

Izveštavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji.hr i Agrokor.hr¹

Karlo Kanajet*
Hrvoje Jakopović**

SAŽETAK

Krizu organizacije označava situacija u kojoj se narušavaju redovite procedure funkcioniranja, a svaki izlazak iz uobičajenog toka djelovanja može dovesti i do pojačanog interesa medija. Kriza za neke organizacije zapravo počinje u onom trenutku kada je mediji proglase. Slučaj krize koncerna Agrokor u 2017. godini izazvao je veliku pozornost medija. Ovim se radom stoga proučavao slučaj kroz medijsko izvještavanje o Agrokoru na internetskom portalu Večernji.hr; u vrijeme kada se koncern suočavao s krizom izazvanom financijskim problemima. Na taj su se način utvrdila obilježja i odrednice medijskog izvještavanja o Agrokoru i krizi na internetskom portalu Večernji.hr. S druge strane, analiza je obuhvatila službena internetska priopćenja Agrokora na mrežnoj stranici Agrokor.hr kako bi se utvrdilo kako je koncern kroz službene online kanale odgovorio na krizu. Rezultati izvještavanja o slučaju Agrokor i njegovom kriznom komuniciranju daju uvid u obilježja medijskog izvještavanja u slučaju krize ovakvih razmjera i kriznom komuniciranju putem internetskih priopćenja. Istraživanje je pokazalo da se u medijskom portretiranju krize značajan naglasak stavlja na prvog čovjeka organizacije. Tako se na internetskom portalu Večernji.hr u promatranom razdoblju u gotovo svakoj drugoj objavi spominjao osnivač Agrokora Ivica Todorčić. Također;

* Karlo Kanajet, magistar novinarstva Fakulteta političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Lepušićeva 6, Zagreb, kkanajet@gmail.com.

** dr. sc. Hrvoje Jakopović, docent na Fakultetu političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Odsjek za strateško komuniciranje, Lepušićeva 6, Zagreb, hrvoje.jakopovic@fpzg.hr.

više od trećine objava sadržavalo je brojke u kontekstu krize, poput visine duga koncerna. Što se tiče samog Agrokor, rezultati istraživanja pokazali su kako se organizacija u prvoj fazi suočavanja s krizom nije postavila aktivno. Službena internetska priopćenja na mrežnoj stranici Agrokor.hr, koja bi se ticala krize, izostala su, a poruke koje su putem portala Večernji.hr mogle doći do javnosti od strane koncerna sadržavale su elemente poricanja postojanja problema. Kako je kriza postajala sve složenija, Agrokor je bio prisiljen na promjenu komunikacije. Stoga se u drugoj fazi koristio konkretnim strateškim elementima kriznog komuniciranja kao što su sazivanje konferencije za medije, vidljivost prvog čovjeka organizacije, komunikacijska ujednačenost te preimenovanje.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, krizno komuniciranje, strategija, Agrokor, internetski portali, korporativne internetske stranice

Uvod

Pojava koja podrazumijeva narušavanje uobičajenog toka odvijanja stvari u organizaciji jest krizna situacija. Standardni obrasci ponašanja i rutine se prekidaju, vremenski rokovi skraćuju, a osjećaj neizvjesnosti kod zaposlenika raste. Kriza označava višerazinsku prijetnju. „Ona ugrožava organizacijsku sposobnost preživljavanja, onemogućuje postizanje ciljeva, pa i sam opstanak organizacije” (Novak, 2001: 28). Međutim, kriza ujedno znači i priliku. Ako se povuku pravi potezi, reputacija organizacije poslije krize može biti čak i bolja nego što je bila prije.

Ovaj rad proučava slučaj krize koncerna Agrokor, najvećega hrvatskog trgovačkog konglomerata, koji se u prvoj polovici 2017. godine suočio s razornom kriznom situacijom financijske prirode, a koja zbog svojeg opsega i složenosti nije u potpunosti razriješena. Agrokor je osnovao Ivica Todorić 1976. godine kao privatnu tvrtku za proizvodnju cvijeća i cvjetnih sadnica². Tvrtka se tijekom godina razvijala i transformirala, od dioničkog društva do koncerna koji kao većinski vlasnik okuplja vodeće hrvatske kompanije i širi poslovanje na susjedne zemlje – Srbiju, Bosnu i Hercegovinu, Crnu Goru, Sloveniju i Mađarsku.

Slučaj Agrokor privukao je veliku pozornost medija u Hrvatskoj, ali i u inozemstvu. Više je razloga zašto je do toga došlo. Prije svega, koncern predstavlja važan gospodarski subjekt koji zapošljava gotovo šezdeset tisuća ljudi³ i raspolaže velikom imovinom. Nadalje, brojni su akteri uključeni u ovu kriznu situaciju: Ivica Todorić, vjerovnici na čelu s bankama pa sve do manjih tvrtki i dobavljača. Pored toga, krizna situacija uključivala je i postupak izvanredne uprave koncerna temeljen na *Zakonu o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku*⁴, kojeg je izglasao Sabor Republike Hrvatske, a predložila

Vlada Republike Hrvatske. Izbor izvanrednog povjerenika za Agrokor također je bila tema koja je zaokupljala hrvatske medije u 2017.

Iz ovog konteksta vidljivo je koliko je krizno komuniciranje bilo slojevito i opsežno. Krizna situacija uključivala je više manjih kriza koje su se svakodnevno odvijale, a gorući izazov u tome bio je postići nagodbu s vjerovnicima kako bi koncern mogao nastaviti s radom i s vremenom poslovati stabilnije. Djuric i Jovanovic (2017) postavljaju pitanje je li Agrokor prevelik da ne bi uspio izaći iz krize. S obzirom na veličinu i složenost, u ovoj se analizi slučaja naglasak stavio na akutnu krizu i promatranje jednog oblika izvješavanja o krizi i kriznog komuniciranja Agrokor.

Trendovi i navike medijskih publika potvrđuju da internetski portali imaju sve značajniju ulogu u informiranju. Primjerice istraživanje *Medijske navike u Republici Hrvatskoj* pokazuje kako je internet medij koji se najčešće koristi, a također je primjetan porast u čitanju internetskih portala i upotrebi društvenih mreža (Ipsos, 2017). Skoko i Vrdoljak (2018) također naglašavaju sve važniju i gotovo dominantnu ulogu *news* portala kao izvora informacija. Iz tog razloga, u okviru studije slučaja krize koncerna, ispituju se obilježja izvješavanja na portalu *Večernji.hr* koji prednjači u broju objava o krizi Agrokor te je prvi donio vijest o snižavanju kreditnog rejtinga kompanije, što se može promatrati kao početak krizne situacije. S druge strane, na mrežnoj stranici *Agrokor.hr* analiziraju se službena priopćenja kao odgovori na krizu.

Aspekti kriznog komuniciranja

Krizno komuniciranje u središte interesa postavlja pojavu čije precizno određivanje nije odveć jednostavno. Različiti autori iz perspektive odnosa s javnošću obrađuju temu kriznog komuniciranja (Coombs, 2015; Barton, 2001; Dilenschneider, 2000). No područje se kriznog komuniciranja može promatrati i interdisciplinarno:

Krizno komuniciranje je znanstvena i prakseološka disciplina koja je nastala kao rezultanta (orijentirani dinamički usmjeravajući vektor strukturiranja javnosti) svih mogućih kriznih poruka i komunikoloških zakonitosti, a posebno onih koje se bave ponašanjem čovjeka u opasnostima ili krizama.

(Plenković, 2015: 113)

Novak (2001: 28) ističe kako kriza za organizaciju predstavlja nastupanje stanja u kojem se više ne može djelovati na normalan način. Ugrožavanjem ciljeva izravno se ugrožava i sam opstanak organizacije, a nešto što u početku možda i ne ostavlja toliko dramatičan dojam dugoročno zapravo predstavlja ozbiljnu reputacijsku ugrozu. Tomić i Milas (2007: 139) naglašavaju različitost oblika u kojima krize nastupaju, što praktičarima odnosa s javnošću otežava posao prilikom detekcije relevantnih

specifičnosti svake konkretne situacije. Kada se dogodi kriza najvažnija valuta više nije financijska, već informacijska. Kako bi oni koji su za to zaduženi mogli povlačiti odgovarajuće poteze sa strateške razine, osnovna pretpostavka jest disponiranje sa što većim brojem korisnih činjenica. Naime, u kriznoj se situaciji nerijetko događa da novinari uspostavljaju inicijalni kontakt s predstavnicima organizacije tražeći komentar, a paradoksalno ustvari prvi obavještavaju predstavnike o postojanju krize. Samorazumljivim se smatra kako svaka kriza automatski znači pojačan fokus koji mediji usmjeravaju prema organizaciji. Za Novaka (2001: 28) kriza se često povezuje uz „ne očekivano loš publicitet”. Autor smatra da je upravo nesklono izvještavanje ono što može presuditi organizaciji, uzrokujući čak veću štetu od one koja je nastala inicijalnom krizom. Kako kaže Novak (2001: 28), ima i onih koji vjeruju da kriza zapravo počinje tek u onom trenutku kada mediji, državne institucije i utjecajne skupine u društvu nešto proglase krizom.

Pored medijskog aspekta krizne situacije, posebnu važnost ima i vremenska komponenta, u smislu dugotrajnosti određenih obrazaca. Riječ je o cjelovitijem pristupu koji krizu ne promatra samo kao iznenadni „rez“ koji narušava uhodane organizacijske procedure.

U najvećem broju slučajeva problemi u poslovanju ne nastaju odjednom i iznenadno (osim ako govorimo o tzv. bizarnim krizama koje se vežu uz jedinstvene i neponovljive događaje u nekom poduzeću s vrlo malom vjerojatnošću pojave u drugim poduzećima), a znakovi koji ukazuju na probleme u pravilu su prisutni u (gotovo) svim organizacijskim jedinicama i poslovnim funkcijama.

(Brčić i sur., 2013: 281)

Kada se kriza zaista dogodi, odgovorne osobe u organizaciji posvećuju se usmjeravanju raspoloživih resursa u pravcu pronalaska rješenja. Znanstvene definicije tada nisu važne. Nažalost u mnogim slučajevima upravo su krize te koje menadžment prisiljavaju da odnose s javnošću uopće uvažavaju kao ravnopravnu upravljačku funkciju.

Vrste kriza

Za potpuno razumijevanje fenomena krize potrebna je i odgovarajuća tipologija. Tako se krize (Novak, 2001: 43 prema Tomić i Milas, 2007: 141) dijele na:

1. vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize fizičke naravi, krize povezane s javnim mišljenjem, krize uzrokovane pogreškama uprave, krize gospodarsko-političke okoline)
2. vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize i prikrivene krize)

3. vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje (neobične i percepcijske krize). Dakako, „čisti” slučajevi kriznih situacija s obzirom na vrste u praksi ne moraju biti pravilo. Važno je međutim da menadžment organizacije ima kompetencije potrebne za razlučivanje elemenata od kojih se konkretna kriza sastoji, kako bi suočavanje s krizom bilo što uspješnije. Stručnjaci za upravljanje krizom kategoriziraju ove tipove kriza (Cutlip i dr, 2003: 389 prema Tomić i Milas, 2007: 143):

1. prirodne krize
2. tehnološke krize
3. krize uzrokovane sukobom
4. krize uzrokovane zlonamjernošću
5. krize uzrokovane vrijednostima upravljanja
6. krize uzrokovane obmanom
7. krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave
8. poslovne i ekonomske krize.

Ove kategorizacije vrsta krize jasno sugeriraju značaj koji ljudski faktor ima prilikom njihova nastanka i razvoja. Moguće je otići u ekstrem i tvrditi kako su i prirodne krize, primjerice izazvane katastrofama poput uragana, zapravo posljedica lošeg upravljanja čovjeka koje je dovelo do klimatskih promjena. Ipak, uz takve se slučajeve češće veže određeni tip difuzije odgovornosti, za razliku od kriza uzrokovanih lošim poslovanjem uprave, gdje optužbe pojedinaca s imenom i prezimenom predstavljaju pravilo.

Strateško komuniciranje u krizi

Krizno komuniciranje uzima u obzir strateški pristup kako bi se preveniralo i umanjilo štetu. U kontekstu odnosa s javnošću kao napora usmjerenih planiranoj komunikaciji, strategija je temeljno načelo koje se nalazi u pozadini svakog djelovanja. Tomić i Milas ističu da „pojam strategije objašnjava kako cilj treba biti postignut, osiguravajući smjernice i teme za sveobuhvatni program” (2007: 138).

Najčešće se kriznu situaciju promatra kroz razdoblje koje je prethodilo krizi, razdoblje za vrijeme krize i period oporavka nakon krize. Prva dva zaslužuju posebnu pažnju. Najbolji dokaz za to je neadekvatna praksa koju demonstriraju brojne organizacije. Izostanak jasne strategije za krizu znači povećanu ranjivost budući da sustavi nadzora okoline ne funkcioniraju punim kapacitetom. Nепреpoznati simptomi koji se pojavljuju u pretkriznom razdoblju znače ignoranciju koja dovodi do razvoja „bolesti” – eskalacije krize. A u tom trenutku inicijativa više nije na poželjnoj strani i kasno je za proaktivno djelovanje.

Jake strane organizacije ponekad mogu biti katalizator opasnosti, a uspjeh organizacije „može zaslijepiti njezino vodstvo pri percipiranju potencijalnih rizika ili problema koji kriznu situaciju mogu stvoriti“ (Jugo, 2017: 115). U ovom kontekstu četiri su moguća uzroka krize (Jugo, 2017). Prvi je iznimno brzi rast organizacije. U tom scenariju menadžment može izgubiti kontrolu nad svakidašnjim poslovanjem, pogotovo ako utjecaj organizacije nije ograničen specifičnom lokacijom, odnosno zemljopisnim područjem. Brzi rast koji se ne odvija prirodno može dovesti do dugova i problema s likvidnošću. Drugo, jedinstveni proizvod ili usluga na tržištu mogu prouzročiti probleme u korištenju. Brojni su primjeri novih proizvoda koji su unatoč inovativnosti izazvali otpor zbog neprilagođenosti potrebama korisnika. Nadalje, treći mogući uzrok krize je karizmatični vođa. Takav profil na čelu organizacije može dovesti do njegovanja svojevrsnog kulta ličnosti, obeshrabrujući mogućnost kritičkog propitkivanja poslovnih poteza. Konačno, opća veličina i uspješnost organizacije mogu predstavljati opasnost zato što privlače pozornost brojnih udruga i državnih tijela te političkih struktura, koji iz različitih interesa usmjeravaju fokus na detektiranje devijantnosti koje se mogu povezati s organizacijom.

Tijekom krize bitno je brzo reagirati. Jugo ističe kako se „idealno vrijeme za početak komunikacije može (se) objasniti pojmom „zlatni sat“, koji označuje 60 minuta od trenutka kada je službeno objavljeno ili poznato da se dogodila krizna situacija” (2017: 155). Vremenska dimenzija reagiranja na krizu važan je dio strateškog pristupa (Claeys i Cauberghe, 2012). Dakako, krizne situacije uvjetovane specifičnim okolnostima proizvode različite učinke koji djeluju na vremensku komponentu. Generalno govoreći, može se reći kako vremenski odmak veći od 24 sata od početka krizne situacije, u smislu komuniciranja, organizaciji može priskrbiti dodatne poteškoće. S druge strane, komunikacijska neaktivnost može biti promišljena defenzivna strategija. Čeka se nekoliko dana, ili čak tjedana, do trenutka kada se u javnosti već u potpunosti oblikuje mišljenje u odnosu na organizaciju u kontekstu krize. Potom dolazi do istupa čelnika organizacije – vlasnika, menadžera ili direktora. Problem ove strategije sastoji se u činjenici kako takvo postupanje može navesti na zaključak da se organizacija opravdava *post festum*, u trenutku kada su prošla nastojanja da se zataškaju činjenice koje se tiču krize. Očigledno je da odabir ove metode znači i vrlo veliki rizik od formiranja klime nepovjerenja između same organizacije i njezinih ključnih dionika, koji pored zaposlenika i klijenata uključuju i najvažnije poslovne partnere i dobavljače. Iz tih razloga ovo je slučaj gdje „šutnja nije zlato” (Brčić i sur., 2013: 290). Ako nisu poduzete radnje poput pripreme kriznog priručnika i ako organizacija nije usvojila proaktivnu filozofiju, njezin će odgovor na krizu obuhvaćati reaktivne strategije komuniciranja kao što su promišljene neaktivnosti, odnosno strateške tišine.

Odgovori na krizu

Svaka kriza ima jedinstvena obilježja te u skladu s tim valja poduzeti specifične mjere kako bi se osiguralo da se ona prevlada. Ana Tkalac Verčič (2015: 325) posebno naglašava odnose s medijima za vrijeme trajanja krizne situacije. Seitel (prema Tkalac Verčič, 2015: 325) donosi nekoliko važnih pravila koja se tiču ove vrste komunikacije. Potrebno je uspostaviti medijski stožer. Mediji su skloni tražiti ranjivu točku u organizaciji. Uspostava centra za autorizirane informacije prevenira „curenje” iz drugih izvora. Bitno je definirati jasna pravila odnosa s medijima. Mora biti precizno određeno gdje novinari ne mogu imati pristup, s kojim članovima uprave smiju stupiti u kontakt i tome slično. Sljedeće, mediji su skloni u krizi barataci brojkama. Stoga organizacija treba biti spremna dostaviti takvu vrstu informacija, kako bi se izbjegao bilo kakav oblik procjenjivanja. U komunikaciji s medijima ne smije se nagađati. Ako ne postoji podatak o razlozima ili opsegu štete, improvizacija nikako ne može biti opcija jer je to najveća moguća pogreška. Medijima treba konstantno osiguravati materijale za rad. Vrijeme društvenih medija znači kako se svaka tišina u komunikaciji može pretočiti u negativne opservacije, zbog čega organizacija mora izbjeći informacijski „prazan hod”. U krizi je brzina odgovora na upite jednako važna kao i točnost informacija.

Preporučena načela svakako su u skladu s cjelokupnim shvaćanjem odnosa s javnošću kao upravljačke funkcije koja za cilj ima razvijanje uzajamno korisnih odnosa između organizacije i njezinih javnosti. Ideal-tip model u svojoj srži, barem implicitno, sadrži i imperativ transparentnosti kao jedan od važnijih postulata. Međutim, vrijeme krize je specifično iz razloga što je reputacija organizacije na kušnji, a ona se potencijalno može suočiti i s pravosudnim posljedicama. Stoga se postavlja pitanje iz vizure organizacija, praktično a ne ideal-tipsko, je li korisno biti transparentan baš u svakom trenutku krize?

Jugo (2017: 164) govori o osam točaka koje predstavljaju najvažnije upute za učinkovito krizno komuniciranje. Na početku je važno da se kriza prizna i da se organizacija suoči s njezinom stvarnošću. Potom slijedi aktivacija kriznoga komunikacijskog tima. Dalje, treba pripremiti krizni komunikacijski centar, kao i odrediti činjenice koje su povezane s krizom. Idući korak podrazumijeva da sve osobe koje su sa strane organizacije uključene u komunikaciju, poput glavnog menadžera i glasnogovornika, moraju govoriti iste stvari. Ovo je jedini način da se osigura konzistentnost. Sazivanje konferencije za novinare odvija se u trenutku kada okolnosti krize to dopuste. Postupci koji se čine moraju biti usmjereni na uklanjanje nanesene štete, a posljednji je korak zapisivanje svega onoga što se događa unutar i u okruženju organizacije.

Krizni komunikacijski timovi u svojim sastavima mogu imati i pravnike. Njihovo je viđenje u načelu oprečno onom kojeg zagovaraju stručnjaci za odnose s javnošću,

prvenstveno u pogledu toga koliko otvoreno organizacija treba nastupati. Tako je pet najčešćih savjeta sa strane odvjetnika: biti što je moguće tiši i ne govoriti išta, reći što je moguće manje, ali otkriti kojim informacijama se raspolaže što prije, negirati krivnju za nastalu krizu, u potpunosti prebaciti ili podijeliti krivnju s drugima te zapamtiti da sve što organizacije komuniciraju u budućnosti može biti upotrijebljeno u sudskom procesu upravo protiv njih (Jugo, 2017: 164).

„Meka moć”, reputacija i kriza

Tomić i Milas (2007: 143) opisuju dvije općenite uporabe pojma krizne komunikacije. To su krizna komunikacija kao informacije i krizna komunikacija kao strategija. Strateško promišljanje kao preventivna proaktivna obrana protiv prijetnji postmodernog doba svoju potvrdu dobiva i putem poznatog koncepta „meka moći” Josepha Nye-a (1990). Razvijen kao ideja koja opisuje snagu država u međunarodnim odnosima, ovaj koncept govori o svojevrsnoj karizmi i zavodljivosti koje posjeduju određene države, a koje se u prvom redu temelje na njihovoj najšire shvaćenoj kulturi. Skoko i Kovačić napominju kako se „meka moć pojavljuje kao protuteža tzv. tvrdoj moći koja u kapitalističkom sustavu dolazi iz ekonomske, političke ili vojne snage i vrlo se često temelji na BDP-u (GDP-u), koji se nalazi u srcu tog koncepta” (2009: 30). U vremenu u kojem multinacionalne korporacije djeluju globalno i svojom snagom pariraju suverenim državama, analogija između ova dva aktera postaje neizbježna. Tako se može kazati kako i korporacije posjeduju „meku moć”. Ona im osigurava da djeluju persuazivno i da svoje nakane ostvaruju nenasilnim putem, primjerice masovnim otkazima ili preseljenjem proizvodnih pogona iz zemlje domaćina.

Unatoč tomu što je u načelu neopipljiva, reputacija je vrlo važna, ako ne i najvažnija vrijednosna komponenta poduzeća prema kojoj trebaju biti usmjerena sva strateška nastojanja. Tomić i Milas (2007: 144) izjednačuju pojmove reputacija i ugled. Opisuju reputacijsku prijetnju kao proces koji se odvija u dvije faze. Prva faza tiče se prepoznavanja vrste krize. Prepoznavanje je važno zbog toga što se razlikuje razina krizne odgovornosti te količina odgovornosti za koju javnost vjeruje da je organizacija ima u krizi. Uloga medija prilično je očigledna u okviru ovog pitanja. Suvremeni teoretičari novinarstva u svojim razmišljanjima u načelu napuštaju objektivnost kao neostvarivi ideal-tip te više govore o važnosti poštenja prilikom izvještavanja. Način na koji se doživljava krizna odgovornost može se negativno odraziti na reputaciju organizacije (Tomić i Milas, 2007: 144).

Druga faza predstavlja strategije kao odgovor na krizu. Retorički resursi koji se koriste razlikuju se s obzirom na stupanj prihvaćanja odgovornosti i empatije u odnosu na žrtve. Tako strategije poricanja tvrde kako krize uopće nema ili u drugoj varijanti odgovornost za krizu prebacuju na druge aktere. Strategije umanjavanja stre-

me minoriziranju važnosti same krize ili odgovornosti organizacije. Ova druga varijanta predstavlja svojevrsni vid ispričavanja (Coombs, 2005: 223 prema Tomić i Milas, 2007: 144). Treće su strategije ponovne izgradnje koje nude nadoknadu za nastalu štetu ili ispriku za krizu. Konačno, strategije pojačanja podrazumijevaju prikaz prošloga dobrog djelovanja (potpomaganje) i hvaljenje subjekata (laskavost). Kao što im i ime sugerira, ove strategije imaju dopunsku svrhu te se trebaju koristiti u kombinaciji s nekom od ostalih triju strategija (Heath i Coombs, 2005: 205 prema Tomić i Milas, 2007: 144).

Krizno komuniciranje na internetu

Posebno mjesto u odnosima s medijima i kriznom komuniciranju ima internet (Alfonso i Suzzane, 2008). Krizne situacije nerijetko nastaju upravo na internetskim platformama – društvenim mrežama, informativnim portalima, forumima. Valentini i sur. (2011) istražuju ulogu blogova u kriznom komuniciranju na primjeru krize aviokompanije Alitalia u 2008. godini. Poznat je i slučaj kompanije Domino's Pizza i videa objavljenog na YouTubeu, koji prikazuje dvoje zaposlenika kako oskvrnjuju hranu koju pripremaju za potrošače⁵. Video je vrlo brzo nadrastao platformu na kojoj je objavljen i proširio se drugim medijima. Veil i sur. (2012) u studiji slučaja analiziraju moguće odgovore na ovu YouTube krizu. Iako bi promišljeno bilo zadržati krizu u okvirima platforme na kojoj je nastala, u ovome slučaju, zbog brzine širenja videa, to nije bilo moguće te se time potvrđuje učinak interneta u kriznim situacijama.

Internetski portali svakodnevno pružaju informacije milijunima korisnika diljem svijeta, a time otvaraju još jedno „bojno polje” za organizacije koje se susreću s krizom. Takve platforme imaju važnu ulogu u prenošenju informacija i kreiranju mišljenja o kompanijama od strane urednika i novinara, a kroz korisničke komentare taj se učinak dodatno pojačava. Većina internetskih portala danas omogućuje komentiranje medijskih objava uz nadzor i administratorske intervencije u slučajevima neprikladnog sadržaja. Rezultati istraživanja Honga i Camerona (2018) pokazuju da na internetskim portalima, prilikom informiranja o kriznim situacijama, upravo korisnički komentari imaju učinak na ublažavanje organizacijske odgovornosti za krizu. Na taj način korisnički generiran sadržaj dopunjuje i oblikuje mišljenje o krizi, što može dovesti do pozitivnije percepcije o samoj ulozi organizacije. Korisnički komentari bi stoga trebali imati sve važniju ulogu u kriznom menadžmentu i u odnosima s javnošću. Osim samog sadržaja medijske objave, Jakopović i Mikelić Preradović (2016) napominju da se u kreiranju dominantnog okvira, kroz koji se sagledava određena situacija, treba uzeti u obzir i broj klikova korisnika prilikom pozicioniranja vijesti te uključenost korisnika u komentiranje.

Reagirane na krizu i medijske objave također uključuje društvene mreže, blogove, korporativne internetske stranice i priopćenja. Schultz i sur. (2011) promišljaju je li medij ujedno i poruka. Utz i sur. (2013) na primjeru nuklearne katastrofe u Fukushimi uspoređuju učinke različitih *online* platformi – Facebooka, Twittera i internet-skih portala. Coombs i Holladay (2014) također proučavaju ulogu društvenih mreža, ali i internetskih subarena u krizi. Društvene mreže zbog svojih tehničkih postavki omogućuju personaliziranu komunikaciju s korisnicima. To čini razliku u odnosu na komuniciranje putem priopćenja i vijesti na službenim internetskim stranicama organizacije. No i dalje ne postoji dovoljno istraživanja koja potvrđuju da su društvene mreže učinkovitije od korporativnih internetskih stranica prilikom kriznog komuniciranja (Kulkarni, 2018). Službene internetske stranice funkcioniraju kao svojevrsna oglasna ploča i pružaju autorizirane informacije jedne strane te time zadržavaju svoju informativnu vrijednost.

Analiza slučaja kriznog izvještavanja i komuniciranja koncerna Agrokor u 2017. godini

Koncern Agrokor predstavlja jednog od najprepoznatljivijih hrvatskih, ali i regionalnih, ekonomskih subjekata. Martina Dalić (2018: 18) opisuje ga kao trgovačko društvo koje je u vlasništvu imalo 143 kompanije u Hrvatskoj, Sloveniji, Srbiji, Bosni i Hercegovini, Švicarskoj, Mađarskoj, Crnoj Gori, Makedoniji, Češkoj Republici, Kosovu i SAD-u. Njegov vlasnik bio je, kroz jedno domaće i dva nizozemska društva, Ivica Todorić. Dalić piše kako je „prema svim pokazateljima, Agrokor bio najveća hrvatska kompanija i značajna kompanija u srednjoj i istočnoj Europi” (2018: 18).

Kako ističe Dalić (2018: 18) u travnju 2017. godine Agrokor zapošljava oko 57 000 radnika ukupno, a u Hrvatskoj nešto manje od 28 000 osoba. Osnova je njegova poslovanja u prehrambeno-prerađivačkoj industriji, poljoprivredi te maloprodaji. Koncern je imao više od 6 500 dobavljača, od toga Konzum oko 2 500. Kod različitih dobavljača Konzuma u Hrvatskoj zaposleno je bilo više od 149 000 radnika. Ukupan prihod grupe je u 2016. godini iznosio oko 12,8 % hrvatskog BDP-a. Kompanija je održavala poslovne odnose s 21 bankom u Hrvatskoj (Dalić, 2018: 18, 19).

Rejting agencija Moody's od siječnja do kraja ožujka 2017. godine tri puta mijenja rejting Agrokor na lošije. Cijene obveznica koncerna na burzi u Berlinu i Dublinu počinju jače padati sredinom siječnja 2017., a isto se događa i Agrokorovim kompanijama na Zagrebačkoj burzi. Dugovi i neizvjesnost generiraju se i u drugim državama gdje organizacija posluje, a stanje krize postaje glavna medijska tema. Zahtjev za stečaj Konzuma zbog prezaduženosti podnosi se 31. ožujka 2017., a istog dana Agrokor završava u blokadi (Dalić, 2018: 20). U saniranje štete u privatnoj kompaniji aktivno se uključuje država. Dana 10. travnja 2017. povodom odluke

Trgovačkog suda na čelo kompanije stupa izvanredna uprava pod vodstvom povjerenika Ante Ramljaka.

Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je identificirati obilježja kriznog izvještavanja i komuniciranja Agrokoru na internetu u 2017. godini. Taj cilj ima dvije dimenzije. S jedne strane to podrazumijeva analizu objava koje su se pojavljivale u kritičnom razdoblju u vezi Agrokoru na internetskom portalu *Večernji.hr*, dok je s druge strane fokus usmjeren na komunikaciju koja je dolazila od strane samog koncerna putem priopćenja na njihovoj službenoj internetskoj stranici *Agrokor.hr*.

Istraživačka pitanja

Istraživačka pitanja koja se tiču medijskog aspekta krizne situacije u kojoj se koncern Agrokor našao su:

1. Kako se izvještavalo o krizi koncerna Agrokor na internetskom portalu *Večernji.hr* u 2017. godini?
2. Koja su glavna obilježja komunikacijskog stila koncerna Agrokor u trenucima suočavanja s krizom u 2017. godini?
3. U kojoj mjeri medijski izvještaji o krizi na internetskom portalu *Večernji.hr* odražavaju strateški pristup i korištenje alata kriznog komuniciranja od strane koncerna Agrokor?

Uzorak

Analiza je provedena na medijskim objavama i priopćenjima koje su na internetskim platformama *Večernji.hr* i *Agrokor.hr* objavljene u periodu od 16. siječnja do 16. travnja 2017. godine. Jedinicu analize čini jedna medijska objava, odnosno priopćenje. Putem njih se promatra slučaj kriznog izvještavanja i komuniciranja Agrokoru na internetu. Naime, 16. siječnja 2017. internetski je portal *Večernji.hr* prvi u odnosu na konkurentske medije objavio vijest u kojoj se spominjalo snižavanje kreditnog rejtinga Agrokoru od strane agencije Moody's, što se može smatrati početkom krizne situacije. Riječ je o portalu koji često problematizira teme vezane uz ekonomiju i redovito se nalazi među najčitanijim portalima u Hrvatskoj (rating.gemius.com, 2019). *Večernji.hr* odabran je zbog velikog broja objava o krizi Agrokoru. Time se unutar studije slučaja prikazuje pristup izvještavanja od strane portala. Međutim, ograničenje se sastoji u činjenici kako dobiveni rezultati s aspekta medij-

skog izvještavanja sugeriraju zaključke koji se valjano mogu primijeniti jedino u okviru izabranog portala i nisu poopćivi kada se razmatraju i drugi medijski akteri. Period od 16. siječnja do 16. travnja izabran je jer obuhvaća vrijeme u kojem se kriza u Agrokoru počela nazirati i pojačavati, da bi kulminirala odlaskom vlasnika s čelne pozicije kompanije i dolaskom izvanredne uprave na njegovo mjesto. U analizu je uključeno 299 medijskih objava s portala *Večernji.hr*. Riječ je o svim medijskim objavama koje su se u kritičnom periodu na internetskom portalu mogle pronaći pretragom ključne riječi „agrokor“. Drugi dio istraživanja, u kojem je naglašeni kvalitativni pristup, bavi se priopćenjima za javnost koja su u kritičnom razdoblju objavljena i distribuirana sa službene internetske stranice koncerna *Agrokor.hr* od 16. siječnja do 16. travnja 2017., a ukupno ih je bilo 28.

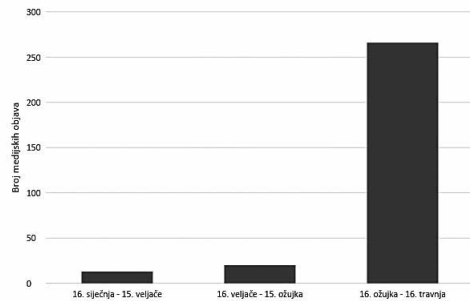
Metode

Studija slučaja izvještavanja i kriznog komuniciranja koncerna Agrokor na internetu je obuhvatila prikupljanje sekundarnih podataka te analizu sadržaja medijskih objava i priopćenja na internetskim platformama *Večernji.hr* i *Agrokor.hr*. U skladu s tim, Yin (2007) ističe kako je studija slučaja prikladna kada u se analizi želi „obuhvatiti i kontekstualne uvjete, smatrajući da bi oni mogli biti izrazito relevantni za fenomen koji istražujete“ (2007: 24). S druge strane, analiza sadržaja je „tehnika istraživanja objektivnog, sistematskog i kvantitativnog opisa manifestnoga sadržaja sredstava komuniciranja“ (Berelson, 1952 prema Dragojević i dr, 2004: 99). Kvantitativni pristup omogućava rad na velikom broju jedinica koje se mogu međusobno uspoređivati. S druge strane, ovaj rad služi se i kvalitativnim pristupom čija se prednost ogleda u detaljnijem razumijevanju fenomena koji se istražuju. U svrhu analize sadržaja kreirana je analitička matrica sastavljena od kategorija koje obuhvaćaju opći ton članka, izvore, spominjanje prvog čovjeka kompanije Ivice Todorića, spominjanje brojki u kontekstu krize te spominjanje broja zaposlenih Agrokora.

Interpretacija rezultata istraživanja

Na portalu *Večernji.hr* u razdoblju od 16. siječnja do 15. veljače 2017. godine ukupno je objavljeno 13 medijskih objava s ključnom riječi „agrokor“. U idućih je mjesec dana objavljeno 20 takvih medijskih objava, dok je u periodu od 16. ožujka do 16. travnja utvrđena brojka od čak 266 medijskih objava (Grafikon 1). Tendencija porasta medijskog interesa za koncern Agrokor u promatranom je razdoblju sasvim očigledna. Unutar posljednjih mjesec dana obuhvaćenih istraživanjem objavljeno je gotovo 90 % od svih medijskih objava koje su se našle unutar uzorka. Dan kada je portal *Večernji.hr* donio najviše medijskih objava o Agrokoru je 6. travnja.

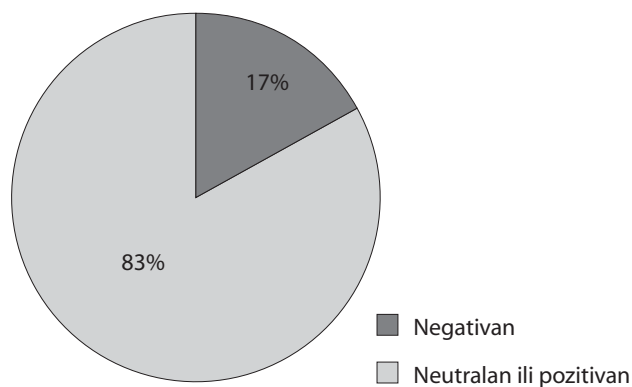
Bilo ih je 26. Na taj dan Ivica Todorić više se ne nalazi na čelu kompanije, a najvažnija je osoba sustava glavni direktor za restrukturiranje Antonio Alvarez III.



Grafikon 1. Broj medijskih objava po razdobljima (N=299)
Chart 1. Number of media releases per interval (N=299)

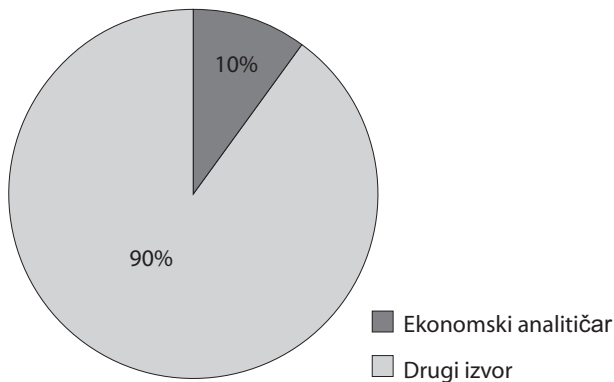
Od sredine ožujka pa do sredine travnja 2017. godine pitanje sudbine koncerna Agrokor preraslo je uske okvire privatnih interesa subjekata koji djeluju na slobodnom tržištu. Postalo je jasno kako implikacije mogu biti drastične, iz temelja mijenjajući sveukupnu strukturu gospodarstva u Hrvatskoj. Zbog toga su se u priču oko koncerna aktivno uključili politički akteri, a osim na portalima, o Agrokoru se uveliko izvještavalo u drugim tiskanim i elektroničkim medijima, što ga je činilo glavnom temom u Hrvatskoj u to vrijeme.

Istraživanje je pokazalo kako se u 50 medijskih objava opći ton može ocijeniti negativnim prema Agrokoru, što čini 17 % od ukupnog broja analiziranih medijskih objava (Grafikon 2).



Grafikon 2. Opći ton medijske objave (N=299)
Chart 2. General sentiment in media release (N=299)

U izvještavanju o Agrokoru na portalu *Večernji.hr* u promatranom razdoblju u 78 % medijskih objava javljaju se izvori. S obzirom na tematiku, moglo se očekivati kako će izvori biti ekonomski analitičari. Međutim, oni se u toj ulozi pojavljuju tek u desetini medijskih objava (Grafikon 3). Ovaj je nalaz pokazatelj visoke politiziranosti koju je tema Agrokora zadobila u jednom trenutku. To je vidljivo s obzirom na činjenicu da su u velikoj mjeri u medijskim objavama vladajući i oporbeni političari korišteni kao izvori.



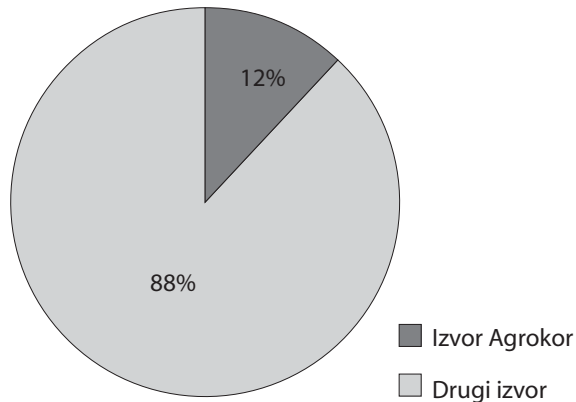
Grafikon 3. Izvor u medijskoj objavi (N=299)

Chart 3. Source in media release (N=299)

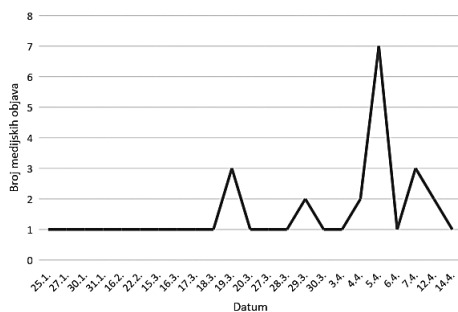
Dakako, s obzirom na to da ovaj rad istražuje obilježja krizne komunikacije koncerna Agrokor, mnogo važniju stavku predstavlja pitanje u kojoj se mjeri u medijskim objavama sama kompanija pojavljuje kao izvor. Koncern Agrokor izvor je informacija u medijskoj objavi u samo 12 % slučajeva (Grafikon 4). Ukupno gledajući, to se može razumjeti kao pasivan pristup komuniciranju budući da je inicijativa prepuštena drugima. Međutim, zanimljiv je podatak kako se 5. travnja Agrokor kao izvor pojavljuje u sedam medijskih objava (Grafikon 5).

Tada je čelnu poziciju u kompaniji preuzeo Antonio Alvarez III, koji postaje glavni direktor za restrukturiranje koncerna. Može se reći kako je ova promjena označila i promjenu komunikacijske paradigme u sustavu koji je godinama u javnosti slovio kao prilično zatvoren.

Osim zatvorenosti u smislu komuniciranja, Agrokor je godinama bio prepoznatljiv po vlasniku Ivici Todorću. On se u javnosti etablirao kao simbol samog koncerna jer svaki manjak nametljivosti automatski potiče svojevrstu auru mističnosti i interesa, ali i zbog suvremenih globalnih trendova, kako političkih tako i korporativnih, koji potiču personalizaciju.



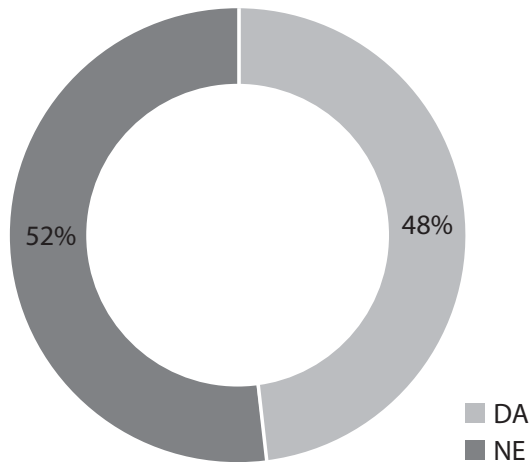
Grafikon 4. Izvor u medijskoj objavi Agrokor (N=299)
Chart 4. Agrokor as a source in media release (N=299)



Grafikon 5. Medijske objave u kojima je izvor Agrokor 16. siječnja – 16. travnja 2017. (N=36)

Chart 5. Media releases with Agrokor as a source between January 16th, 2017 and April 16th, 2017 (N=36)

Istraživanjem je utvrđeno kako se u gotovo svakoj drugoj medijskoj objavi spominje Ivica Todorić (Grafikon 6). Medijski ga se zazivalo i tražilo da bude vidljiv. Osim spominjanja vlasnika kompanije, u istraživanje se uključila i varijabla spominjanja brojki u kontekstu krize u Agrokoru. Različite krize obilježene su pojavom nagađanja koja često sadrži brojke. S brojkama treba uvijek biti oprezan jer one mogu poslužiti kao sredstvo manipuliranja, odnosno uokvirivanja određene priče. Brojke daju dimenziju vjerodostojnosti svakoj objavi jer mogu sugerirati ekonom-



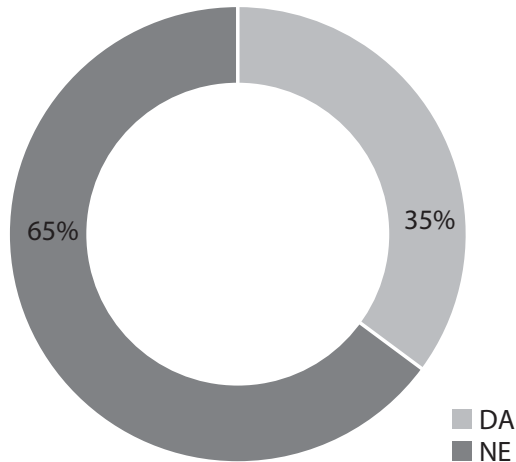
Grafikon 6. Spominjanje vlasnika koncerna Ivica Todorića u medijskoj objavi (N=299)
Chart 6. Mention of Group owner Ivica Todorić in a media release (N=299)

ski ili znanstveni pristup. One također mogu utjecati na emocionalni moment koji se javlja kod konzumenata sadržaja.

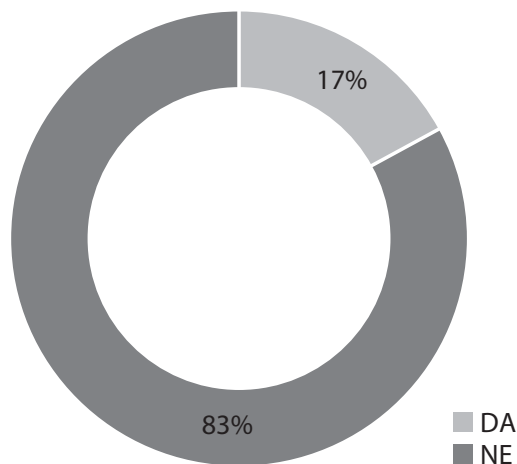
Više od trećine medijskih objava objavljenih u promatranom razdoblju sadrži brojke (Grafikon 7). U najvećem broju slučajeva spominjala se visina duga kompanije. S obzirom na veličinu i strukturu samog poduzeća, u fokusu je također bilo pitanje broja zaposlenih. Isticanje tog podatka može utjecati na percepciju koncerna u krizi s obzirom na konotacije koje se vežu uz fleksibilizaciju operativnog poslovanja te otkaze zaposlenicima. U odnosu na brojke koje se tiču financija, one vezane uz radnu snagu pojavljivale su se u medijskim objavama dvostruko manje (Grafikon 8).

Agrokorova priopćenja

Kada se govori o priopćenjima koncerna Agrokor dostupnim putem internetske stranice *Agrokor.hr* (odjeljak posvećen medijima), promatrano razdoblje koje obrađuje ovaj rad, od 16. siječnja do 16. travnja 2017. godine, može se podijeliti na dva dijela. Razlozi za ovakvu podjelu nalaze se u korištenim komunikacijskim obrascima u različitim razdobljima. Prvi dio obuhvaća priopćenja izdana od 19. siječnja do 30. ožujka, a drugi ona od 4. travnja do 14. travnja. Ukupno je u prvom razdoblju objavljeno 18 priopćenja, a u drugom njih 10, što jasno pokazuje kada je komunikacija bila intenzivnija. Naspram prosječno jednog priopćenja dnevno u drugom razdoblju, primjerice od 16. ožujka do 29. ožujka nije objavljeno niti jedno. Najviše priopćenja, tri, bilo je 5. travnja (Grafikon 9).



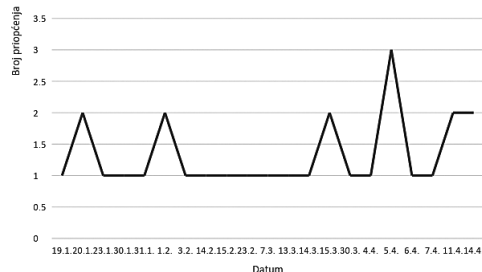
Grafikon 7. Spominjanje brojki u kontekstu krize u Agrokoru u medijskoj objavi (N=299)
Chart 7. Mention of figures concerning Agrokor crisis in a media release (N=299)



Grafikon 8. Spominjanje broja zaposlenih u Agrokoru u medijskoj objavi (N=299)
Chart 8. Mention of number of Agrokor employees in a media release (N=299)

Priopćenja izdana do 30. ožujka uopće se ne dotiču krize u kompaniji o kojoj portal *Večernji.hr* već uvelike izvještava. Umjesto toga, priopćenja u ovom periodu bave se zaposlenicima, uspjesima i priznanjima koncerna. To je vidljivo već iz naslova:

1. *Konzum u BiH dodijelio priznanja zaposlenicima "Konzumov ponos" 2016. godine*



Grafikon 9. Agrokorova priopćenja od 16. siječnja do 16. travnja 2017. (N=28)

Chart 9. Agrokor press releases between January 16th, 2017 and April 16th, 2017 (N=28)

2. *Dodijeljena priznanja "Ponos Velpra"*
3. *Održana Vinceška u najmodernijoj vinariji u regiji*
4. *Dodijeljene nagrade Konzumov ponos*
5. *Skok od 33 mjesta Agrokorove maloprodaje na Deloitteovoj listi vodećih trgovačkih lanaca u svijetu*
6. *Belje i Agrolaguna na sajmu Grune Woche*
7. *Krešimir Lokas novi je predsjednik Uprave Zvijezde*
8. *Agrolaguna, Belje i Mladina dobili nagrade festivala Vino.com*
9. *Europski povjerenik i ministar poljoprivrede posjetili PIK Vrbovec*
10. *Planinarenje je moj predivan osjećaj ostvarenja" (priča o hobiju zaposlenika)*
11. *Energia naturalis novi vlasnik e-KOLEKTOR-a*
12. *Potrošači potvrdili: Jana uvjerljivo vodeći brend na hrvatskom tržištu*
13. *Sanjam olimpijske igre" (priča o zaposlenici i njezinim sportskim uspjesima)*
14. *Marko Pejnović: Ledo digitalni ekosustav je potpuno orijentiran na efikasnost*
15. *Otvoreni novi krug natječaja Inovacijom do poslovne prilike*
16. *Svjetska agencija Mintel objavila: Ledo sladoledi među najinovativnijima*
17. *MultiPlusCard širi listu partnera koji uvode MultiPlusCard cijene*
18. *Katja Gašparini o uspjehu istarskih maslinovih ulja*

(www.agrokor.hr, 2019).

Međutim, isti portal u ovom razdoblju ipak prenosi određene izjave iz Agrokoru iako one nisu dostupne u medijskom odjeljku službene internetske stranice kompanije. U članku „Agrokor: Analiziramo sve opcije stabilizacije poslovanja, imamo izrazitu podršku investitora“ (15. ožujka) tako se iz tvrtke poručuje:

S obzirom na brojne upite, želimo kazati da Agrokor zajedno sa svojim partnerima analizira sve moguće opcije stabilizacije poslovanja društva, posebno vodeći

računa o zaposlenicima, dobavljačima, investitorima, potrošačima i ostalim partnerima. Imamo izrazitu podršku naših investitora koji aktivno sudjeluju u procesu i javnost ćemo pravodobno izvijestiti o postignutim rezultatima.

(<https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-analiziramo-sve-opcije-stabilizacije-poslovanja-imamo-izrazitu-podrsku-investitora-1156341>, 2019)

Jednako tako, u medijskoj objavi „Agrokor: Naša pozicija i opstojnost nisu upitni, imamo snažnu podršku ključnih dionika“, od 19. ožujka, ističe se kako iz koncerna šalju priopćenje u kojem demantiraju, kako poručuju, nepotpune i netočne informacije koje ovih dana dolaze do javnosti, a „koje mogu stvoriti iskrivljenu sliku o kompaniji i poziciji u kojoj se ona nalazi“. Početak priopćenja glasi ovako:

Poštujući veliki javni interes, želimo ponoviti da je Agrokor najveća hrvatska i regionalna kompanija, koja ima snažne brendove, jaku tržišnu poziciju i kvalitetne zaposlenike. Ukupan Agrokorov prihod čini 15% hrvatskog BDP-a i jedan je od pokretača gospodarskog razvoja, prvenstveno u prehrambenoj i poljoprivrednoj proizvodnji. Pozicija i opstojnost Agrokora i njegovih kompanija nije upitna.

(<https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-nasa-pozicija-i-opstojnost-nije-upitna-imamo-snaznu-podrsku-kljucnih-dionika-1157245>, 2019)

Pored elementa poricanja krize iz drugog primjera, s prvim on sugerira kako se kompanija nije koristila centraliziranim sustavom distribucije ključnih informacija, što se izričito preporučuje u kriznim okolnostima.

Službena komunikacijska neaktivnost koncerna glede krize prestaje 4. travnja. Tada je sazvana konferencija za medije i objavljuje se priopćenje „Agrokor najavljuje svoju namjeru imenovanja vodećih neovisnih globalnih savjetnika za restrukturiranje Alvarez & Marsal“. Samom formulacijom naslova kompanija ovdje odaslata poruku kako čvrsto kontrolira procese koji se događaju. Riječ restrukturiranje u priopćenju nešto dužem od kartice teksta spominje se devet puta. Ovakav pristup upućuje na svojevrsnu dvosmislenu komunikaciju o kojoj govori Hrnjić Kuduzović (2014: 95), kao i reaktivnu strategiju preimenovanja. Naime, izbor određenih riječi u uvjetima krize izuzetno je osjetljiva kategorija s obzirom na posljedice koje se postižu. Tako riječ restrukturiranje dodatno pojačava dojam kontrole i inicijative koja dolazi od strane koncerna. Razumljivo je zašto se izbjegavaju riječi kao što su problem ili kriza, a pogotovo stečaj ili bankrot. Ovo priopćenje ujedno sadrži i izjavu predloženoga glavnog direktora za restrukturiranje Antonija Alvareza III, osobe koja se nastoji pozicionirati kao novi prvi čovjek u kompaniji.

Sljedećeg dana, 5. travnja, objavljena su tri priopćenja. Prvo, „Glavni cilj je stabilnost poslovanja“, sastoji se od izjave Ivone Janjić, glasnogovornice tima za restrukturiranje Agrokora. Jasna je namjera kako se pored glavnog direktora za restruk-

turiranje nastoji od strane kompanije profilirati još jedna osoba koja može poslužiti kao vjerodostojan izvor informacija. S obzirom na to da portal Večernji.hr istog dana prenosi izjavu glasnogovornice, ova se taktika može ocijeniti uspješnom. Gospođa Janjić poručuje: „Cilj je u što kraćem roku uspostaviti stabilnost poslovanja, i sada je potreban doprinos svih da se Agrokor spasi” (<http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/glavni-cilj-je-stabilnost-poslovanja/>, 2019).

Drugo priopćenje istog dana je „Poruka glavnog direktora za restrukturiranje Agrokor zaposlenicima“. Između ostalog, on navodi:

Nakon što me tvrtka imenovala, zajedno s timom iskusnih stručnjaka, preuzeli smo odgovornost za stabilizaciju financija i strateškog restrukturiranja Agrokor koncerna. Od trenutka preuzimanja ove vrlo odgovorne pozicije započeli smo provedbu svih ključnih procesa koji imaju za cilj osigurati stabilnost tvrtke. Ujedno činimo sve što možemo kako bi očuvali radna mjesta što mi je najvažnija zadaća.

(<http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/poruka-glavnog-direktora-za-restrukturiranje-agrokora-zaposlenicima/>, 2019)

Jugo (2017: 164) ističe kako je u kriznoj situaciji radi konzistentnosti važno da glavni menadžer i glasnogovornik govore iste stvari. Na primjeru komunikacije Agrokor vidljivo je kako i glasnogovornica i glavni direktor za restrukturiranje šalju poruku o stabilnosti.

Konačno, treće priopćenje od 5. travnja je „Upravljačke promjene u kompanijama Agrokor koncerna“. U tekstu se obrazlažu odluke vezane uz kadrovsku politiku koncerna. Ovo priopćenje završava rečenicom: „Navedene upravljačke promjene u ključnim kompanijama u Agrokorovoj maloprodaji i proizvodnji hrane imaju za cilj daljnje jačanje Agrokor u Hrvatskoj i regiji, a sve u sklopu novog poslovnog modela i daljnjeg plana restrukturiranja Agrokor koncerna” (<http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/upravljacke-promjene-u-kompanijama-agrokor-koncerna/>, 2019). Iz ovakve se formulacije može iščitati reaktivna strategija korektivnog ponašanja, koja se inače ogleda kroz pokretanje istražnog postupka, korektivne aktivnosti, povrata u prijašnje stanje ili potpuno pokajanje (Smith, 2012 prema Jugo, 2017: 203). Na djelu je komuniciranje korektivne aktivnosti kojom se nastoji postići vrijednost za kompaniju u cjelini.

Priopćenje objavljeno 7. travnja je „Izjava Ivice Todorića, predsjednika Agrokor koncerna” u kojem stoji:

Drage kolegice i kolege, zaposlenici Agrokor koncerna, poslovni suradnici, partneri, uvažena javnosti, želim vas obavijestiti kako je Uprava Agrokor, sa mnom na čelu, pokrenula proces aktivacije Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima

od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku. Navedenu odluku donosim u uvjerenju kako je to u najboljem interesu za svakog pojedinog zaposlenika, partnera, dobavljača, svih drugih dionika te cjelokupnog gospodarstva. Iskreno se zahvaljujem svim zaposlenicima, bliskim suradnicima i partnerima s kojima sam izgradio najznačajniju tvrtku u povijesti Republike Hrvatske. Svih sam ovih godina, pa i u posljednjim izrazito izazovnim trenucima, davao svoj maksimum kako bi osigurali stabilnost kompanije, kako bi sačuvali preko 60 tisuća radnih mjesta te osigurali opstojnost i prosperitet čitavog Agrokora koncerna. Još jednom pozivam sve one koji mogu doprinijeti da Agrokora nesmetano nastavi s radom, da se sačuvaju radna mjesta i da se omogući daljnji razvoj, da učine sve u svojoj moći da se to i ostvari. Četrdeset godina sebe uložio sam u izgradnju cijele Hrvatske i regije, stoga sam danas ponosan čovjek jer sve što sam izgradio danas sam svojim potpisom predao hrvatskoj državi.

(<http://www.agrokora.hr/hr/vijesti/izjava-ivice-todorica-predsjednika-agrokora-koncerna/>, 2019)

Osim spominjanja nekoliko skupina dionika, u ovoj se izjavi spominje i konkretna brojka o broju zaposlenih u sustavu Agrokora o kojoj se pisalo i u medijskim objavama na portalu *Večernji.hr*. Iz izjave je primjetna namjera da se emitira poruka kontrole, odnosno inicijative koja se nalazi na strani koncerna prilikom pokretanja Zakona o kojem je riječ. Međutim, riječ je o komunikacijskoj reaktivnoj strategiji aluzije, koja spada pod skupinu zavaravajućih odgovora (Smith, 2012 prema Jugo, 2017: 203). Najjednostavnije rečeno, aluzijom se nešto nastoji prikazati kao ustupak, a u stvarnosti to zapravo nije. Postupak o kojem je riječ, svojevrsno odricanje od kompanije, po svemu sudeći, bio je nametnut. Nadalje, u izjavi se može detektirati i strategija pojačanja kojom se prikazuje prošlo dobro djelovanje i hvali, odnosno laska (Heath i Coombs, 2005: 205 prema Tomić i Milas, 2007: 144), posebno kroz formulaciju kako je riječ o „najznačajnijoj tvrtki u povijesti Republike Hrvatske”.

Implementacijom Zakona o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za RH na čelo koncerna stupa izvanredni povjerenik Ante Ramljak. Priopćenja objavljena 11. travnja, „Ante Ramljak izvanredni povjerenik Agrokora” i „Poruka Ante Ramljaka zaposlenicima”, donose kratak pregled Ramljakove poslovne karijere te obraćanje internoj javnosti koncerna. U usporedbi s izričajem Antonija Alvareza III, primjetno je kako sada niti jednom nije spomenuta riječ restrukturiranje. Umjesto toga, govori se o „stabilizaciji i normalizaciji poslovanja svih Agrokora kompanija, na svim tržištima“. Izvanredni povjerenik također u svojoj poruci u ime koncerna po prvi puta govori o konkretnim brojkama u kontekstu krize:

Šest banaka koje su prije donošenja Zakona s kompanijom bile potpisale standstill aranžman izrazilo je spremnost financirati nas novim kreditom u iznosu do 150

milijuna eura i na detaljima i operacionalizaciji ovog dogovora se radi dok vam se ja obraćam ovim pismom-

(<http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/poruka-ante-ramljaka-zaposlenicima/>, 2019)

Tri dana poslije, 14. travnja, također su objavljena dva priopćenja: „Postupak izvanredne uprave u Agrokoru” i „Postupak izvanredne uprave u Agrokoru - Ugovor o klupskom kreditu”. Ova su priopćenja više tehničke naravi, no drugo donosi dodatne informacije vezane uz brojke:

Dana 13.04.2017. godine Agrokor d.d. kao Kreditoprimatelj, Konzum d.d., Jamnica d.d., Leda d.d., PIK Vrbovec d.d., Zvijezda d.d., Belje d.d., Vupik d.d. and PIK Vinkovci d.d. kao sudužnici, Zagrebačka banka d.d., Privredna banka Zagreb d.d., ERSTE Stairmerksische d.d. and Raiffeisenbank Austria d.d. kao Kreditodavatelj i Zagrebačka banka d.d. kao Agent su potpisali je Ugovor o klupskom kreditu u iznosu od 80.000.000,00 eura.

(<http://www.agrokor.hr/hr/vijesti/postupak-izvanredne-uprave-u-agrokoru-ugovor-o-klupskom-kreditu/>, 2019)

Rasprava

Koncern Agrokor po svojoj veličini, broju zaposlenih i utjecaju do 2017. godine nesumnjivo je predstavljao jednog od najznačajnijih gospodarskih aktera u Republici Hrvatskoj, ali i šire. Razvio se do stupnja u kojem je posjedovao određenu „meku moć” i reputaciju koji su mu omogućavali postizanje rezultata unatoč suspektnim mogućnostima. Svojevrсни paradoks ogleda se u činjenici kako jedan tako veliki sustav nije bio u stanju barem preslikati određene obrasce komuniciranja koji se tiču kriznih situacija. Jednako tako, kao poticaj za daljnja istraživanja otvara se i pitanje razlika koje se mogu utvrditi u poslovanju općenito, ali i komunikacijskom aspektu zasebno, između kompanija koje punokrvo i dugo rade u kapitalističkom okruženju te onih koja su dijelom tranzicijskih društava.

Analizom priopćenja objavljenih na službenoj stranici *Agrokor.hr* došlo se do spoznaje kako se kompanija sve do 4. travnja uopće ne referira na krizu. Zbog toga je teško uopće govoriti o pretkriznom i kriznom razdoblju. Agrokor se odlučio na stratešku neaktivnost i komunikacijsku tišinu. Ovo je defenzivno djelovanje problematično jer u trenutku kada konačno dođe do reakcije dojam može biti da se organizacija opravdava naknadno, onda kada su prošli naponi da se zataškaju činjenice koje se tiču krizne situacije (Brčić i sur., 2013: 290). Unatoč tomu što nije bilo službene internetske komunikacije sa strane koncerna, portal *Večernji.hr* ipak prenosi određene Agrokorove poruke, no u njima se kao metoda koristi poricanje postojanja

problema. Stoga se može zaključiti kako kompanija u prvom razdoblju trajanja krize nije uspostavila centralizirani sustav distribucije informacija, što ukazuje na izostanak strateškog aspekta koji se preporučuje u krizi jer govori o vjerodostojnosti aktera koji se nalazi u problemu. Bez obzira na to, u kontekstu teme koju ovaj rad obrađuje čak se i deficit jasne proaktivne strategije, ako postoje elementi za to, može nadomjestiti konceptom reaktivne strategije, one koja se koristi „u hodu”. Ako bi se putem medijskih objava portala *Večernji.hr* moglo suditi o strateškom rukopisu Agrokora u ovoj fazi, kao korištene tehnike kriznog komuniciranja prepoznaju se strateška neaktivnost te poricanje.

Promjene nastupaju 4. travnja kada koncern saziva konferenciju za medije. U službenom priopćenju vidljiva je strategija preimenovanja, kao i dvosmislene komunikacije. Naime, inzistira se na terminu „restrukturiranje”, koji nosi posve drugačije konotacije u odnosu na termine „kriza” ili „problem”. Dolaskom Antonija Alvareza III na poziciju glavnog direktora za restrukturiranje Agrokora jasna je komunikacijska namjera da ga se učini što vidljivijim. Pored njega, glasnogovornica Ivona Janjić profilira se kao još jedan vjerodostojan izvor informacija.

Agrokoru se dogodila kriza uzrokovana lošim poslovanjem. Gotovo polovica medijskih objava na portalu *Večernji.hr* spominje vlasnika koncerna Ivicu Todorića. On se u kontekstu krize oglašava priopćenjem objavljenim na službenoj internetskoj stranici 7. travnja. U ovom se priopćenju prvi put spominje i broj zaposlenih u sustavu Agrokora, što portal *Večernji.hr* čini u 17 % medijskih objava u promatranom razdoblju. Uvijek jednako aktualno pitanje koje se tiče prominentnih osoba, posebice u svjetlu recentnih političko-pravosudnih procesa u Hrvatskoj, ono je o individualnoj spram kolektivne odgovornosti. Osim očiglednih pragmatičnih implikacija u sferi strategije obrane u sudskim postupcima, ovo pitanje sadrži i dublji psihološki i sociološki značaj te može biti dodatno istraženo primjerice putem razmišljanja o fenomenu karizme.

Na kraju, posljednja četiri internetska Agrokorovala priopćenja iz razdoblja su kada prvi čovjek sustava postaje izvanredni povjerenik Ante Ramljak. Ta su priopćenja objavljena 11. i 14. travnja. Ramljak umjesto riječi „restrukturiranje” rabi riječi „stabilizacija” i „normalizacija” poslovanja. Također se može primijetiti kako se od strane koncerna po prvi puta precizno govori o konkretnim brojkama u kontekstu krize, što se u medijskim objavama portala *Večernji.hr* u periodu istraživanja događa u više od trećine slučajeva.

Zaključak

Koncern Agrokora početkom 2017. suočio se s krizom koju nije na vrijeme prepoznao. Više od dva i pol mjeseca prošlo je od vremena kada se u medijima počelo

govoriti o razmjerima krize u kompaniji do službene reakcije putem internetske stranice. U tom periodu koncern se odlučio za šutnju, odnosno stratešku neaktivnost. Ovakav pristup rijetko kada rezultira smanjenjem opasnosti za reputaciju organizacije i zaboravom od strane javnosti. To se pokazalo i u ovom slučaju. Kombinacija neaktivnosti i poricanja koncerna o kojoj je svjedočilo medijsko izvještavanje ubrzalo je dinamiku u nepovoljnom smjeru za Agrokor.

Kada je situacija postala još složenija i odugovlačenje više nije bilo moguće, Agrokor je doživio konkretne promjene koje su i u komunikacijskom smislu značile rez u odnosu na prethodne paradigme. Aktivno se počinju upotrebljavati alati kriznog komuniciranja kao što su sazivanje konferencije za medije, vidljivost čelnog čovjeka organizacije, preimenovanje, komunikacijska ujednačenost te iznošenje brojki povezanih s krizom. Najgore što se može dogoditi u uvjetima krize jest prepustiti inicijativu drugima jer se tada informacijski prostor počinje puniti glasinama i dezinformacijama. I u slučaju Agrokor, kako je kriza počela i doživljavala svoj razvoj, u medijima se spominjalo ime njegova vlasnika Ivice Todorića te se baratalo s brojkama koje se konkretno tiču financijskog aspekta krizne situacije. Dok se kriza „kuhala”, u prvom je razdoblju izostao autoritativan istup od strane kompanije i njezinog lidera, čime se možda mogla spriječiti nastala dramatizacija situacije. Umjesto nametanja koncerna kao vjerodostojnog izvora, govorili su drugi, čak i političari, čiji specifični diskurs često potiče još više turbulencija.

Može se reći kako kriznu komunikaciju koncerna Agrokor u periodu od 16. siječnja do 16. travnja 2017. obilježavaju dvije faze. Dojam je kako je Agrokor inicijalno u svojoj komunikaciji slijedio pravnu perspektivu, a koja u principu podrazumijeva suzdržavanje od bilo kakvih komentara s obzirom na potencijalne pravne reperkusije koje mogu biti posljedica izgovoreni riječi. Komunikacijsko nošenje koncerna s krizom u početku je imalo obilježja *ad hoc* primjene. Strateški proaktivni pristup koji se zauzima u trenucima kada je poslovanje redovno jasno bi definirao procedure i ponašanja, čime bi se smanjila nervoza i neizvjesnost. Konkretni strateški koraci vidljivi su tek u drugoj fazi kada se kao prvi čovjek kompanije nametnuo Antonio Alvarez III.

Kriza s kojom se suočio Agrokor još je jednom potvrdila važnost koju komunikacija ima u suvremenom svijetu. Njezinim vještim korištenjem na individualnoj i široj razini mogu se ostvariti brojne pogodnosti. S druge strane, izostanak kvalitetne komunikacije može doprinijeti dodatnom produbljivanju problema koji inicijalno uopće nije vezan uz nju. Važnost komunikacije znači da i odnosi s javnošću, kao struka i znanstvena disciplina, sve više dobivaju na važnosti i prepoznatljivosti. Ta se činjenica ogleda i kroz brojnost specijalizacija unutar područja. Krizno komuniciranje jedna je od njih koja brojnim akterima postaje sve presudnija.

BILJEŠKE

- ¹ Rad se temelji na diplomskom radu „Obilježja krizne komunikacije koncerna Agrokora u 2017. godini“ kojeg je izradio i obranio Karlo Kanajet pod mentorstvom doc. dr. sc. Hrvoja Jakopovića na Fakultetu političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu u 2019. godini.
 - ² <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/> (pristupljeno 5. travnja 2019.)
 - ³ <http://www.agrokor.hr/hr/karijere/ljudski-potencijali/> (pristupljeno 15. travnja 2019.)
 - ⁴ https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_04_32_707.html (pristupljeno 20. ožujka 2019.)
 - ⁵ https://www.youtube.com/watch?v=oMO_uysMOXU (pristupljeno 20. ožujka 2019.)
-

LITERATURA

- Alfonso, G. H. i S. Suzanne (2008) “Crisis communications management on the web: How Internet based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises”, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 16 (3), 143–153.
- Barton, L. (2001) *Crisis in organizations II (2nd ed.)*. Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Brčić, R., Malbašić, I. i S. Đukes (2013) “Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu”, *Ekonomski pregled*, 64 (3), 279–296.
- Claeys, A. S. i V. Cauberghe (2012) “Crisis response and crisis timing strategies, two sides of the same coin”, *Public Relations Review*, 38 (1), 83–88.
- Coombs, W. T. (2015) *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding* (4th ed.). Los Angeles: Sage.
- Coombs, W. T. i S. J. Holladay (2014) “How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas”, *Journal of Communication Management*, 18 (1), 40–57.
- Dalić, M. (2018) *Agrokora: Slom ortačkog kapitalizma*. Zagreb: Hanza Media.
- Dilenschneider, R. L. (2000) *The corporate communications bible: Everything you need to know to become a public relations expert*. Beverly Hills: New Millennium.
- Djuric, D. i V. Jovanovic (2017) ““Too big to fail”? The Agrokora case and its impact on West Balkan economies”, *Int Insolv Rev*, 28, 22–43. <https://doi.org/10.1002/iir.1327>.

- Dominos Disgusting Employees.wmv*. https://www.youtube.com/watch?v=oMO_uysMOXU (pristupljeno 20. ožujka 2019.).
- Dragojević, S., Kanižaj, I. i I. Žebec (2004) “Medijska analiza odabranih tiskovina na temu stranih poduzetnika u Hrvatskoj”, *Društvena istraživanja: časopis za opća društvena pitanja*, 13 (1-2) (69-70), 97–122.
- Hong, S. i G. T. Cameron (2018) *Will comments change your opinion? The persuasion effects of online comments and heuristic cues in crisis communication*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1468-5973.12215> (pristupljeno 15. travnja 2019.).
- Hrnjić Kuduzović, Z. (2014) “Primjenjivost principa transparentnog komuniciranja u kriznim situacijama”, *Medijske studije*, 5 (10), 87–101.
- Ipsos (2017) *Medijske navike u Republici Hrvatskoj*. <http://pero.24sata.hr/> (pristupljeno 10. travnja 2019.).
- Jakopović, H. i N. Mikelić Preradović (2016) “Identifikacija online imidža organizacija temeljem analize sentimenta korisnički generiranog sadržaja na hrvatskim portalima”, *Medijska istraživanja*, 22 (2), 63–82.
- Jugo, D. (2017) *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga, Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment.
- Kulkarni, V. (2018) “Is It the Message or the Medium? Relational Management during Crisis through Blogs, Facebook and Corporate Websites”, *Global Business Review*, 20 (3), 1–14.
- Ljudski potencijali*. <http://www.agrokor.hr/hr/karijere/ljudski-potencijali/> (pristupljeno 15. travnja 2019.).
- Novak, B. (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza press.
- Plenković, M. (2015) “Krizno komuniciranje”, *Media, culture and public relations*, 6 (2), 113–118.
- Povijest Agrokora*. <http://www.agrokor.hr/hr/koncern/povijest-agrokora/> (pristupljeno 5. travnja 2019.).
- Schultz, F., Utz, S. i A. Göritz (2011) “Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media”, *Public relations review*, 37 (1), 20–27.
- Skoko, B. i V. Kovačić (2009) “Koncept meke moći država i njegova primjena na Republiku Hrvatsku”, *Polemos: časopis za interdisciplinarna istraživanja rata i mira*, 12 (23), 29–49.
- Skoko, B. i N. Vrdoljak (2018) “Stvarni dosezi news portala – međuodnos čitanosti, vjerodostojnosti i utjecaja”, *Hum : časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, 13 (19), 79–98.

- Tkalac Verčić, A. (2015) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
- Tomić, Z. i Z. Milas (2007) "Strategija kao odgovor na krizu", *Politička misao: časopis za politologiju*, 44 (1), 137–149.
- Utz, S., Schultz, F. i S. Glocka (2013) "Crisis communication online: How medium, crisis type and emotions affected public reactions in the Fukushima Daiichi nuclear disaster", *Public Relations Review*, 39 (1), 40–46.
- Valentini, C. i S. Romenti (2011) "Blogging about crises: The role of online conversations in framing Alitalia's performance during its crisis", *Journal of Communication Management*, 15 (4), 298–313.
- Veil, S. R., Sellnow, T. L. i E. L. Petrun (2012) "Hoaxes and the Paradoxical Challenges of Restoring Legitimacy Dominos' Response to Its YouTube Crisis", *Management Communication Quarterly*, 26 (2), 322–345.
- Yin, R. K. (2007) *Studija slučaja – dizajn i metode*. Zagreb: Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu.
- Zakon o postupku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku.* https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2017_04_32_707.html (pristupljeno 20. travnja 2019.).

Reporting on Agrokor Crisis and Crisis Communication on Websites Večernji.hr and Agrokor.hr in 2017

**Karlo Kanajet
Hrvoje Jakopović**

SUMMARY

Organizational crisis refers to situation where standard procedures are undermined, and every turn out in regular flow of actions may lead to extensive media interest. For some organizations crisis actually begins when media announce it. The case of The Agrokor Group crisis in 2017 provoked significant media attention. Therefore this essay studies the case of media coverage concerning Agrokor on Večernji.hr site, by the time The Group faced crisis caused by financial difficulties. Thereby the characteristics and determinants concerning Agrokor and crisis media coverage on Večernji.hr site are being examined. On the other hand, the analysis includes Agrokor official web releases from Agrokor.hr site, in order to examine the way The Group handled the crisis via official online channels. The results concerning Agrokor media coverage and its crisis communication give insight about media coverage of large crisis and crisis communication by means of releases. The research finds that in media portrayal of crisis significant emphasis is put on the leading man of an organization. Hence in the observed period Večernji.hr site in nearly every second release mentions Agrokor founder Ivica Todorić. Likewise, more than one third of the releases mention figures concerning crisis, such as The Group's debt rate. When it comes to Agrokor itself, research results show that the organization in the first stage of dealing with the crisis didn't implement active approach. There were no official web releases concerning crisis on Agrokor.hr site, and the messages which via Večernji.hr site could find their way to public consisted of problem denial features. As crisis become more complicated, Agrokor was forced into communication shift. Consequently in the second stage it uses specific crisis communication strategic components such as press conference, leading man of an organization visibility, communication uniformity and renaming.

Key words: public relations, crisis communication, strategy, The Agrokor Group, news websites, corporate websites