

*Paulina Bačić\**

# Crisis communication and public relations

## Case study: Acquisition of pharmaceutical corporation „Pliva“

### Summary

In our world, characterized by growing globalization, and continuous development of technology and market economy, crisis have become usual part of everyday life. An unprepared organization may be hit by a crisis very hard and, after that, forced to struggle for its survival. On the other hand, a well organized company accepts a crisis as a challenge that may induce a complete reconsideration of its business results as well as finding new solutions for their improvement.

In 2006 Pliva's management was faced with the imminence acquisition. While rivals were competing for Pliva, its management were communicating with company's stakeholders in improper and untransparent way. In addition to already existing business crisis, a communication crisis was generated. An analysis made through five Croatian online newspaper publications was carried out and showed how the chain of events connected with the acquisition of Pliva were perceived negative by the publics, mostly because of the involvement of political structures into the process, as well as the lack of information coming from the company. Pliva's unpreparedness to operate in circumstances of crisis made the situation farther complicated.

**Key words:** Pliva, crisis, communication, public relations, crisis communication plan, Actavis, Barr

---

\* Author is MA at University of Dubrovnik

*Paulina Bačić\**

## Krizno komuniciranje i odnosi s javnostima s posebnim osvrtom na preuzimanje tvrtke „Pliva“

### Sažetak

U suvremenom svijetu, kojega karakterizira sve jača globalizacija i stalan napredak tehnologije i tržišnog gospodarstva, krize su postale uobičajeni dio svakodnevice. Ukoliko je nepripremljena, organizacija može vrlo teško primiti nastanak krize i, kao posljedicu toga, borbu za vlastito preživljavanje. S druge strane, dobro pripremljena organizacija promatra krizu kao izazov koji može potaknuti analizu postojećih poslovnih rezultata i iznalaženje načina za njihovo poboljšanje.

Uprava Plive se 2006. suočila s mogućnošću da preuzimanja tvrtke. Za vrijeme nadmetanja konkurenata za kupnju Plive njezin je menadžment komunicirao s dionicima tvrtke nepravilno i netransparentno. Uz već postojeću poslovnu krizu nastala je i ona komunikacijska. Provedena analiza objava pet mrežnih izdanja hrvatskih novina pokazala je da su događaji povezani s preuzimanjem Plive percipirani negativno od strane javnosti, ponajviše radi upletenosti politike u proces kao i nedostatka informacija iz tvrtke. Plivina nepripremljenost za djelovanje u uvjetima krize dodatno je zakomplicirala situaciju.

**Ključne riječi:** kriza, Pliva, komunikacija, odnosi s javnostima, krizni komunikacijski plan, Actavis, Barr

---

\* Autorica je magistra odnosa s javnostima na Sveučilištu u Dubrovniku

## Uvod

More se začas uzburka, rekao bi Metastazije ili, jednostavnije rečeno, neočekivano se uvijek može dogoditi. Krize su neizostavan dio suvremenog života. U vrijeme trenutačne razmjene informacija, koju omogućuje sve razvijenija tehnologija, čak i najbezazleniji nesporazum može narasti do krize neslućenih razmjera. Treba li krizu promatrati samo kao razdoblje iskušenja za organizaciju, odnosno za onoga tko je proživljava? Nedvojbeno je da kriza može biti izazov, a također i vrsta poligona, na čijem će kraju organizacija izaći kao pobjednik! O načinu kako upravlja krizom, ovisi kako će organizaciju percipirati njezini dionici.

Kada je o riječ komunikaciji, kriza nije uvijek rezultat neodgovarajuće komunikacije, nego i nedostatka komunikacije. Pliva, vodeća farmaceutska tvrtka Središnje i Istočne Europe, snažan brand, hrvatska je tvrtka u vlasništvu stranih investitora još od 1996. godine. Od kraja 2008. u vlasništvu je izraelske farmaceutske tvrtke Teva. U vrijeme kad je Plivu preuzela američka tvrtka Barr Pharmaceuticals, Inc., tijekom 2006., Pliva je uz raniju poslovnu krizu proživljavala i komunikacijsku krizu, posljedicu nedovoljno transparentnog komuniciranja, odnosno potpunog izostanka komunikacije o aktualnim događanjima.

Provedeno istraživanje obuhvatilo je razdoblje od 1. veljače 2006. do 31. siječnja 2007., znači prekrizno, krizno i postkrizno razdoblje, a svrha mu je analizirati komunikaciju Plive prema njezinim javnostima, posebice prema medijima. Polazište je bila zamisao da su percepcija vanjskih javnosti o stanju u tvrtki tijekom njezina preuzimanja kao i izvješćivanje medija o tome rezultat neodgovarajućeg komuniciranja u uvjetima specifične društveno-političke i ekonomske situacije. Pretpostavka jest da su mediji o stanju u Plivi izvješćivali negativno zbog nedostatka informacija. Pliva, s druge strane, nije bila pripremljena za potrebe kriznog komuniciranja općenito, naročito ne na način kako to savjetuju vodeći strani i domaći stručnjaci.

Za potrebe istraživanja prikupljene su i analizirane ukupno 554 objave mrežnih izdanja hrvatskih dnevnih novina: *Jutarnji list* ([www.jutarnji.hr](http://www.jutarnji.hr)), *Večernji list* ([www.vecernji.hr](http://www.vecernji.hr)), *Poslovni dnevnik* ([www.poslovni.hr](http://www.poslovni.hr)), *Business* ([www.business.hr](http://www.business.hr)) i časopis *Lider* ([www.liderpress.hr](http://www.liderpress.hr)).

## Što je prethodilo krizi?

Pliva je „vodeća i najveća farmaceutska kompanija u RH, nezaobilazan čimbenik domaćeg zdravstvenog sustava. Ima veliku odgovornost u opskrbi tržišta kvalitetnim i dostupnim lijekovima te odgovornom odnosu prema dionicima“.<sup>1</sup>

Tvrtke Isis iz Zagreba i Chinion iz Budimpešte osnovale su 1921. u Karlovcu novu tvrtku Kaštel d.d., prethodnicu današnje Plive. Već 1936. Kaštel d.d. postaje jedan od prvih proizvođača sulfonamida u svijetu. PLIBAH postaje 1941. Pliva – Državni zavod za proizvodnju lijekova i vakcina, a 1945. Kaštel d.d. postaje dio Plive. Tvrtka se ubrzano razvija i, nakon godina istraživanja, 1980. patentiran je i zaštićen njezin originalni makrolidni antibiotik – azitromicin. Nakon sklapanja ugovora 1986. tvrtka Pfizer dobiva ekskluzivno pravo na prodaju lijeka u SAD-u, Zapadnoj Europi i Japanu. Dvije godine poslije lijek je uveden na tržište Srednje i Istočne Europe pod imenom Sumamed.

Dionice Plive uvrštene su na Zagrebačku i Londonsku burzu 1996. godine. Kroz javnu ponudu dionica u vlasničku strukturu ušli su strani investitori i profit je bio značajan. Unatoč uloženom Pliva nije uspjela proizvesti i patentirati novi lijek, pa se trebalo okrenuti proizvodnji generičkih lijekova. Patent za azitromicin istekao je 2005. i tvrtka je ostala bez znatnog dijela profita. Slijedila je prodaja sedam molekula lijekova u razvoju, zajedno s dokumentacijom, kao i 120 zaposlenika istraživačkog centra drugoj najvećoj farmaceutskoj tvrtki u svijetu u to vrijeme - GlaxoSmithKlineu.<sup>2</sup> Plivu je 24. listopada 2006. preuzeo američki Barr Pharmaceuticals Inc., a poslovna je godina završila sa 35 milijuna dolara gubitka, dijelom zbog, kako kažu, troškova integracije koji su iznosili oko 112 milijuna dolara.<sup>3</sup> Pliva nije Barru donijela poboljšanje poslovanja, kako se očekivalo, pa je u prosincu 2008. izraelska farmaceutska tvrtka Teva provela akviziciju Barra. Naponi Teve danas su usmjereni na smanjenje troškova poslovanja, koji često štete Plivi.

Pliva je trebala rješavati probleme karakteristične za društva u tranziciji (demokratizacija, decentralizacija vlasti, privatizacija, prelazak na tržišno poslovanje, stavljanje naglaska na obrazovanje, borba s

---

<sup>1</sup> [www.pliva.hr](http://www.pliva.hr), 17.3.2009.

<sup>2</sup> [http://www.jutarnji.hr/ispis\\_clanka;jl?artid=6462](http://www.jutarnji.hr/ispis_clanka;jl?artid=6462), 22.4.2009.

<sup>3</sup> <http://business.hr/Default2.aspx?ArticleID=5788>, 23.4.2009.

korupcijom), a još se osjećaju posljedice ne davnog Domovinskog rata. S druge strane, farmaceutska industrija, kojoj Pliva pripada, u uvjetima svjetskih promjena u gospodarstvu našla se pod utjecajem niza čimbenika: ubrzan razvitak tehnologije, globalizacija, sve izraženija mobilnost ljudi, kapitala, bolja obaviještenost ljudi i, s time u vezi, briga za zaštitu zdravlja i okoliša te sve duži životni vijek ljudi. Odnos prema bolestima je promijenjen – prevencija i dijagnostika imaju sve veću ulogu, pa se povećavaju troškovi zdravstva. Na tržištu, uz globalne sudionike jača utjecaj malih kompanija s ograničenom konkurencijom.

## Nastanak krize

Predsjednik Uprave Plive Željko Čović dobio je u ožujku 2006. pismo namjere s preliminarnom i neobvezujućom ponudom islandske tvrtke Actavis za preuzimanje naše ljekarničke tvrtke. Unatoč činjenici da Actavisova ponuda nosi datum 13. ožujka 2006. (što je naknadno utvrđeno, a Pliva je tek 17. ožujka potvrdila primitak pisma), već u veljači *Jutarnji list* piše o mogućoj prodaji tvrtke te o razlozima i posljedicama takve odluke. U intervjuu *Jutarnjem listu* „Željko Čović: Pliva je presnažna i nećemo je prodati“ objavljenom 27. veljače 2006. predsjednik Uprave Čović izjavio je kako je „Pliva snažna multinacionalna kompanija sa snažnim hrvatskim obilježjima. Stoga Pliva nije za prodaju“. Uz objavu kako su poslovni rezultati Plive za 2005. izrazito loši, *Jutarnji list* je u tekstu „Može li Pliva opstati kao samostalna tvrtka?“ od 1. ožujka 2006. pretpostavio „pojavljivanje strateškog partnera koji će preuzeti Plivu, a svi ulagači malo će zaraditi na dionici koja će tada rasti. Malo je onih koji vjeruju u Plivinu samostalnu budućnost.“ Rapidan rast vrijednosti dionica Plive na burzi koji je slijedio potaknuo je nagađanja o budućem mogućem, prijateljskom ili neprijateljskom, preuzimanju tvrtke. Pliva nije komentirala ta nagađanja, a Vlada RH oglasila se tvrdeći kako „neće prodavati svoj udio u vlasništvu u toj tvrtki, bez obzira na iskazani interes potencijalnog kupca“.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Poslovni.hr, 20. ožujka 2006.

U napisu koji je *Business.hr* objavio 29. ožujka 2006. pod naslovom *Bogat čovjek, „navučen na moć“* piše kako su Islandčani dobro obaviješteni, jer ih savjetuje nekolicina nekadašnjih zaposlenika Plive, „kojima se Čović, baš kad su pokazali inicijativu i znanje, zahvalio i otpratio ih iz te tvrtke“. Nakon negativnih reakcija javnosti na vijest o vjerojatnoj prodaji Plive, *Jutarnji list* je u tekstu *Treba li i od koga štiti Plivu*, objavljenom 29. ožujka 2006., naveo kako se o Plivi još uvijek razmišlja „unutar prilično iracionalne kategorije nacionalnog ponosa. Pliva, međutim, ni danas po strukturi vlasništva nije hrvatska kompanija. Ona još jest kompanija s porijeklom i sjedištem u Hrvatskoj“.

*Business.hr* prvi put je spomenuo tvrtku Barr Pharmaceuticals Inc. 29. svibnja 2006. kao mogućeg budućeg vlasnika Plive navodeći kako „Uprava Plive preferira američku kompaniju zbog obećanja da će ostaviti čelništvo kompanije više manje netaknuto“. Slično su o toj temi pisali i *Lider*, *Večernji list* i *Poslovni.hr*. Službene su informacije izostale, osim onih s tržišta vrijednosnica, koje su potvrđivale o daljnjem rastu cijene dionica Plive. *Večernji list* je 27. lipnja 2006. objavio intervju sa Željkom Čovićem pod naslovom *Pliva Amerikancima, ali zadržava samostalnost*. Navedeno je kako će Pliva spajanjem s Barrom postati ravnopravan partner, zadržat će ime i biti europsko središte tvrtke. Također je najavljeno znatno ulaganje sredstava u istraživanje u Hrvatsku, koje će provoditi Barr. Istodobno *Poslovni.hr* 29. lipnja radi procjenu potencijalnog saveza Plive i Barra i citira *Financial Times*: „Natjecanje za najveću hrvatsku tvrtku Plivu, koja se sama ponudila na prodaju nakon nepozvane ponude islandskog Actavisa, ispalo je naročito žestoko“. Uprava Plive zaniijekala je primitak poboljšane Actavisove ponude i preporučila dioničarima da prihvate Barrovu ponudu kao najpovoljniju. *Jutarnji list* je prenio izjavu hrvatskog premijera Sanadera, koji je istaknuo kako za prodaju dionica Plive iz državnog portfelja cijena dionice nije najvažnija, tj. „neće se voditi samo kriterijem najviše ponuđene cijene“.

Reagirala je Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA) navodeći kako je Plivino komuniciranje izašlo iz okvira propisanih zakonom, te da će Upravu Plive kazniti nastavi li istupati na taj način. Naime, HANFA je zaprimila tek obavijest o namjeri da se objavi ponuda za preuzimanje Plive od Barr Pharmaceuticals, Inc., a to znači da se preuzimanje nije dogodilo. HANFA je i od hrvatskih medija zatražila da ne prejudiciraju rješenje preuzimanja objavljivanjem netočnih informacija. Komentirajući nastalu situaciju, predsjednik Uprave HANFA-e Ante Samodol istaknuo je da je negativan medijski tijek ovog slučaja pokrenula

Uprava Plive. Dodao je kako je još u travnju HANFA zatražila informacije od Plive o preuzimanju, da bi u svibnju odgovorila kako se ništa ne događa, a na konferenciji za novinare Nadzorni odbor dao je ocjenu kako je Barr za Plivu bolje rješenje. Željko Čović je došao u sukob s predsjednikom Uprave HANFA-e Antom Samodolom, što potvrđuje Business.hr, koji je 13. rujna 2006. prenio Samodolovu izjavu kako je Čovića prijavio Državnom odvjetništvu zbog „pokušaja utjecaja na odluke HANFA-e u nadzoru nadmetanja Barra i Actavisa za kupnju dionica Plive“. Navodno ga je Čović uporno nazivao telefonom i pokušavao dogovoriti zajednički ručak ili večeru. Nakon Samodolova upornog odbijanja sastanka, Čović ga je optužio da radi za Actavis.

*Poslovni.hr* je 26. srpnja 2006. objavio kako je Željko Čović, temeljem prava iz ugovora s kompanijom, kupio 12 tisuća dionica tvrtke prema „unaprijed utvrđenoj zajamčenoj cijeni od 358,16 kuna i time si stvorio mogućnost milijunske zarade“. Postavilo se pitanje o ispravnosti aktiviranja opcija iz ugovora tijekom procesa preuzimanja tvrtke. Sljedećeg dana, 27. srpnja, *Poslovni.hr* izvješćuje: „Akteri su, dakle, i u samoj završnici uspjeli zadržati zavidnu dozu konspirativnosti. Dio nje je i izbor mjesta jučerašnjeg sastanka Nadzornog odbora, koji se nije održao u Zagrebu već u Beču.“ Na sastanku se trebala donijeti odluka o izboru ponude za kupnju Plive. „Neki će promatrači problematizirati ulogu Plivina NO-a u „žiriranju“ ponuda, to prije što je, kažu, dvojbeno koliko je on dioničarski reprezentativan. Neki su investicijski veterani ovih dana u vezi s konačnim cijenama skloni sumnjati čak u „vikendaške intervencije u sklopu preferiranja pojedinog ponuđača“.

„Ključna odluka o prodaji Plive Barru donesena je tijekom vikenda 24. i 25. lipnja u Veroni, daleko od očiju hrvatske javnosti“, objavio je *Business.hr* 3. rujna 2006. I *Jutarnji list* je 4. rujna objavio kako je u privatizaciju Plive upletena državna vlast i naveo kako je premijer u povodu otvorenja festivala u Veroni, na sastanku s bivšim ministrom u Vladi RH Miommirom Žužulom dogovorio transakciju, a na sastanku je bio i Željko Čović. *Poslovni.hr* se 5. rujna 2006. u tekstu *Dosljedno nedosljedno o prodaji državnog udjela u Plivi* osvrnuo na napis koji je prethodno objavio *Index.hr* i istaknuo kako je obiteljskim izletima maskiran sastanak na kojem je navodno dogovorena potpora Vlade prodaji Plive Barru. Tome u prilog govori i činjenica kako se Vlada u travnju izjasnila protiv prodaje dionica u državnom portfelju, u lipnju je stajalište promijenila u „možda“, a 4. rujna najavila je prodaju najboljem ponuđaču. Ova odluka Vlade i njezina upletenost u izbor kupca Plive bili su povod za nove sukobe vladajuće

stranke HDZ-a i oporbenog SDP-a, kao i za novu medijsku buru. U cijeli slučaj upleteni su i umirovljenici, jer je Vlada najavila da će im se vratiti dug od novca dobivenog prodajom dionica Plive u vlasništvu države, što je oporba nazvala podmetanjem.

Što se Uprave Plive tiče, početkom rujna mediji joj nisu skloni. *Večernji list* je 8. rujna 2006. u napisu *Pliva – oteta narodu i zemlji*, u dijelu o prodaji te tvrtke napisao: "Ono što se danas događa s Plivom posljednji je čin otimačine narodnoga vlasništva koji se pred očima javnosti odvija..., više nitko Plivu ne doživljava kao radničko nasljeđe. Njezini stvarni vlasnici prezreni su kako bi njezina kapitalistička sudbina bila legitimna. Actavis ili Barr? Ta dvojba nametnuta javnosti dvojba je lopova koji je ispraznio nečiji trezor pun zlata te se koleba između kupaca kojima bi ga prodao". *Poslovni.br* izvješćuje o burnim posljedicama Veronskog sastanka i navodi kako su „najnoviji detonator tvrdnje o Čovićevu naglom odlasku u Veronu radi zametanja kompromitantnih tragova vezanih za (navodni) tajni sastanak na kojemu su (navodno) bili i premijer te bivši ministar Žužul u ulozi lobista“.

U tekstu koji je *Poslovni.br* objavio 13. rujna 2006. dano je objašnjenje zašto je država tako moćan manjinski dioničar Plive. Državni paket dionica bio je zanimljiv jer su oba ponuditelja uvjetovala svoje javne ponude stjecanjem više od 50 posto dionica s pravom glasa. Prema zakonu, prodaja Vladina paketa dionica trebala bi se rješavati izvan procesa javne ponude preuzimanja.

Pri kraju toga procesa *Business.br* 11. listopada 2006. iznosi kako je Pliva uspjela postići veoma visoku cijenu i nije poznato kako je tvrtka, koja je u prvom polugodištu ostvarila 60 milijuna dolara dobiti prodajom nekretnina, a ne prodajom ili organskim rastom, postala toliko vrijedna za Barr, koji „do ožujka uopće nije bio zainteresiran za kupnju hrvatske Plive“. U nastavku piše: „Što je bio interes Barra u kupnji Plive, doznat će se uskoro, a valja vjerovati da će hrvatska javnost dobiti i odgovor na pitanje gdje je nestao novac koji je Pliva dobivala po rojalitetu od Pfizera, a posrijedi je milijarda dolara godišnje, s kojim je prije nekoliko godina kao od šale mogla kupiti Barr.“

U listopadu su Čović i njegova obitelj, kao i drugi članovi Nadzornog odbora, prodali svoj dio dionica Barru. Pretpostavlja se da je obitelj Čović trebala dobiti oko 7,77 milijuna kuna, navodi *Poslovni.br* u tekstu objavljenom 12. listopada 2006. *Business.br* je 18. listopada komentirao Barrovo preuzimanje Plive ističući kako je „Čović pobijedio“ i



nastavio „Čović je, preko Deutsche banke pronašao Barr, a ne Barr Plivu s Čovićem na čelu. On je, dakle, uspio izgurati cijeli aranžman: pronaći kupca, dogovoriti cijeli posao, ugovoriti lobiranja, aranžirati sastanke u Vladi, pa i izvan Vlade“.

## Rezultati istraživanja

Provedena je kvantitativna i kvalitativna analiza odabrane 554 medijske objave mrežnih izdanja pet hrvatskih dnevnih novina: *Jutarnji list* (www.jutarnji.hr), *Večernji list* (www.vecernji.hr), *Poslovni dnevnik* (www.poslovni.hr), *Business* (www.business.hr) i časopisa *Lider* (www.liderpress.hr). Odabrane su objave iz razdoblja od 1. veljače 2006. do 31. siječnja 2007., nakon što su pregledane sve objave koje je pretraživač Google izlistao poslije unosa ključnih riječi: Pliva, Actavis i Bar.

Unutar kvantitativne analize objave su razvrstane u kategorije: datum objave, naziv lista, naslov objave, izvor (za slučajeve kad je tekst objave u cijelosti preuzet od drugog izvora, primjerice HINA-e ili Bankamagazina), broj riječi u objavi i broj znakova s prazninama. Kako bi se pojednostavilo broječno prikazivanje, napisi su prema opsegu svrstani u šest razreda. Kvalitativna analiza sadržaja pokazala je kakav je bio pristup novinara u pojedinim tekstovima i obuhvatila je kategorije: izrazito afirmativan, afirmativan, neutralan, negativan i izrazito negativan. Tekstovi su analizirani prema ključnim riječima, odnosno prema pojmovima koji su predstavljali težište pojedinih objava. Odabrane su sljedeće ključne riječi: Actavis, Barr, Vlada, Čović i ostali (kategorija koja je obuhvatila objave koje se nisu mogle svrstati ni u jednu drugu kategoriju).

Najviše objava u analiziranom razdoblju imao je *Poslovni dnevnik*, zatim *Business*, *Jutarnji list* i *Lider*, dok je najmanje objava imao *Večernji list*. Uz broj napisa promatran je i njihov opseg po mjesecima analiziranog razdoblja i po listovima. Prosječno najopsežnije napise objavljivali su *Jutarnji list* i *Večernji list*, zatim nešto manje opsežne *Poslovni.br*, dok su najmanje opsežne napise imali *Liderpress.br* i *Business.br*. Opseg napisa nije znatnije varirao od mjeseca do mjeseca, za razliku od broja objava, pa se može reći da zbivanja koja su utjecala na njihovo povećanje nisu utjecala i na povećanje opsega napisa.

Kada je o pristupu riječ, istraživanje je pokazalo kako nema nijednog napisa s izrazito afirmativnim pristupom, a oko dvije trećine napisa ima neutralan pristup, što se najprije može dovesti u vezu s nedostatkom službenih informacija iz Plive. Najviše je objava s negativnim i izrazito negativnim pristupom postavljeno u rujnu, što se može povezati s objavljivanjem informacija o sastanku u Veroni održanom u lipnju, gdje je navodno dogovoren izbor ponuđača za kupnju Plive. Najveći broj objava s afirmativnim pristupom objavljen je u lipnju, kada je potvrđen primitak ponuda dvaju ponuđača za kupnju Plive, postignuta je visoka cijena dionica i predstavljena tvrtka Barr (tablica 1) Ponudi Barra je Uprava Plive od početka davala prednost i isticala kako je opcija preuzimanja od američke tvrtke za Plivu dugoročno bolji izbor.

Tablica 1. Objave prema pristupu

Pristup \ mjeseci	mjeseci												ukupno
	veljača 2006.	ožujak 2006.	travanj 2006.	svibanj 2006.	lipanj 2006.	srpanj 2006.	kolovoz 2006.	rujan 2006.	listopad 2006.	studeni 2006.	prosinac 2006.	siječanj 2007.	
izrazito afirmativan	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
afirmativan	1	8	3	3	22	4	2	7	13	4	1	1	69
neutralan	-	36	24	15	33	60	43	58	59	12	10	5	355
negativan	-	14	12	7	8	14	2	34	17	-	-	11	119
izrazito negativan	-	3	-	-	-	1	1	5	-	-	-	1	11
ukupno	1	61	39	25	63	79	48	104	89	16	11	18	554

Analiza prema ključnim riječima pokazala je kako se najveća zastupljenost kategorije Actavis u tekstovima postavljenima u srpnju 2006. može dovesti u vezu s reakcijom HANFA-e na preuranjenu i neutemeljenu izjavu Željka Čovića o završetku procesa preuzimanja Plive, a upravo tada je Actavis počeo s aktivnostima neprijateljskog preuzimanja tvrtke. Kategorija Barr najviše je zastupljena u listopadu, što se i moglo očekivati, jer je tada završen proces nadmetanja i Barr je preuzeo Plivu. Objave iz kategorije *Vlada* najviše su zastupljene u rujnu 2006., što se ponovno može dovesti u vezu s objavljivanjem informacija o sastanku u Veroni, koji je

navodno odredio smjer u procesu preuzimanja Plive. Kada je riječ o kategoriji Čović, ove su objave najzastupljenije u ožujku, na početku procesa preuzimanja. To se može dovesti u vezu prvo s tajenjem, a zatim s objavom informacija o primitku Actavisove ponude, nakon čega je Čović počeo tražiti pomoć Vlade RH u borbi protiv neželjenog kupca.

## Što se zapravo dogodilo?

Preuzimanje Plive od američke tvrtke Barr Pharmaceuticals, Inc. „najveća je transakcija ikad obavljena na hrvatskom tržištu kapitala“, izvijestio je *Jutarnji list* od 23. prosinca 2006. Da je tako, od početka je bilo poznato članovima Uprave Plive, odnosno njezinu predsjedniku Željku Čoviću. Nakon primitka preliminarne i neobvezujuće ponude tvrtke Actavis, Pliva se odlučila braniti od mogućeg neprijateljskog preuzimanja, pa je Čović zatražio pomoć Vlade RH. Uplitanje vlasti u preuzimanje ove hrvatske tvrtke učinio je komunikaciju dodatno zamršenom, čemu je pridonijela javnosti nedovoljno poznata činjenica kako je Pliva još od 1996. u većinskom vlasništvu stranih investitora. Domaća javnost, koja je od Domovinskog rata nadalje vrlo osjetljiva na netransparentno provedene privatizacije hrvatskih tvrtki, na moguću prodaju Plive kao „hrvatskog blaga“ reagirala je negativno. To najbolje potvrđuje gotovo dvostruki broj negativnih i izrazito negativnih objava u odnosu na objave s afirmativnim pristupom. Svi su listovi tijekom procesa preuzimanja navodili kako im nedostaju službene informacije iz Plive, a nagađanja o ulozi Vlade, odnosno premijera Ive Sanadera u tome procesu, kao i o aktivnostima lobiranja za američkog ponuditelja intonirana su negativno.

Komuniciranje Plive ostvarivalo se gotovo isključivo preko njezina predsjednika Uprave. Priopćenja odasлана iz tvrtke su štura i sadržavaju tek izjave predsjednika Uprave. Poistovjećivanje Željka Čovića i Plive vrlo je uočljivo, jer se umjesto naziva tvrtke desetak i više puta u tekstovima (čiji je prosjek od 300 do 530 riječi) pojavljuje ime Željka Čovića. Napis *Jutarnjeg lista* od 19. prosinca 2006. oslikava Čovića kao začetnika „faraonske“ hijerarhije u *Plivi* i čovjeka kojeg karakterizira zatvoren odnos prema zaposlenicima i krutost u komunikaciji.

Može se reći da je uzrok krize u Plivi, uz neodgovarajuće poslovanje, neučinkovit komunikacijski sustav i loša procjena javnog

mnijenja.<sup>5</sup> Iako nije izravno ugrožavala ljudske živote i imovinu, kriza je pogubno djelovala na ugled i vjerodostojnost tvrtke, naročito njezine Uprave, koja je propustila pravodobno plasirati informacije i time je potaknula širenje glasina.

## Odnosi s javnostima u krizi

U uvjetima krize komunikacija menadžmenta s javnostima organizacije ima presudnu važnost. Ako izostane, organizacija javnostima prepušta da same „ispričaju priču“ i donose, nerijetko, pogrešne zaključke. Krizno komuniciranje treba odgovoriti na tri pitanja: Što se dogodilo? Što će organizacija učiniti u vezi s time? Kako će se to na nju odraziti?<sup>6</sup>

Suvremena znanstvena literatura s područja kriznog komuniciranja ističe i to kako organizacija, odnosno menadžment ne smije dopustiti da nastane informacijska praznina, nego treba stalno održavati vezu s novinarima, davati im svježije informacije, odašiljati jasnu poruku i stalno biti dostupan. Novinari imaju i druge izvore informacija, kojima će se okrenuti u potrazi za podacima i zato ih treba tretirati kao „kupce“ oko kojih se trudimo i stvaramo odnos povjerenja.<sup>7</sup>

U organizacijama često ne postoje krizni komunikacijski planovi, a kada postoje, većina se zaposlenika s njima susreće prvi put i nisu uvježbani za djelovanje prema planu. Menadžment koji detaljno izradi plana pristupa u mirnom vremenu kad kriza ne prijete, može razborito razmotriti sve moguće nedostatke u organizaciji, sve prednosti i mogućnosti te razraditi svaki korak plana. Novak savjetuje da plan sadržava: uvod s kratkim opisom zadataka, kratak opis postupaka u krizi, popis i kontaktne podatke članova kriznog komunikacijskog tima, popis i kontaktne podatke javnosti, popis obavijesti koje treba pripremiti, podatke o izvorima potrebnima u slučaju krize, adremu, pripremljene podatke o organizaciji i ostale potrebne informacije. Verčić ističe važnost postojanja novinarskog web centra u

---

<sup>5</sup> Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom Glen M.: Odnosi s javnošću, Osmo izdanje, MATE, Zagreb, 2003., str. 389.

<sup>6</sup> Cohn, Robin: The PR Crisis Bible, Robin Cohn, 2007., str. 66.

<sup>7</sup> Verčić, Dejan, Zavrl, Franci, Rijavec, Petja., Tkalac Verčić, Ana, Laco, Kristina: Odnosi s medijima, Masmedia, 2004.

organizaciji, mjesta koje će biti izvor svih informacija. Prednosti takvog centra jesu: brzina, prilagođavanje informacija potrebama medija te mogućnost povezivanja novinara s redakcijama. Treba dodati da je internetska stranica organizacije mjesto na kojem bi se prvo trebale potražiti informacije o organizaciji, a to znači da treba imati kvalitetan sadržaj i da je treba redovito ažurirati.

Da je Uprava Plive odmah obavijestila dionike o primitku Actavisove ponude, umjesto što je to učinio sam Actavis, imali bi veći nadzor nad događanjima i vijest ne bi djelovala na javnost kao „grom iz vedra neba“. Postupak Uprave pokazuje kako su loše procijenili okolinu tvrtke i nisu uzeli u obzir koliko je hrvatska javnost senzibilizirana za prodaju domaćih tvrtki stranim ulagačima (i sve što ta prodaja podrazumijeva). Isto tako, postojeća društveno – politička situacija i loše provedena privatizacija mnogih hrvatskih tvrtki u svijesti javnosti doživljavaju se kao stanje na granici kriminala ili koje čak prelazi tu granicu.

U suvremenoj literaturi s područja upravljanja krizom savjetuje se tvrtkama imenovati članove kriznog tima i glasnogovornika, vještog odnosima s medijima i kvalificiranog za izvješćivanje s područja djelatnosti tvrtke. Pliva nije imala krizni komunikacijski tim, a ulogu glasnogovornika je, kao i uvijek, obavljao predsjednik Uprave Željko Čović. O tome je, primjerice, riječ i u napisu koji je 6. srpnja 2006. objavio *Poslovni.br* „Željko Čović, kao prvi čovjek Plive pritom bi danas velikodušno preoblikovao već desetljetnu prešutnu percepciju „Pliva, to sam ja“ u „Svi smo mi Pliva.“

Nema naznaka da je u tvrtki postojao krizni komunikacijski plan koji je menadžment provodio u komunikaciji za vrijeme krize. Isto tako, o postojanju kriznog komunikacijskog centra nema riječi. Naprotiv, novinari su kao izvor informacija navodili priopćenja iz Plive ili izjave predsjednika Uprave, s iznimkom održanih konferencija za novinare.

## Zaključak

Čelnici Plive nisu uzeli u obzir ni utjecaj medija ni činjenicu da se informacije danas razmjenjuju gotovo trenutačno, što se pokazalo, primjerice, nakon sastanka u Veroni. Također, novinari se, u nedostatku relevantnih informacija iz tvrtke, okreću drugim izvorima, kao što su, u slučaju krize u Plivi, analitičari, političari iz oporbe i različite institucije. Treba napomenuti kako Pliva nije iskoristila mogućnosti koje joj pruža veoma značajan komunikacijski alat – internet. Priopćenja postavljena na službenu internetsku stranicu bila su tek sažetak onoga što je novinarima prethodno izjavio predsjednik Uprave Željko Čović. U medijima su te informacije nazivali „šturima“. Jedan od najvećih propusta u Plivinoj komunikaciji jest nedovoljno poznata činjenica da je Pliva odavno bila u vlasništvu stranih investitora, mnogo prije nego što se za nju zainteresirao Actavis.

Plivina interna komunikacija, sa zaposlenicima i dioničarima, također nije bila odgovarajuća. Oni su najvažnije javnosti tvrtke, pa „moraju imati pristup informacijama koje je poduzeće namijenilo medijima, odnosno ne smiju nove informacije prije saznati iz medija“.<sup>8</sup> Internu komunikaciju Plive karakterizirala je vertikalna hijerarhijska struktura, koju je pratila vertikalna komunikacija i korištenje isključivo jednosmjernih komunikacijskih kanala.

Razdoblje nadmetanja rivala za preuzimanje Plive 2006. god. za tvrtku je vrijeme komunikacijske krize. U Plivinoj komunikaciji nedostajale su jasne i nedvosmislene poruke, koordinirane za sve ciljane javnosti, unutarnje i vanjske. Cjelokupna je komunikacija bila netransparentna, nedovoljna i reaktivna. Istraživanje je pokazalo da su zbivanja o preuzimanju Plive percipirana negativno u javnosti, ponajviše zbog uplitanja političkih struktura, kao i zbog nedostatka kvalitetnih informacija iz tvrtke. Nepripremljenost tvrtke za funkcioniranje u uvjetima krize situaciju je dodatno zamrsilo.

Pliva je propustila upravljati krizom i time je krizi prepustila da upravlja njome.

---

<sup>8</sup> Novak, Božidar: *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza press, Zagreb, 2001., str. 170.

## Literatura

Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom Glen M.: Odnosi s javnošću, Osmo izdanje, MATE, Zagreb, 2003., str. 389.

Novak, Božidar: Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza press, Zagreb, 2001., str. 170.

Cohn, Robin: The PR Crisis Bible, Robin Cohn, 2007., str. 66.

Verčić, Dejan, Zavrč, Franci, Rijavec, Petja., Tkalac Verčić, Ana, Laco, Kristina: Odnosi s medijima, Masmedia, 2004.

### Mrežni izvori:

[www.pliva.hr](http://www.pliva.hr), 17.3.2009.

[http://www.jutarnji.hr/ispis\\_clanka:jl?artid=6462](http://www.jutarnji.hr/ispis_clanka:jl?artid=6462), 22.4.2009.

<http://business.hr/Default2.aspx?ArticleID=5788>, 23.4.2009.

<http://www.poslovni.hr>, 20. ožujka 2006.

