

PRIPREMLJENOST ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE VELIKIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ

Davor Trbušić :: Hrvoje Jakopović

IZVORNI ZNANSTVENI RAD / DOI: 10.20901/ms.14.27.8 / PRIMLJENO: 16.03.2023.

SAŽETAK Rad proučava važnost i mogućnosti pripreme za krizno komuniciranje u kontekstu hrvatskih velikih poduzeća kao najkompleksnijih organizacijskih sustava. Autori su uz pomoć polustrukturiranih intervjua ispitali kakva je njihova razina pripremljenosti za krizno komuniciranje i kojim se metodama, tehnikama i alatima služe komunikacijski stručnjaci na upravljačkim pozicijama i njihovi timovi kako bi umanjili negativne posljedice kriznih situacija. Rezultati istraživanja provedenog na uzorku od deset ispitanika, koji predstavljaju organizacije iz različitih područja (turizam, prijevoz, telekomunikacije, proizvodnja hrane i pića, poštanski sektor), pokazuju kako su velika poduzeća u Hrvatskoj dobro pripremljena za krizno komuniciranje. To je potvrđeno kroz postojanje kriznih komunikacijskih planova, standardiziranih protokola za krizne situacije, priručnika, formiranih kriznih timova te redovitih simuliranja kriznih situacija u velikim poduzećima koja su zastupljena u istraživanju. Rezultati pokazuju kako samo jedno poduzeće primjenjuje model integriranog upravljanja rizicima (Enterprise Risk Management, ERM). Kada je u pitanju krizno komuniciranje i odnosi s medijima, ispitanici navode standardne tehnike odnosa s javnošću, poput priopćenja za medije, izjava za medije, konferencija za novinare, brifinga za novinare, intervjua i gostovanja u medijima. Rezultati istraživanja također upućuju na posebnu važnost glasnogovornika u krizi, što pokazuje koliko je bitan odabir prave osobe za tu istaknutu poziciju u kriznom komuniciranju.

KLJUČNE RIJEČI

KRIZNO KOMUNICIRANJE, PRETKRIZNO RAZDOBLJE, VELIKA PODUZEĆA,
PRIPREMLJENOST, KOMUNIKACIJSKI PLAN

Bilješka o autorima

Davor Trbušić :: Odsjek za komunikologiju, Fakultet hrvatskih studija,
Sveučilište u Zagrebu :: dtrbusic@hrstud.hr

Hrvoje Jakopović :: Odsjek za strateško komuniciranje, Fakultet političkih znanosti,
Sveučilište u Zagrebu :: hrvoje.jakopovic@fpzg.hr

UVOD

Svaka krizna situacija ima svoj prepoznatljiv životni ciklus. Ona se sastoji od pretkriznog, kriznog i postkriznog razdoblja. Strateški vođene organizacije djeluju proaktivno, predviđaju krize i vode brigu o ključnim problemima (engl. *issues management*) i rizicima (engl. *risk management*) koji mogu generirati krizu i *vice versa*. Pretkrizna faza za svaku bi organizaciju trebala podrazumijevati i konkretne, operativne akcije: sastavljanje kriznog tima koji će upravljati krizom nakon što ona eskalira te sastavljanje kriznog komunikacijskog plana i njegovu simulaciju u mirnodopskim životnim razdobljima organizacije. Cilj je rada istražiti aktivnosti odabranih kompanija u Hrvatskoj u pretkriznom razdoblju, odnosno dobiti detaljniji uvid u njihovu pripremljenost za krizne situacije, koje se definiraju kao neočekivani, anomalijski događaji s potencijalno negativnim ishodom (Zaremba, 2010). Dosad su istraživanja o kriznoj komunikaciji organizacija u Hrvatskoj pretežno bila usmjerena na analizu slučajeva postojećih kriznih situacija (Čerina i Zgrabljic Rotar, 2009; Kanajet i Jakopović 2019; Perinić, 2007). Pripremljenost hrvatskih organizacija za krizno komuniciranje bila je dijelom u fokusu istraživanja Damira Juge (2017b) o reaktivnim kriznim strategijama u korporativnom sektoru u Hrvatskoj te istraživanjâ Davora Labaša (2017, 2019) koji je analizirao utjecaj razine krizne pripremljenosti na poslovne uspjehe u hrvatskim srednjim i velikim poduzećima, ali i njihov odnos prema kriznim planovima.

U kontekstu globalnih kriza posljednjih godina, kao što je pandemija bolesti COVID-19, vrijedi istaknuti da su mnoge organizacije iskoristile takve situacije da bi se bolje pripremile za budućnost i razvile otpornost. Istraživanje *Global Crisis Survey 2021* (PwC, 2022) pokazuje kako je 95 % vodećih ljudi navelo da je potrebno poboljšati njihove sposobnosti upravljanja krizom, 62 % je koristilo plan za krizne situacije tijekom pandemije, a sedam od deset kompanija prijavilo je planiranje povećanja ulaganja u izgradnju otpornosti. Abraham Carmeli i John Schaubroeck (2008) u svome su istraživanju pokazali kako je upravo učenje na neuspjesima i greškama važan faktor u savladavanju postojećih kriza i pripremi za buduće krize. Andreas Schwarz i Franziska Pforr (2011) također se slažu da je iskustvo organizacijske krize pozitivno povezano s boljom pripremom za krizu.

UPRAVLJANJE KLJUČNIM PROBLEMIMA, RIZICIMA I REPUTACIJOM

Krizne situacije rijetko dolaze nenadano. Štoviše, većina kriza, kako ističe Božidar Novak (2001, str. 29), nastaje zato što organizacija „ne posvećuje dovoljno pozornosti događajima u okolini“. Prema podacima Instituta za krizni menadžment, od 2014. do 2018. godine prosječni omjer iznenadnih i tinjajućih kriza bio je 70 % naprema 30 % u korist potonjih (Institute For Crisis Management, 2019). Taj je omjer u 2020. i 2021. nešto ravnomjerniji (Institute For Crisis Management, 2021), isključivo zbog izbijanja pandemije koronavirusa, koja se klasificira kao kriza uzrokovana vanjskim, neočekivanim faktorom na koji organizacija nema velik utjecaj (Jugo, 2017a). Nasuprot tomu, postoje čimbenici koje organizacija u pretkriznoj fazi može (i mora) predvidjeti. Misli se prije svega na:

1. upravljanje ključnim problemima / otvorenim pitanjima / opasnostima (engl. *issues management*),
2. upravljanje rizicima (engl. *risk management*) te
3. upravljanje reputacijom (engl. *reputation management*) (Coombs, 2012; Novak, 2001).

Jedan od važnijih ishoda upravljanja ključnim problemima i rizicima jest sposobnost organizacije da odgovori novim zahtjevima koje pred nju postavljaju njezini dionici i ostala javnost. Jasno definiran i razrađen sustav upravljanja strateškim problemima (engl. *Strategic Issue Management (SIM) System*), koji uključuje procedure posvećene opažanju, analiziranju i odgovaranju na strateška pitanja, omogućuje bržu i kvalitetniju prilagodbu čimbenicima u unutarnjem i vanjskom okružju organizacije (Ansoff, 1980; Dutton i Otten-smeyer, 1987; Logsdon i Palmer, 1988). U tom preventivnom procesu – koji, ako mu se strateški pristupi, može spriječiti nastanak krizne situacije – važno je staviti se u ulogu koju su lan Mitroff i Murat Alpaslan (prema Luecke i Barton, 2004) nazvali „ulogom internog ubojice ili saboteru“. Kada vodeći ljudi u organizacijama razmišljaju o potencijalnim kriznim situacijama, obično razmatraju već proživljene krize (ako ih je bilo) ili one o kojima su čuli iz medija. Nasuprot tomu, potrebno je nadići granice spomenutog osobnog iskustva, usvojiti mentalitet opozicije (oponenata) (Fink, 2013) i osvijestiti najslabije točke organizacijskih procesa, procedura i usluga koje mogu prouzročiti eskalaciju krize. Pritom je jednako važno odrediti koje potencijalne krize imaju prednost (Luecke i Barton, 2004), s obzirom na to da je nemoguće definirati sveobuhvatni popis mogućih kriznih situacija (Jugo, 2017a).

Ključni problemi i rizici u recipročnoj su vezi s kriznim menadžmentom. Kao što je ranije spomenuto, ključni problemi i rizici mogu generirati kriznu situaciju, ali jednako tako i krizna situacija može stvoriti nove ključne probleme i rizike. Primjerice, do 11. rujna 2001. terorizam u Sjedinjenim Američkim Državama vjerojatno nije bio pri vrhu popisa mogućih rizika u kriznom planiranju (Coombs, 2012). Analogija je vidljiva i kod primjera potresa koji su 2020. pogodili Hrvatsku. Unatoč upozorenjima struke i činjenici da se Hrvatska nalazi na seizmički aktivnom tlu, rizik od potresa bio je nedovoljno osviješten, jednako kao i potreba za ulaganjem u kvalitetniju infrastrukturu pri gradnji novih objekata, ali i potreba za pojačavanjem otpornosti na potrese postojećih građevina.

Iako i otvorena pitanja i rizici iziskuju sustavno organizacijsko postupanje, W. Timothy Coombs (2012, str. 56) blagu prednost daje upravljanju rizicima jer imaju „veću mogućnost nanošenja štete i u sebi nose potencijalnu izloženost gubitku“. Posljednjih nekoliko desetljeća mnoge su organizacije zanemarivale upravljanje rizicima, što je dovelo do značajnih financijskih gubitaka, reputacijske štete ili čak do potpunog kraha poslovanja (Rao, 2007). Iz tog se razloga, napose nakon globalne financijske krize 2007. i 2008., u široj društvenoj, ekonomskoj i poslovnoj zajednici intenzivirala rasprava o uvođenju kvalitetnijeg sustava upravljanja rizicima (Miloš Sprčić i sur., 2016). To je dovelo do razvoja modela tzv. integriranog upravljanja rizicima (engl. *Enterprise Risk Management, ERM*), kojim se, kako tvrde Danijela Miloš Sprčić i Leon Jakirlić (2017, str. 136), „na vrijeme identificiraju i procjenjuju poslovni rizici pa tako među njima i reputacijski rizik“. Dakle, riječ je prije svega o jednom mentalitetu koji dominantnu koaliciju, odnosno vodstvo neke organizacije, ali i sve njezine zaposlenike, čini osjetljivima i zabrinutima za rizike u vlastitom poslovnom okružju.

Nidžara Osmanagić Bedenik (2010, str. 102) ističe da „uspješna poduzeća (...) raspolažu (...) metodama i instrumentima kriznog menadžmenta“, stoga u takvim poduzećima kriza nastupa „rjeđe, traje kraće i posljedice su manjeg intenziteta“. Jedan od indikatora uspješnosti organizacije, ali jednako tako i važan prediktor duljine trajanja krize i njezina intenziteta, jest reputacija koju uživa među svojim dionicima i općom javnosti. Empirijska istraživanja pokazala su da je dobra pozicija i visoka razina učinkovitosti organizacije na tržištu u značajnoj korelaciji s dobrom reputacijom (Fombrun i Shanley, 1990).

Budući da reputacija ima „izuzetno snažan utjecaj na percepciju, pamćenje i prosudbu organizacije“ (Grgić, 2008, str. 234) i njezinih postupaka, upravljanje reputacijom u kontekstu kriznog menadžmenta (često na nesvjesnoj razini) postaje alat strateškog upravljanja kriznom situacijom. Jer, kako tvrdi Steven Fink (2013), javnost je sklonija oprostiti pogreške (krize) onim organizacijama s pozitivno konotiranim skupom asocijacija. Niz autora (Coombs i Holladay, 2006; Dawar i Pillutla, 2000; Kim, 2014; Sen i Bhattacharya, 2001) govori o tome kako upravo društveno odgovorno djelovanje organizacije može minimizirati reputacijsku štetu kada se ona nađe u krizi. C. B. Bhattacharya i Sankar Sen (2004, str. 19) smatraju da potrošači „nagrađuju društveno odgovorne organizacije svojom otpornošću na negativne informacije o njoj“. Ideja je analogna fenomenu „halo-efekta“, jer izgrađena reputacija organizacije služi kao svojevrsni „štit koji odvrća reputacijsku štetu“ uzrokovanu kriznom situacijom (Coombs i Holladay, 2001, 2006; Klein i Dawar, 2004, prema Wigley i Pfau, 2012, str. 572).

OPERATIVNE AKCIJE MENADŽMENTA ORGANIZACIJE U PRETKRIZNOJ FAZI

Osim brige o ključnim problemima, rizicima i reputaciji, u pretkriznoj fazi postoje jasno definirane operativne akcije koje mogu utjecati na trajanje, intenzitet i krajnji ishod krizne situacije. Suprotno možda uvriježenom mišljenju, one ne mogu spriječiti krizu jer se aktiviraju isključivo nakon što situacija eskalira. Fink (2013, str. 45) ističe kako je upravo eskalacija jedan od (važnijih) indikatora koji upućuju na činjenicu da je neka organizacija već u stadiju krize. Ako k tome organizacija prepoznaje i druge karakteristike spomenutog stadija, poput „narušene reputacijske slike“ ili „otežanog normalnog, svakodnevnog poslovanja“, ona je dakle nedvojbeno u kriznoj situaciji koju sada mora adresirati.

Operativne akcije obično podrazumijevaju sljedeće:

1. sastavljanje kriznog komunikacijskog tima te
2. izradu kriznog komunikacijskog plana i njegovu simulaciju.

Prema definiciji, krizni komunikacijski tim jest „međufunkcijska skupina ljudi unutar organizacije“ (Coombs, 1999, str. 63), ključna za uspješno rješavanje krizne situacije (Lagadec, 1993; Pearson i Mitroff, 1993). Kako ističe Denis Smith (2000, str. 65), takvi su timovi ključni u „hitnim situacijama“, stoga ne čudi da ih mnoge organizacije koriste „kao sredstvo za učinkovito upravljanje problemima izazvanim ozbiljnim događajima“. Novak (2001, str. 157) navodi kako su svi članovi tima odabrani „zbog osobnih kvaliteta i vještina

kao što su maštovitost, hladnokrvnost, poznavanje poslovanja poduzeća i sposobnost donošenja brzih, jasno izraženih odluka". Premda idealan sastav kriznog komunikacijskog tima ovisi o tipologiji krize, on bi se trebao sastojati od sljedećih dužnosnika i stručnjaka: glavni izvršni direktor, osoba zadužena za ljudske potencijale, osoba zadužena za pravna i financijska pitanja, osoba zadužena za komunikacije i odnose s javnošću te osoba zadužena za sigurnosna i ekološka pitanja (Pearson i Mitroff, 1993; Ruff i Aziz, 2003). Međutim, uključenost glavnog izvršnog direktora u krizni komunikacijski tim predmet je rasprave. Damir Jugo (2017a, str. 136) naglašava da se neki stručnjaci za krizno upravljanje protive aktivnom sudjelovanju članova dominantne koalicije u kriznom timu, ističući „bolju naobrazbu i spremnost stručnjaka za krize i svaki njezin poseban element, poput medijskih nastupa ili pravnih pitanja". Tako, primjera radi, među stalnim članovima kriznog komunikacijskog tima zrakoplovne kompanije United Airlines nisu glavni izvršni direktor i predsjednik Upravnog odbora, već se oni vode kao *ad hoc* članovi (Luecke i Barton, 2004). Zaključno treba reći da se učinkoviti krizni komunikacijski timovi sastoje od malog broja ljudi (Dezenhall i Weber, 2011), „najčešće od šest do deset viših rukovoditelja" (Pearson i sur., 1997, str. 60). Štoviše, postoji empirijski potvrđena korelacija između veličine timova i njihove učinkovitosti. Ken G. Smith i suradnici (1994) došli su do zaključka da što je tim veći, to je manja vjerojatnost da će se njegovi članovi slagati. Drugim riječima, veliki timovi imaju „negativan učinak na neformalnu komunikaciju i socijalnu integraciju unutar tima" (Smith i sur., 1994, str. 433), što rezultira manjkom ili nepostojanjem interakcije među članovima.

Osim iznimno aktivne uloge u kriznom razdoblju, krizni komunikacijski tim operativno djeluje i u pretkriznoj fazi. Pritom je jedan od temeljnih njegovih zadatak izrada kriznog komunikacijskog plana. On se definira kao „komunikacijski dokument" koji

pomaže smanjiti vrijeme reakcije prethodnim prikupljanjem potrebnih pozadinskih informacija, utvrđivanjem odgovornosti i dodjeljivanjem točno određenih radnji članovima tima koje treba poduzeti kada nastupi kriza. (Coombs, 1999, str. 79)

Istraživanja pokazuju da mnoge organizacije nemaju krizne komunikacijske planove, kao i da mnoge od onih koje imaju krizne komunikacijske planove nedovoljno testiraju te planove, odnosno ne simuliraju krizne situacije. Tako Steven Fink (prema Cameron i sur., 2008, str. 50) navodi istraživanje koje je pokazalo da polovica organizacija s popisa Fortune 500, popisa 500 najboljih svjetskih tvrtki po prihodima, nema krizni plan. Slične rezultate nalazimo i u istraživanju iz 1984. prema kojem 53 % „velikih kompanija" također nema definiran krizni plan, a nema ga ni 40 % industrijskih tvrtki s popisa Fortune 1000 (Tiller, 1994, prema Penrose, 2000, str. 155). Kada je riječ o recentnijim istraživanjima, svakako treba spomenuti ono američkog internetskog portala PRNews i Odjela za odnose s javnošću američke multinacionalne kompanije za financijske usluge Nasdaq iz 2016. godine. Prema tim podacima, 36 % ispitanika, tj. praktičara odnosa s javnošću, reklo je da njihove organizacije nemaju krizni plan, dok je njih 12 % reklo da nisu sigurni. K tome, polovica ispitanika smatra da su njihove organizacije „adekvatno pripremljene za učinkovito upravljanje krizama", a 56 % njih ističe da ne testiraju planove niti simuliraju krize (Arenstein, 2016).

Schwarz i Pffor (2011) u svom su istraživanju pokazali kako trećina neprofitnih organizacija prati razvoj nekog problema, odnosno potencijalne krize, a manje od jedne trećine imalo je pripravne krizne scenarije, planove i definirane timove za upravljanje krizom. Također, stručnost i kompetentnost u kriznom komuniciranju bili su povezani s boljom pripravnosću u kriznim situacijama (Schwarz i Pffor, 2011). Studija Johna Spillana i Michelle Hough (2003), u kojoj se analiziraju male tvrtke, pokazala je da većina menadžera kriznom planiranju pridaje malo pažnje, a što se tiče kvalitete planova za krizno komuniciranje općenito, istraživanja pokazuju da ako pak planovi i postoje, oni u većini slučajeva nisu ažurirani ili su jednostavno preopsežni i samim time neučinkoviti (Fink, 2013). Suprotno prevladavajućoj praksi, krizni komunikacijski plan mora biti „kratak, jezgrovit i prilagodljiv“ (Novak, 2001, str. 156). U svakom slučaju, postojanje plana kriznog komuniciranja važan je faktor sigurnosti. „Praktičari čija organizacija ima pisani plan kriznog komuniciranja sigurniji su u svoju sposobnost suočavanja s krizom u odnosu na one koji nemaju plan“ (Cloudman i Hallahan, 2006, str. 375).

Odnosi s medijima u kriznim situacijama posebno dolaze do izražaja jer omogućuju bolje sagledavanje i kontrolu informacija koje su dostupne javnostima. Na tragu toga, Brooke Fisher Liu i suradnice (2018) identificiraju dodatne komunikacijske izazove koji nisu prepoznati u prethodnim istraživanjima, poput važnosti nadziranja medijskih sadržaja i upravljanja odnosima s medijima te jačanja postojećih najboljih praksi u kriznom komuniciranju, što između ostalog uključuje i sposobnost prihvaćanja neizvjesnosti. Prema Ryanu Fulleru i Antoniju La Sali (2021), većina neprofitnih organizacija (97,5 %) izjavila je da upotrebljava neke tehnike pripremanja za kriznu komunikaciju, a posebno je među njima naglašen nadzor tzv. eWOM-a¹ i upravljanje eWOM-om, odnosno (negativnim) komentarima i preporukama drugih korisnika na društvenim mrežama te nadzor nad dosegom komentara i preporuka.

Govoreći o hrvatskom kontekstu, postoje određeni (kvantitativni) uvidi u razinu pripremljenosti organizacijâ za krizne situacije. Tako je istraživanje Juge (2017b) na uzorku od 60 praktičara odnosa s javnošću u korporativnom sektoru pokazalo kako većina kompanija u pet najrazvijenijih industrija ima definirane krizne planove, ali da su oni dostupni svim zaposlenicima u tek 11,7 % kompanija. Rezultati istog istraživanja ističu i da tek 13,3 % kompanija u uzorku ima prethodno definiran krizni tim s kojim su upoznati i zaposlenici, dok u 40 % slučajeva također postoji unaprijed određen krizni tim, no s njegovim je sastavom poznato samo vodstvo kompanije. Treba spomenuti i istraživanjâ Labaša (2017, 2019) koja su pokazala da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između organizacijske krizne pripremljenosti i poslovnog uspjeha srednjih i velikih poduzeća. Labaš je u kasnijem istraživanju (2019) došao do zaključka da između srednjih i velikih poduzeća u Hrvatskoj ne postoji značajna razlika u postojanju kriznih planova, raspoloživih proračuna za krizne situacije i razine organizacijske kulture koja potiče krizni menadžment.

Očigledno je da određene organizacije imaju definirane krizne planove/protokole koje povremeno testiraju, ali da se oni često odnose tek na krize koje su uzrokovane veoma

¹ eWOM, *Electronic Word-of-Mouth*

izraženim vanjskim faktorom, poput elementarnih nepogoda² ili terorizma³. U tim slučajevima, kao što je vidljivo iz medijskih izvještaja, simulirana je samo krizna situacija, no ne i krizna komunikacija. Dakle, navedene se simulacije zadržavaju isključivo na uvježbavanju koordinacije timova (što dakako nije nevažno) te ne obuhvaćaju oblikovanje i komuniciranje kriznih poruka prema dionicima i općoj javnosti.

ISTRAŽIVANJE PRIPREMLJENOSTI VELIKIH PODUZEĆA U HRVATSKOJ ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE

Cilj ovog rada je istražiti pripremljenost velikih poduzeća u Hrvatskoj za krizno komuniciranje i dobiti uvid u tehnike i alate koje velika poduzeća koriste za pripremu krizne komunikacije u pretkriznom razdoblju.

Istraživačka pitanja:

IP 1: Na koji način velika poduzeća u Hrvatskoj vode brigu o svojim ključnim problemima i potencijalnim rizicima?

IP 2: Kakva je razina pripremljenosti velikih poduzeća u Hrvatskoj za krizno komuniciranje?

IP 3: Na koje se tehnike i alate oslanjaju velika poduzeća u Hrvatskoj u funkciji pripreme komunikacije za kriznu situaciju?

Metode istraživanja

Kvalitativnim pristupom u ispitivanju navedene problematike želi se dobiti dublji uvid u to nedovoljno istraženo područje pripremljenosti za krizno komuniciranje. U skladu s tim, istraživanje je utemeljeno na namjernom uzorku (stručnjaka). Uzorkovanje je podrazumijevalo, prije svega, definiranje kriterija „velikih poduzeća“ iz kojih je formiran uzorak, za što je uzeta u obzir standardna europska kategorizacija s obzirom na broj zaposlenih – veliko poduzeće ima više od 250 zaposlenih. Prema podatcima FINA-e (2022), u 2021. godini⁴ u Hrvatskoj je poslovalo 144 259 poduzetnika, od čega je velikih 372, tj. 0,3 %, te iz toga proizlazi populacija koju čine komunikacijski stručnjaci na menadžerskim pozicijama u velikim poduzećima u Hrvatskoj. Veliki poduzetnici svojim rezultatima, sredstvima i izvorima dominiraju u hrvatskom gospodarstvu, iako daleko najveći postotak poduzetnika u Hrvatskoj čine mikropoduzetnici, zauzimajući udio od 89,9 %.

² Vidi, na primjer, Civilna zaštita Grada Zagreba: <https://www.vecernji.hr/zagreb/video-sto-ako-jak-potres-onesposobi-zagreb-acke-mostove-hitne-sluzbe-spreme-su-za-spasavanje-1631156> (09.11.2022.); Slatinska banka: <https://www.glas-slavonske.hr/494446/4/Pozar-ugasen-svi-zaposlenici-spaseni> (09.11.2022.); osnovne škole na području Grada Zagreba: <https://vijesti.hrt.hr/hrvatska/u-skolama-vjezbe-evakuacije-nabavlja-se-i-simulator-potresa-85248> (09.11.2022.).

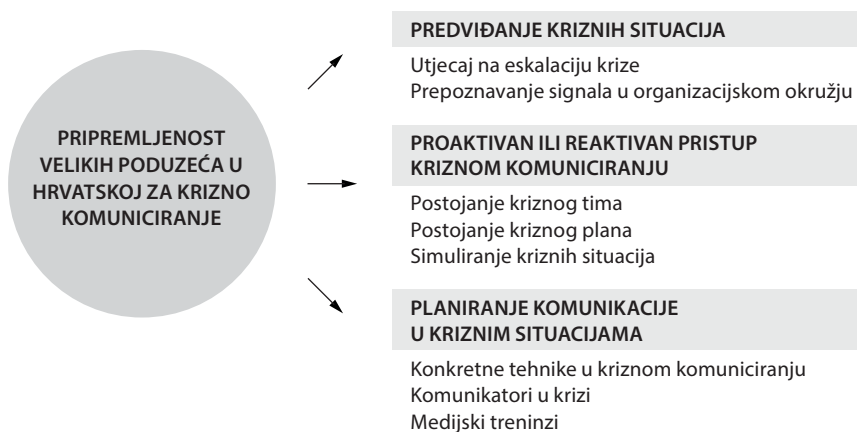
³ Vidi, na primjer, Zračna luka Dubrovnik i Croatia Airlines: <https://mmpi.gov.hr/vijesti-8/u-zracnoj-luci-dubrovnik-odrzan-antiteroristicka-vjezba-avsec-2019/21900> (09.11.2022.); Hrvatska vojska, policija i vatrogasci: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/simulirali-napad-na-kemijsko-postrojenje-u-zagrebu-informaciju-je-prva-saznala-obavjestajna-sluzbasa-7236723> (09.11.2022.); ATJ Lučko i američke specijalne snage: <https://www.vecernji.hr/vijesti/pogledajte-simulirani-napad-na-sticenu-kolonu-1307539> (09.11.2022.).

⁴ U trenutku pisanja ovog rada Izvješće za 2022. godinu još nije bilo javno dostupno, vjerojatno zato što su se financijska izvješća predavala do 30. travnja 2023.

Prilikom odabira ispitanika, koji su komunikacijski stručnjaci na rukovodećim pozicijama u velikim poduzećima, u obzir se uzela zastupljenost organizacija iz različitih sektora i industrija izloženih povremenim krizama. Odabrano je desetero ispitanika na temelju njihove stručnosti i nadležnosti u organizacijama koje pripadaju područjima turizma, prijevoza, naftne industrije, proizvodnje hrane i pića, telekomunikacija i poštanskog sektora, a koji su na pozicijama direktora/direktorice korporativnih komunikacija, direktora/direktorice korporativnih poslova, direktora/direktorice internih komunikacija, direktora/direktorice odnosa s javnošću, voditelja/voditeljice korporativnih poslova i voditelja/voditeljice službe/odjela za odnose s javnošću. Pritom se vodilo računa da ispitanici imaju više od pet godina iskustva na rukovodećim pozicijama i iskustvo u rješavanju kriznih situacija. Pripremljenost za krizno komuniciranje ispitana je na velikim poduzećima kao najrazvijenijim i najsloženijim organizacijskim sustavima za koje se može pretpostaviti da raspolažu s više resursa za krizno komuniciranje. Time se mogu dobiti uvidi u pripremljenost za krizno komuniciranje na primjerima najkompleksnijih organizacijskih sustava u Hrvatskoj. Na temelju rezultata istraživanja, daljnje analize mogu ići u smjeru kvantifikacije nalaza dobivenih putem polustrukturiranih intervjua na reprezentativnom uzorku komunikacijskih stručnjaka iz velikih poduzeća u Hrvatskoj. Također, buduća istraživanja pripremljenosti za krizno komuniciranje mogu obuhvatiti srednja i mala poduzeća u Hrvatskoj, preuzimajući kvalitativan pristup primijenjen u ovom istraživanju. Pripremljenost za krizno komuniciranje organizacija mogla bi se empirijski ispitati i među drugim dionicima koji imaju saznanja o pretkriznom djelovanju poduzeća. Ako se zauzme perspektiva „drugih“, mogu se dobiti sveobuhvatni podatci o pripremljenosti. To mogu biti predstavnici medija koji redovito komuniciraju s organizacijama i zaposlenici kao sudionici interne komunikacije.

U svrhu kvalitativne analize praksi upravljanja komunikacijom u pretkriznoj fazi, istraživanje se oslanja na metodu polustrukturiranog intervjua. Autori su izabrali provesti polustrukturirane intervjue jer su oba istraživača znanstvenici čiji istraživački interesi pokrivaju discipline odnosi s javnošću i strateško komuniciranje te su upoznati s teorijama i konceptima povezanim s upravljanjem komunikacijom i kriznim komuniciranjem. S obzirom na postojeća istraživačka predznanja o temi kriznog komuniciranja, ali i upoznatost ispitanika s njihovim praksama vezanim uz pripremu za krizno komuniciranje, polustrukturirani intervjui omogućio je provođenje predviđenog plana istraživanja, pristup dubljim saznanjima o praksama pripreme za krizno komuniciranje i fleksibilnost odgovora u skladu s razinom stručnosti ispitanika i odrednicama sektora u kojemu provode aktivnosti odnosa s javnošću. Iz tog razloga, prilikom provedbe, ispitanici su odgovarali na prvi set pitanja koji su dobili e-poštom. Nakon što su odgovorili na njih, ispitanicima se uputio drugi set pitanja koji je za svakog ispitanika uključivao potpitanja ovisno o njihovim prethodnim odgovorima. Nakon što su prikupljeni i analizirani odgovori ispitanika, autori su zauzeli induktivni pristup kodiranju izjava na temelju vlastitih predznanja i konceptualizacije odgovora ispitanika, uzevši pritom u obzir sljedeće aspekte pripremljenosti poduzeća za krizno komuniciranje (što je prikazano na Slici 1):

- a) predviđanje kriznih situacija,
- b) proaktivan ili reaktivan pristup kriznom komuniciranju te
- c) planiranje komunikacije u kriznim situacijama.



Slika 1.
Pojmovi unutar kategorija i potkategorija

REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Predviđanje kriznih situacija

Kada je riječ o prvom aspektu, tj. predviđanju kriznih situacija, odgovori ispitanika mogu se svrstati u dvije kategorije: utjecaj organizacije na eskalaciju krize te prepoznavanje signala u organizacijskom okružju. Ispitanici smatraju kako se ne može biti posve precizan u predviđanjima, no redovito praćenje omogućuje rano prepoznavanje potencijalne krize.

Koristimo Enterprise Risk Management matricu koja ima svoj Impact Scoring Criteria, a na osnovu koje možemo s visokom stopom sigurnosti identificirati područja rizika i njihove stupnjeve. (...) Multidisciplinarni timovi u redovnim intervalima testiraju otpornosti sustava na propuste i slabosti kao i postavljene procedure reagiranja. (I 9)

Brzina i učinkovitost rješavanja ovisi o nizu faktora. Na neke od njih (pogotovo one eksterne) nismo u mogućnosti u potpunosti utjecati, ali u pripremi se trudimo prejudicirati što je više moguće kriznih scenarija (prirodne katastrofe, kriminalne radnje, sigurnosna pitanja, nedostupnost usluga, tržišne nesigurnosti, pravna pitanja...) prema kojima se onda i pripremamo. (I 8)

Nemoguće je u cijelosti predvidjeti razmjer pojedine krize, no svakako se temeljem iskustva, ukoliko se određene situacije ponavljaju, mogu detektirati obrasci tih situacija i očekivana razina eskalacije u javnosti, ponajviše promatrajući kroz prizmu medija i njihovog interesa za određene situacije. (I 6)

lako je krizne situacije teško planirati, moguće je predvidjeti okvirne situacije. Za većinu njih imamo unaprijed pripremljene smjernice. (I 4)

Prvi alat za kojim posežemo su razne vrste prevencije, tzv. issues management, rano prepoznavanje i saniranje žarišta iz kojih bi mogle nastati krizne situacije. (I 2)

Kontinuirano pratimo događanja unutar i izvan kompanije. Na osnovu raspoloživih informacija, kao i mogućih kriza koje proizlaze iz našeg poslovnog modela definiramo moguće krizne situacije. (I 5)

Nastoji se preventivno djelovati kako bi se mogućnost za kriznu situaciju smanjila na najmanju moguću mjeru. (I 7)

Upravo zato i postoje korporativni standardi i standardne operativne procedure, godišnje edukacije ključnih zaposlenika koji su prema svojim funkcijama potencijalni članovi kriznog tima, kao i jasno definirana procedura kriznog komuniciranja (internog i eksternog). (I 10)

Ispitanici dijele mišljenje da bez obzira na to što su krizne situacije iznenadne i anomalije pojave („iako je teško biti egzaktan u predviđanjima” – I 9; „iako je krizne situacije teško planirati” – I 4; „ili je riječ o kriznim situacijama koje su nepredvidive” – I 10), signali krize donekle se mogu prepoznati brigom o ključnim problemima i rizicima u vanjskom i unutarnjem okruženju organizacije („prvi alat za kojim posežemo su razne vrste prevencije, tzv. issues management” – I 2; „no svakako se temeljem iskustva, ukoliko se određene situacije ponavljaju, mogu detektirati obrasci tih situacija i očekivana razina eskalacije u javnosti” – I 6; „bez obzira je li riječ o krizi koju je moguće predvidjeti” – I 10). Vidljivo je da tek jedan ispitanik (I 9) ističe korištenje modela integriranog upravljanja rizicima (ERM).

Proaktivan ili reaktivan pristup kriznom komuniciranju

Organizacije obično zauzimaju proaktivan ili reaktivan pristup kriznom komuniciranju. Shodno tom aspektu pripremljenosti poduzeća za krizno komuniciranje, odgovori ispitanika svrstani su u sljedeće tri kategorije: postojanje kriznog tima, definiranje smjernica za komuniciranje u krizi (postojanje kriznog komunikacijskog plana) te simuliranje kriznih situacija u mirnim razdobljima organizacije. Odgovori ispitanika upućuju na visoku razinu proaktivnosti u pristupu kriznom komuniciranju, što se posebno očituje u postojanju određenog tima ljudi koji upravlja kriznom situacijom, kao i definiranom kriznom komunikacijskom planu. O ažuriranju kriznih planova govori tek dvoje ispitanika (I 8, I 3), a jedan (I 1) ga naziva „bazičnim nacrtom”. Simulacije kriznih situacija u mirnim razdobljima redovita su pojava s kojom se susreću gotovo svi sudionici istraživanja. Detaljniji opis simulacije donosi tek jedan ispitanik (I 8).

Plan se svake godine više puta testira i ažurira, uključujući i najmanje jednu veliku stvarnu vježbu inscenirane velike krizne situacije. (...) Taj dan inscenira se krizna situacija i svi članovi kriznog tima prema proceduri bivaju sazvani, uključeni te se ponašaju i djeluju kao da je riječ o stvarnoj krizi u smislu upravljanja, komunikacije itd. (...) Nakon toga se

podrobno analizira što je napravljeno, kako je napravljeno je li nešto moguće i potrebno bolje odraditi. (I 8)

Postoji bazični nacrt [kriznog komunikacijskog plana, op. a.], definirano je i tko ima ovlasti za javni nastup, ali se za pojedinu krizu uvijek rade posebne ključne komunikacijske poruke i plan se radi paralelno. (...) (I 1)

Imamo uigran tim i svatko zna svoju ulogu i zadatke. Naravno, to ne znači da smo za svaku kriznu situaciju 100% uvijek spremni. (I 2)

U njima [komunikacijskim planovima op. a.] su razrađeni različiti scenariji koji se mogu očekivati i za svaki se razvija prikladna strategija i poruke koje će se prenositi onima pogođenim krizom (radnicima, dionicima, lokalnoj/državnoj upravi, medijima itd.). Također, definiramo članove tima za krizno komuniciranje koji su odgovorni za prikupljanje informacija, stvaranje i distribuciju ključnih poruka te kontakte s medijima. (...) Kompanija često provodi i vježbe kriznih situacija koje uključuju i postupke kriznog komuniciranja. (I 5)

Jednom godišnje provodimo trening simulacije krize, dobro smo upoznati s kriznim priručnikom (...), redovito ažuriramo lokalni krizni priručnik i pravovremeno identificiramo i pratimo globalne i lokalne prijetnje. (I 3)

Definiran je protokol komuniciranja u kriznim situacijama, kako unutar organizacije, tako i u komunikaciji prema javnosti. (I 6)

Organizacija ima propisani protokol za upravljanje kriznim situacijama koji uključuje najvažnije kontakt-podatke, plan postupanja u kriznoj situaciji te pripremu predložaka za poruke namijenjene javnosti. (...) Tim za krizni menadžment uključuje stručnjake različitih profila. (I 7)

Priprema kriznog plana, razrada potencijalnih scenarija, definiranje poruka i komunikacijskih kanala te osposobljavanje timova. (...) U tu svrhu imamo pripremljene obrasce i ključne poruke za krizne situacije. Redovito izvodimo simulacije različitih kriznih situacija i poboljšavamo svoje procedure. (I 9)

Postoje definirane standardne operativne procedure za postupanje u različitim kriznim situacijama, s ključnim uputama i smjernicama za postupanje, unaprijed određenim članovima kriznog tima i njihovim kontaktima (ovisno o vrsti krizne situacije), te pravila interne i eksterne komunikacije, kako bi se u bilo kojoj potencijalno kriznoj ili kriznoj situaciji moglo reagirati na optimalan način. (I 10)

Planiranje komunikacije u kriznim situacijama

Sukladno odgovorima ispitanika, treći aspekt pripremljenosti poduzeća za krizno komuniciranje može se sažeti u sljedeće kategorije: korištenje konkretnih tehnika u kriznom komuniciranju, komunikatori (glasnogovornici) u krizi te medijski treninzi za javno istupanje u ime organizacije.

Korištenje konkretnih tehnika u kriznom komuniciranju

Ako se radi o slučaju koji je već poznat javnosti, reaktivno se u najkraćem roku odgovara medijima te po potrebi sazivaju i brze press konferencije, briefing medija i slično. Koriste se priopćenja, a po potrebi i društvene mreže. U internoj komunikaciji se koriste vanredni newsletteri i svi ostali kanali interne komunikacije. (1 1)

Konkretni alati i kanali koje koristimo:

>Web stranica, objave/izjave za medije, medijski intervjui i gostovanja za komunikaciju s eksternim javnostima

>Mailove, intranet i Facebook Workplace za komunikaciju s našim zaposlenicima

>S korisnicima komuniciramo putem naše službe za korisnike, SMS poruka, web stranice, kanala na društvenim mrežama, (...) aplikacije i putem računa za naše usluge. (1 2)

Gotovo sve dostupne: interne (brifinzi, online videokonferencije Uprave i ostalog menadžmenta s radnicima, kompanijska intranet stranica, interne vijesti koje se distribuiraju mailom na sve radnike, interni časopis, video/audio/print materijali...) i eksterne (kontakti s medijima, priopćenja, društvene mreže, web, intervjui, publikacije...). (1 5)

U obzir uzimamo sve dostupne alate interne i eksterne komunikacije, a odabiremo najrelevantnije ovisno o situaciji. (1 3)

Priopćenja za medije, objave na internetskoj i Facebook stranici, izravna komunikacija s novinarima i drugim osobama uključenim u određeni događaj, bilo putem telefona, e-maila ili razgovorom uživo. (1 6)

Popis ključnih medija kojima se obraćamo dio je našeg kriznog komunikacijskog plana i redovito se razmatra te dopunjuje. Osim toga, na raspolaganju su nam i online kanali, službena web stranica te LinkedIn profil, na kojima možemo pružiti informacije onda kada kriza to i zahtijeva – odmah. (1 9)

Medijska lista, priopćenja za medije, izjave za medije, konferencije za medije koje se organiziraju u slučajevima nesreća sa smrtnim ishodom na mjestima na kojim je došlo do nesreće zbog izuzetno velikog interesa medija i javnosti. (1 7)

Ovisno o situaciji:

>Obavijesti na web stranicama

>Obavijesti na društvenim medijima

>Priopćenja za medije

>Izjave za medije

>Intervjui

>Konferencije za medije

>Briefinzi za medije...

>Interno: pisma Uprave, obavijesti u internim glasilima... (1 8)

U kriznom komuniciranju koristimo standardne komunikacijske alate eksterne komunikacije – izjave za medije, konferencije za medije, objave na vlastitim kanalima. U internoj komunikaciji koristimo mailing liste, newsletter objave, SMS, interni magazin za zaposlenike, pismo menadžmenta (video i pisana obraćanja zaposlenicima) i slično. (I 10)

S obzirom na to da su među tehnikama u kriznom komuniciranju ispitanici redovito navodili korištenje govornih tehnika, poput izjava za medije ili konferencije za medije, dodatni set pitanja tematizirao je odabir glasnogovornika u krizi te postojanje ili nepostojanje medijskog treninga za njegovo javno istupanje u ime organizacije.

Komunikatori (glasnogovornici) u krizi i medijski treninzi za javno istupanje u ime organizacije

Govoreći o ovom aspektu pripremljenosti za krizno komuniciranje, ispitanici većinom naglašavaju stručnost i pripremljenost komunikatora koji u ime organizacije istupa u javnosti.

U slučaju kriza to su uvijek ili sam direktor korporativnih komunikacija, glasnogovornik ili ako se radi o većoj krizi koja može imati ozbiljne posljedice u smislu reputacije – onda istupa predsjednik Uprave. Svi koji istupaju su prošli medijske treninge, a po potrebi za nastupom ja pripremam govornika. (I 1)

Ako je na primjer riječ o padu mreže, onda je za to područje zadužen CTO. Ako je pak riječ o nekoj financijskoj transakciji, onda je CFO najvjerojatnije osoba koja će istupiti u javnost. (...) Kontinuirano održavamo medijske treninge za sve članove Uprave te direktore/voditelje odjela, ali i za zaposlenike kompanije koji javno prezentiraju neku temu, neovisno o njihovoj poziciji. (I 2)

Na mjesto krizne situacije izlaze predsjednik/član Uprave i glasnogovornik koji su medijima na raspolaganju za izjave. Tijekom krizne situacije glasnogovornik i njegov zamjenik stalno su na raspolaganju predstavnicima medija kojima se promptno odgovara na upite ili im se osiguravaju izjave te daju dodatne informacije (u službenoj i neslužbenoj formi). (I 7)

Za vrijeme krize u javnost istupaju samo osobe autorizirane za istupanje. Autorizirane osobe (...) su predsjednica Uprave i menadžerica korporativnih poslova. (...) Osobe autorizirane za istupanje u javnost moraju proći kroz obavezni medijski trening. Oni se u prosjeku održavaju svake tri godine, a po potrebi i češće. (I 3)

S obzirom na činjenicu da kompanija nema glasnogovornika, ovisno o temi kriznog komuniciranja određuje se i prikladan glasnogovornik za pojedinu temu (može biti od predsjednika Uprave do nižih razina menadžmenta ili odgovornih osoba u Korporativnim komunikacijama). (I 5)

Na dodatno pitanje upućeno I 5 o prednostima i nedostacima nepostojanja stalnog glasnogovornika, ispitanik je odgovorio da se među ključne prednosti svakako treba ubrojiti činjenica da osoba koja se imenuje glasnogovornikom bude i odgovorna osoba za

pojedinu temu. Kao glavni nedostatak ispitanik ističe manjak komunikacijskih vještina kod osoba koje se imenuju za glasnogovornika, nepoznavanje medijskih potreba te prevelika stručnost u davanju izjava zbog čega se teže plasiraju ključne poruke koje se žele poslati:

Neimanje stalnog glasnogovornika podrazumijeva kontinuiranu pripremu potencijalnih sugovornika za medijski nastup što nepovoljno utječe na vremenske i financijske resurse. (I 5)

RASPRAVA I ZAKLJUČAK

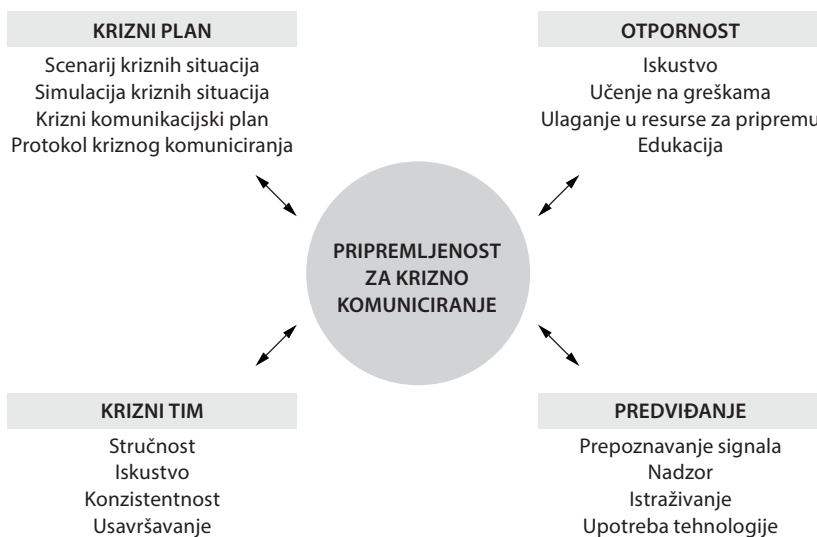
Cilj rada bio je istražiti pripremljenost velikih poduzeća u Hrvatskoj za krizno komuniciranje i dobiti uvid u tehnike i alate koje velika poduzeća koriste za pripremu krizne komunikacije u pretkriznom razdoblju. Polustrukturirani intervjui provedeni među komunikacijskim stručnjacima u deset velikih poduzeća u Hrvatskoj upućuju na visoku razinu pripremljenosti za krizno komuniciranje. Ona se ponajprije očituje u kontinuiranom praćenju i bilježenju ključnih problema i rizika u vanjskom i unutarnjem okružju organizacije. Kao prostor za napredak velikih poduzeća u uzorku glede tog segmenta valja izdvojiti priliku za implementaciju modela integriranog upravljanja rizicima (ERM). Korištenje ERM-a istaknuo je tek jedan ispitanik, što upućuje na sustavniji i ozbiljniji pristup identificiranju i procjenjivanju rizika od ostalih organizacija u uzorku. Naši podatci dakako ne mogu biti odraz generalnog stanja na razini cijele Hrvatske, no i da je riječ o opsežnijem istraživanju, vjerojatno bismo dobili slične uvide. Integracija ERM-a dugoročan je proces koji još nije u potpunosti najživio kao dio korporativne strategije tvrtki u Sjedinjenim Američkim Državama, i to najvjerojatnije zbog nedostatka potpore top menadžmenta (Miloš Sprčić i sur., 2016).

Istraživanje na odabranom uzorku velikih poduzeća u Hrvatskoj pokazalo je da postoje jasno definirane operativne akcije u pretkriznom razdoblju. Naime, jasno se ističe unaprijed određen tim ljudi koji u ime organizacije upravlja kriznom situacijom („definirano je i tko ima ovlasti za javni nastup” – I 1; „s decidiranim kriznim timom i jasno razrađenim ulogama svakog člana tima”; „imamo uigran tim i svatko zna svoju ulogu i zadatke” – I 2), postojanje kriznog komunikacijskog plana, protokola ili priručnika, kao i redovito simuliranje kriznih situacija. S druge pak strane, o potrebi ažuriranja kriznih planova nema mnogo govora među ispitanicima, a upravo je nedostatak pravodobnosti planova jedan od temeljnih prigovora stručnjaka za krizno komuniciranje (Fink, 2013).

Govoreći o planiranju i provedbi krizne komunikacije, gotovo svi ispitanici oslanjaju se na velik broj dostupnih alata i tehnika odnosa s javnošću. Komunikacija je pritom transparentna, otvorena i ciljana prema svim dionicima u procesu (ne samo prema medijima), kako bi se na taj način kriznom situacijom upravljalo, odnosno utjecalo na njezino trajanje, intenzitet i krajnji ishod. Pozitivan pokazatelj jest i to što se u procesu kriznog komuniciranja ne zanemaruje interna javnost, koja je u pravilu zabrinuta za svoju organizaciju u vrijeme krize i želi biti pravovremeno obaviještena o tijeku zbivanja (Barton, 2001, prema Crandall i sur., 2010, str. 155).

Kvalitativni pristup istraživanju omogućio je i uvid u proces organizacijskog odlučivanja o tome tko su nositelji komunikacije u medijskom prostoru i što znamo o njihovoj pripremljenosti za javni nastup. Gotovo svi ispitanici su složni da osobe koje istupaju u ime organizacije moraju zadovoljiti načelo stručnosti („za vrijeme krize u javnost istupaju samo osobe autorizirane za istupanje” – I 3; „određuje se i prikladan glasnogovornik za pojedinu temu”; „ako je na primjer riječ o padu mreže, onda je za to područje zadužen CTO” – I 5), ali i da za medijski nastup moraju biti osposobljeni („kontinuirano održavamo medijske treninge za sve članove Uprave te direktore/voditelje odjela, ali i za zaposlenike kompanije” – I 2; „osobe autorizirane za istupanje u javnost moraju proći kroz obavezni medijski trening” – I 3).

Nakon pregleda literature, dostupnih sekundarnih istraživanja i primarnog istraživanja o pripremljenosti za krizno komuniciranje velikih poduzeća, izradili smo konceptualni „model izvrsnosti pretkriznog upravljanja komunikacijom” (Slika 2), koji predlažemo kao model koji može pružiti smjernice komunikacijskim stručnjacima u fazi pripreme, s obzirom na to da izdvaja ključne aspekte pripremljenosti za krizno komuniciranje. Izvrsnost u pripremi za krizno komuniciranje sastoji se prema tome od: 1. kriznog plana, 2. kriznog tima, 3. otpornosti i 4. predviđanja (Slika 2). Prije svega, krizni plan predstavlja osnovu za proaktivan pristup kriznom komuniciranju, a da bi se plan mogao primijeniti, potrebno je razviti moguće scenarije kriznih situacija, zatim redovito provoditi simulacije kriznih situacija kako bi se čim pobliže utvrdile realne okolnosti. Iz toga prizlazi krizni komunikacijski plan koji obuhvaća ciljeve, javnosti, strategije, taktike (između ostalog većinu alata koje spominju ispitanici), poruke i ostale važne korake. Kao dodatak kriznom komunikacijskom planu, može se razraditi priručni protokol kriznog komuniciranja, koji bi još detaljnije utvrdio slijed i sadržaj ključnih poruka. Formiranje kriznog tima prepoznajemo kao sljedeću nadogradnju u fazi pretkriznog upravljanja. Krizni tim treba biti sastavljen od stručnjaka koji, uz znanja i vještine, posjeduju iskustvo koje se pokazalo od presudne važnosti za suočavanje s kompleksnijim kriznim situacijama. Nadalje, konzistentnost u smislu trajnosti takvog tima stvara ozračje povjerenja pa samim time i kredibilitnosti njihovih poruka. S obzirom na to da su poduzeća živi sustavi pod različitim utjecajima, potrebno je usavršavanje, odnosno praćenje dinamike razvoja društva, tržišta i tehnologije. Otpornost na krizne situacije djelomično je uvjetovana prethodnim iskustvima s kriznim situacijama, a pored toga greške, bilo vlastite ili tuđe, pokazuju se kao najbolji učitelji. Otpornost se također gradi i ulaganjem u pripremu materijala, opreme i edukacija dostupnih kriznom timu, ali i drugim zaposlenicima. Predviđanje prepoznajemo kao posljednji preduvjet za izvrsnost u pretkriznom upravljanju komunikacijom. Predviđanje podrazumijeva sposobnost prepoznavanja signala, odnosno određenih kriznih obrazaca. Na temelju toga mogu se iznositi predviđanja o učincima krize. Nadzor u pretkriznom razdoblju služi za efikasno uočavanje mogućih kriza, a istraživanje u svrhu analize postojećih kriznih situacija omogućuje utvrđivanje razmjera njihova razvoja. Na kraju, prepoznajemo tehnologiju, velike podatke i upotrebu računalnih algoritama kao važnu podršku u predviđanjima kriznih situacija.



Slika 2.

Model izvrsnosti pretkriznog upravljanja komunikacijom

Priprema za krizno komuniciranje jedan je od najvažnijih aspekata pretkriznog proaktivnog djelovanja. Budući da su krize neželjeni i neuobičajeni događaji, organizacije se suočavaju s neizvjesnošću njihovih posljedica. Poduzeća koja su sustavnije pripremljena za kriznu komunikaciju imaju bolju priliku zauzdati krizu i njezine učinke. Pokazalo se da pojedine organizacije mogu do određene mjere predviđati razvoj krizne situacije i to činiti na temelju dosadašnjih iskustava. To im omogućuje fokusirano i optimalno primjenjivanje ljudskih i financijskih resursa. Unatoč tome što bi organizacije htjele izbjeći krize, istraživanja potvrđuju da se najbolje uči na vlastitim greškama i iz toga razvija kvalitetnija priprema za buduće krizno komuniciranje i stvara otpornost na krizne situacije.

Pravovremeno formiranje kriznog tima, koji se sastoji od pojedinaca odabranih na temelju kompetencija, unosi sigurnost u nesigurnom vremenu trajanja krize. To implicira da javnosti zahvaćene krizom imaju povjerenja u krizne poruke koje plasira organizacija, što omogućuje kvalitetnije upravljanje komunikacijom. Unatoč tomu što velika poduzeća u Hrvatskoj pokazuju spremnost, znanje i iskustvo za suočavanje s različitim vrstama kriza, postoji potreba daljnje edukacije, usavršavanja i razvijanja kompetencija za učinkovitije krizno komuniciranje jer su društvene, tržišne, tehnološke i sigurnosne okolnosti posljednjih godina izrazito dinamične i zahtijevaju sve bržu prilagodbu. Osim ulaganja u stručni kadar, potrebno je investirati i u popratne materijale (npr. priručnike), suvremene alate za praćenje medijskih sadržaja i krizne simulatore, zadržavajući pravac prema komunikacijskoj izvrsnosti.

Literatura

- >Ansoff, H. I. (1980). Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148.
- >Arenstein, S. (2016). *PR News/Nasdaq Survey: Nearly Half of Organizations Shun Crisis Preparation*. Preuzeto 07. 11. 2022., s <https://www.prnewsonline.com/pr-newsnasdaq-survey-nearly-half-organizations-shun-crisis-preparation/>
- >Bhattacharya, C. B. i Sen, S. (2004). Doing Better at Doing Good: When, Why, and How Consumers Respond to Corporate Social Initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24. <https://doi.org/10.2307/41166284>
- >Borovac, M. i Veljković, S. (2019). *ATJ Lučko i Amerikanci u akciji: Zajedno spasili 'napadnutog' diplomata*. Preuzeto 09. 11. 2022., s <https://www.vecernji.hr/vijesti/pogledajte-simulirani-napad-na-sticenu-kolonu-1307539>
- >Cameron, G. T., Wilcox, D. L., Reber, B. H. i Shin, J.-H. (2008). *Public Relations Today: Managing Competition and Conflict*. Pearson.
- >Carmeli, A. i Schaubroeck, J. (2008). Organisational Crisis-Preparedness: The Importance of Learning From Failures. *Long Range Planning*, 41(2), 177–196. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.001>
- >Cloudman, R. i Hallahan, K. (2006). Crisis Communications Preparedness Among U.S. Organizations: Activities and Assessments by Public Relations Practitioners. *Public Relations Review*, 32(4), 367–376. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2006.09.005>
- >Coombs, W. T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. SAGE Publications.
- >Coombs, W. T. (2012). Crisis Communications and Its Allied Fields. U W. T. Coombs i S. J. Holladay (ur.), *The Handbook of Crisis Communication* (str. 54–64). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch2>
- >Coombs, W. T. i Holladay, S. J. (2001). An Extended Examination of the Crisis Situations: A Fusion of the Relational Management and Symbolic Approaches. *Journal of Public Relations Research*, 13(4), 321–340. https://doi.org/10.1207/S1532754XJPRR1304_03
- >Coombs, W. T. i Holladay, S. J. (2006). Unpacking the Halo Effect: Reputation and Crisis Management. *Journal of Communication Management*, 10(2), 123–137. <https://doi.org/10.1108/13632540610664698>
- >Crandall, W., Parnell, J. A. i Spillan, J. E. (2010). *Crisis Management in the New Strategy Landscape*. SAGE Publications.
- >Čerina, J. i Zgrabljčić Rotar, N. (2009). Krizno komuniciranje i mediji: izvještavanje tiska o minskim nesrećama. *Medijska istraživanja*, 15(1), 143–163.
- >Dawar, N. i Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215–226. Preuzeto 02. 11. 2022., s <http://www.jstor.org/stable/1558501>
- >Dezenhall, E. i Weber, J. (2011). *Damage Control: The Essential Lessons of Crisis Management*. Prospecta Press.
- >Dutton, J. E. i Ottensmeyer, E. (1987). Strategic Issue Management Systems: Forms, Functions, and Contexts. *The Academy of Management Review*, 12(2), 355–365. <https://doi.org/10.2307/258541>
- >FINA (2022). Financijski rezultati poduzetnika u 2021. godini – razvrstani po veličini. Preuzeto 11. 05. 2023., s <https://www.fina.hr/-rezultati-poslovanja-poduzetnika-u-2021.-godini-razvrstani-po-velicini>
- >Fink, S. (2013). *Crisis Communications: The Definitive Guide to Managing the Message*. McGraw Hill.
- >Fombrun, C. i Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- >Fuller, R. P. i La Sala, A. (2021). Crisis Communication Preparedness Practices Among U.S. Charitable Organizations: Results From a National Survey. *SAGE Open*, 11(2). <https://doi.org/10.1177/21582440211014516>
- >Grgić, D. (2008). Instrumenti mjerenja reputacije poduzeća. *Market/Tržište*, 20(2), 231–249.

- >HINA (2018). *SIMULIRALI NAPAD NA KEMIJSKO POSTROJENJE U ZAGREBU: Informaciju je prva saznala obavještajna služba SOA...* Preuzeto 09. 11. 2022., s <https://www.jutarnji.hr/vijesti/hrvatska/simulirali-napad-na-kemijsko-postrojenje-u-zagrebu-informaciju-je-prva-saznala-obavjestajna-sluzba-soa-7236723>
- >Institute for Crisis Management (2019). *ICM Annual Crisis Report*. Preuzeto 13. 10. 2022., s <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>
- >Institute for Crisis Management (2021). *ICM Annual Crisis Report*. Preuzeto 13. 10. 2022., s <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>
- >Jugo, D. (2017a). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Školska knjiga.
- >Jugo, D. (2017b). Reactive Crisis Strategies Application of the Corporate Sector in Croatia. *Journal of Communication Management*, 21(2), 201–214. <http://dx.doi.org/10.1108/JCOM-11-2016-0088>
- >Kanajet, K. i Jakopović, H. (2019). Izvještavanje o krizi i krizno komuniciranje Agrokora u 2017. godini putem internetskih platformi Večernji.hr i Agrokor.hr. *Medijska istraživanja*, 25(1), 55–82. <https://doi.org/10.22572/mi.25.1.3>
- >Kim, S. (2014). What's Worse in Times of Product-Harm Crisis? Negative Corporate Ability or Negative CSR Reputation? *Journal of Business Ethics*, 123(1), 157–170.
- >Klein, J. i Dawar, N. (2004). Corporate Social Responsibility and Consumers' Attributions and Brand Evaluations in Product Harm Crisis. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 203–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2003.12.003>
- >Labaš, D. (2017). The Impact of Organizational Crisis Preparedness on Firm Business Performance. *Market/Tržište*, 29(1), 75–92. <https://doi.org/10.22598/mt/2017.29.1.75>
- >Labaš, D. (2019). Evaluating Crisis Management Plans: Empirical Study of Croatian Medium and Large Sized Firms. U J. Šimurina, I. Načinović Braje i I. Pavić (ur.), *Proceedings of FEB Zagreb 10th International Odyssey Conference on Economics and Business* (str. 617–627).
- >Lagadec, P. (1993). *Preventing Chaos in a Crisis: Strategies for Prevention, Control and Damage Limitation*. McGraw-Hill.
- >Liu, B. F., Fowler, B. M., Roberts, H. A. i Herovic, E. (2018). Keeping Hospitals Operating During Disasters Through Crisis Communication Preparedness. *Public Relations Review*, 44(4), 585–597. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.06.002>
- >Logsdon, J. M. i Palmer, D. R. (1988). Issues Management and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 7(3), 191–198.
- >Luecke, R. i Barton, L. (2004). *Crisis Management: Master the Skills to Prevent Disasters*. Harvard Business School Press.
- >Miloš Sprčić, D., Mešin Žagar, M., Šević, Ž. i Marc, M. (2016). Does Enterprise Risk Management Influence Market Value – A Long-Term Perspective. *Risk Management*, 18(2/3), 65–88.
- >Miloš Sprčić, D. i Jakirlić, L. (2017). Upravljanje reputacijskim rizikom korištenjem modela integriranog upravljanja rizicima. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 15(2), 127–145. <https://doi.org/10.22598/zefzg.2017.2.127>
- >Ministarstvo mora, prometa i infrastrukture (2019). *U Zračnoj luci Dubrovnik održana antiteroristička vježba 'AVSEC 2019'*. Preuzeto 09. 11. 2022., s <https://mmpi.gov.hr/vijesti-8/u-zracnoj-luci-dubrovnik-odrzana-antiteroristicka-vjezba-avsec-2019/21900>
- >Mitroff, I. I. i Pearson, C. M. (1993). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis-Preparedness*. Jossey-Bass.
- >Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Binoza press.
- >Osmanagić Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), 101–118.
- >P. F. (2021). *U školama vježbe evakuacije, nabavlja se i simulator potresa*. Preuzeto 09. 11. 2022., s <https://vijesti.hrt.hr/hrvatska/u-skolama-vjezbe-evakuacije-nabavlja-se-i-simulator-potresa-85248>
- >P. Ž. (2022). *Požar ugašen, svi zaposlenici spašeni*. Preuzeto 09. 11. 2022., s <https://www.glas-slavonije.hr/494446/4/Pozar-ugasen-svi-zaposlenici-spaseni>
- >Pearson, C. M. i Mitroff, I. I. (1993). From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. *The Executive*, 7(1), 48–59.

- >Pearson, C. M., Misra, S. K., Clair, J. A. i Mitroff, I. I. (1997). Managing the Unthinkable. *Organizational Dynamics*, 26(2), 51–64. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90005-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90005-X)
- >Penrose, J. M. (2000). The Role of Perception in Crisis Planning. *Public Relations Review*, 26(2), 155–171. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(00\)00038-2](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(00)00038-2)
- >Perinić, J. (2007). Krizno komuniciranje na slučaju tragedije vatrogasaca na Kornatu. *MediAnali*, 1(2), 47–66.
- >PwC (2022). *Global Crisis Survey 2021*. Preuzeto 10. 03. 2023., s <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/global-crisis-survey-2021.html>
- >Rao, A. (2007). Evaluation of Enterprise Risk Management (ERM) in Dubai – An Emerging Economy. *Risk Management*, 9(3), 167–187.
- >Ruff, P. i Aziz, K. (2003). *Managing Communications in a Crisis*. Gower.
- >Schwarz, A. i Pforr, F. (2011). The Crisis Communication Preparedness of Nonprofit Organizations: The Case of German Interest Groups. *Public Relations Review*, 37(1), 68–70. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2010.10.002>
- >Sen, S. i Bhattacharya, C. B. (2001). Does Doing Good Always Lead to Doing Better? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243.
- >Smith, D. (2000). Crisis Management Teams: Issues in the Management of Operational Crises. *Risk Management*, 2(3), 61–78.
- >Smith, K. G., Smith, K. A., Olian, J. D., Sims, H. P., O'Bannon, D. P. i Scully, J. A. (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39(3), 412–438. <https://doi.org/10.2307/2393297>
- >Spillan, J. i Hough, M. (2003). Crisis Planning in Small Businesses: Importance, Impetus and Indifference. *European Management Journal*, 21(3), 398–407. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(03\)00046-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(03)00046-X)
- >Topić, D. (2022). Što ako jak potres onesposobi zagrebačke mostove? Kreće spašavanje unesrećenih rijekom... Preuzeto 09. 11. 2022., s <https://www.vecernji.hr/zagreb/video-sto-ako-jak-potres-onesposobi-zagrebacke-mostove-hitne-sluzbe-spremne-su-za-spasavanje-1631156>
- >Wigley, S. i Pfau, M. (2012). Communicating Before a Crisis: An Exploration of Bolstering, CSR, and Inoculation Practices. U W. T. Coombs i S. J. Holladay (ur.), *The Handbook of Crisis Communication* (str. 568–590). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444314885.ch28>
- >Zaremba, A. (2010). *Crisis Communication: Theory and Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315705361>

PREPAREDNESS FOR CRISIS COMMUNICATION OF LARGE COMPANIES IN CROATIA

Davor Trbušić :: Hrvoje Jakopović

ABSTRACT *The paper studies the importance and possibilities of preparing for crisis communication in the context of Croatian large companies as the most complex organizational systems. With the help of semi-structured interviews, the authors examined their level of preparedness for crisis communication and what methods, techniques and tools are used by communication experts in management positions and their teams to reduce negative consequences of crisis situations. The results of a survey conducted on a sample of ten respondents, representing organizations from various fields – tourism, transport, telecommunications, food and beverage production, the postal sector, show that large companies in Croatia are well prepared for crisis communication. This was confirmed through the existence of crisis communication plans, standardized protocols for crisis situations, manuals, formed crisis teams and regular simulations of crisis situations in large companies that are represented in the research. The results show that only one company applies the Enterprise Risk Management (ERM) model. When it comes to crisis communication and relations with the media, the respondents mention standard public relations techniques such as press releases, press statements, press conferences, press briefings, interviews and guest appearances in the media. The results of the research also point to the special importance of the spokesperson in a crisis and emphasize how important it is to choose the right person for that prominent position in crisis communication.*

KEYWORDS

CRISIS COMMUNICATION, PRE-CRISIS STAGE, LARGE ENTERPRISES,
PREPAREDNESS, COMMUNICATION PLAN

Authors' note

Davor Trbušić :: Department for Communication Studies, Faculty of Croatian Studies,
University of Zagreb :: dtrbusic@hrstud.hr

Hrvoje Jakopović :: Department for Strategic Communication, Faculty of Political Science,
University of Zagreb :: hrvoje.jakopovic@fpzg.hr