of advices and instructions on how to plan, organise and conduct crisis communication. However, there is limited research on consumers' reactions on company communication in crises. Insights on consumers' reactions are important for improvement of future crisis communication plans.

Therefore, this paper will research consumers' attitudes on company communication in crises and also provide with recommendations for more successful crisis communication depending on conducted research results.

**Keywords:** crisis, crisis communication, consumers' attitudes