

# Odnosi s javnošću u krizama, na primjeru aviokompanije Germanwings

---

**Todorić, Marko**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:208426>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**Marko Todorć**

**DIPLOMSKI RAD,**  
**Odnosi s javnošću u krizama na primjeru aviokompanije Germanwings**

**Zagreb, siječanj 2018.**

**LIBERTAS MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE  
ZAGREB**

**DIPLOMSKI SVEUČILIŠNI STUDIJ  
MENADŽMENT BANKARSTVA, OSIGURANJA I FINANCIJA**

**ODNOSI S JAVNOŠĆU U KRIZAMA NA PRIMJERU  
AVIOKOMPANIJE GERMANWINGS**

**RELATIONS WITH PUBLICATION IN CRISIS, AT THE EXAMPLES  
AVIOCOMPANIA GERMANWINGS**

**KANDIDAT: MARKO TODORIĆ, bacc. oec.  
KOLEGIJ: KRIZNI MENADŽMENT  
MENTOR: mr. sc. DUŠAN TOMAŠEVIĆ**

**Zagreb, siječanj 2018.**

## Sadržaj

|  |    |
|--|----|
| SAŽETAK– SUMMARY .....   | 1  |
| 1. UVOD .....  | 3  |
| 1.1. Predmet i ciljevi rada .....                                      | 4  |
| 1.2. Istraživačka pitanja .....  | 4  |
| 1.3. Metode istraživanja.....  | 4  |
| 1.4. Struktura rada .....  | 5  |
| 2. ODNOSI S JAVNOŠĆU.....  | 6  |
| 2.1. Pojam i povijesni razvitak odnosa s javnošću .....                | 6  |
| 2.2. Razvoj odnosa s javnošću u SAD-u .....                            | 11 |
| 2.3. Razvoj odnosa s javnošću u Njemačkoj .....                        | 14 |
| 2.4. Funkcije odnosa s javnošću .....                                  | 17 |
| 2.5. Aktivnosti odnosa s javnošću .....                                | 18 |
| 3. ODNOSI S JAVNOŠĆU U KRIZNIM SITUACIJAMA .....                       | 22 |
| 3.1. Krizna situacija .....  | 23 |
| 3.2. Krizno komuniciranje.....   | 25 |
| 3.3. Krizni menadžment.....  | 27 |
| 3.4. Krizni plan .....   | 29 |
| 3.5. Tim za krizno komuniciranje.....                                  | 34 |
| 3.6. Interna krizna komunikacija .....                                 | 38 |
| 3.7. Strategije krizne komunikacije .....                              | 43 |
| 3.8. Preventivno djelovanje u kriznim situacijama.....                 | 45 |
| 3.9. Najčešće pogreške u kriznom komuniciranju.....                    | 46 |
| 3.10. Korištenje interneta u cilju unaprjeđenja odnosa s javnošću..... | 47 |
| 4. KRIZA GERMANWINGS .....   | 50 |
| 4.1. Uzroci krize .....  | 50 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 4.2. Uloga kriznog menadžmenta ..... | 52 |
| 4.3. Posljedice krize .....          | 55 |
| 5. ZAKLJUČAK .....                   | 57 |
| POPIS SLIKA .....                    | 59 |
| LITERATURA .....                     | 60 |
| ŽIVOTOPIS .....                      | 62 |

## **SAŽETAK**

Predmet ovoga rada je uloga i važnost odnosa s javnošću u kriznim situacijama. Prvo su definirani odnosi s javnošću, potom njihove zadaće u kriznim situacijama. Kod izbijanja krizne situacije vrlo je važno odmah reagirati prema javnosti, bez obzira na to jesu li prikupljene sve informacije. Glasnogovornik ili osoba ovlaštena za komunikaciju s medijima mora reagirati na novinarske upite kako bi izbjegao informacijsku prazninu. Ako mediji ne dobiju brze informacije, oni će izvijestiti javnost, najčešće na temelju neprovjerenih glasina, sklonih izazivanju panike. U komunikaciji s medijima komunikacijskom timu stoje na raspolaganju redoviti komunikacijski kanali: izjave, priopćenja, konferencije za novinare, informacije o poduzeću, intervjui i dr. Danas su internetski portali i društvene mreže vrlo jak medij preko kojeg se informacije šire i dijele munjevitom brzinom. Glasnogovornik tvrtke treba što prije odaslati pravu i točnu informaciju bez obzira na to koliko ona bila loša. Svako skrivanje informacija povlači za sobom kasnije pad ugleda tvrtke, financijske gubitke, težak oporavak, gubljenje povjerenja.

**Ključne riječi:** javnost, odnosi, tvrtka, kriza, Germanwings

## **SUMMARY**

The subject of this paper is the role and importance of public relations in crisis situations. It is very important for the emergence of a crisis situation to react immediately to the public, regardless of whether all information has been collected. A spokesperson or a media authorized person must respond to press inquiries to avoid information gap, as if the media does not receive quick information, they will report to the public, mostly based on rumors that are untested and prone to panic. In communication with the media, the communication team has regular communication channels available: statements, press releases, press conferences, company information, interviews, etc. Today, Internet portals and social networks are a very strong medium through which information is spread and shared at a lightning speed. Certainly, the spokesperson of the company should send the correct and accurate information as soon as possible, no matter how bad it is. Any concealment of information entails a fall in company reputation, financial losses, difficult recovery, losing confidence.

**Keywords:** publicity, relations, company, crisis, Germanwings

# 1. UVOD

Često se poduzeća, kao posljedici vlastitih poslovnih odluka ili pak kao posljedici tržišnih promjena, nađu u neugodnim situacijama iz kojih je potrebno široj javnosti poslati adekvatnu poruku. Upravo je zadaća odnosa s javnošću kreirati pravu poruku i plasirati je javnosti na najbolji mogući način.

Primjer dobrog kriznog komuniciranja je onaj aviokompanije Germanwings koja je već nakon početnih nagađanja da je došlo do zrakoplovne nesreće i pada njihova aviona počela komunicirati sa svojom javnosti. Iako je komunikacija bila siromašna informacijama i putem društvenih mreža, važno je da je ona bila pravovremena. Tako se stječe povjerenje i gradi reputacija od koje ovisi uspjeh cijele kompanije, ali i njezini rezultati.

Kriza (nepredviđeni događaj) uzrokuje realnu, zamišljenu ili potencijalnu ugroženost ljudskog života, zdravlja ili sigurnosti i opasna je za okolinu, financijsko stanje ili za dobar glas organizacije. Krize nisu nesavladive i nemaju uvijek katastrofalne posljedice. Takve mogu postati u uvjetima zanemarivanja indikatora krize, izostanka kriznog menadžmenta i omogućavanja da se njezini negativni potencijali razviju.

U kriznim situacijama važno je strateški razmišljati i uspostaviti nadzor nad prijetnjama ugledu poduzeća. Tvrtka na krizni događaj treba reagirati planom za rješavanje krizne situacije i kroz kriznu komunikaciju. Plan koji se primjenjuje za eksternu komunikaciju, treba primijeniti i u internoj komunikaciji kriznog događaja. Svaki djelatnik kompanije mora znati kome prosljeđuje informaciju o tome te na koji način i tko s kime komunicira za vrijeme krize.

Kriza sadrži i potencijale iz kojih može nastati neka nova, pozitivna kvaliteta. Važno je uočiti znakove krize u nastajanju jer se kriza može spriječiti prije nego što postane opasnost. Svrha pripremljenosti na krizu je mogućnosti pravovremenog i što hitnijeg reagiranja i mogućnosti da se neočekivana situaciju pretvori u predvidljivu, u kojoj će akteri događaja imati svoje definirane uloge i djelovati skladno u razrješenju i smanjivanju krizne situacije.

U radu su prikazane najefikasnije strategije odnosa s javnošću u kriznim situacijama, moguće preventivne aktivnosti koje poduzeća čine kako bi se pripremila za krizne situacije te koje su najčešće pogreške u kriznom komuniciranju.



## **1.1. Predmet i ciljevi rada**

Predmet ovoga rada je opisati i obrazložiti ulogu i važnost odnosa s javnošću u kriznim situacijama. U skladu s predmetom rada, postavljaju se i ciljevi rada:

1. Definirati odnose s javnošću
2. Definirati krizno komuniciranje
3. Predstaviti ulogu i važnost kriznog menadžmenta
4. Navesti osnovne elemente kriznog plana
5. Opisati strategije krizne komunikacije
6. Navesti pogreške koje se najčešće javljaju u kriznom komuniciranju
7. Analizirati kriznu situaciju aviokompanije Germanwings.

## **1.2. Istraživačka pitanja**

U skladu s predmetom i ciljevima rada u radu se postavljaju istraživačka pitanja:

1. Koje su zadaće odnosa s javnošću u kriznim situacijama?
2. Koliko je uspješno aviokompanija Germanwings komunicirala u kriznoj situaciji?

## **1.3. Metode istraživanja**

U izradi i ovoga diplomskog rada primjenjuje se metoda klasificiranja podataka prikupljenih iz sekundarnih izvora kao što su knjige, znanstveni i stručni članci te statistička izvješća, internet i sl. Metodom deskripcije opisuju se činjenice te dosadašnje teorijske i stručne spoznaje o odnosima s javnošću (OSJ), na što se nadograđuje metoda klasifikacije, u vidu klasificiranja zadaća koje obavlja tim za odnose s javnošću u slučaju krizne situacije u poduzeću. Primjenjuje se i metoda analize i sinteze kako bi se došlo do shvaćanja uloge OSJ-a u smirivanju krize i smanjenju eventualne štete ugledu poduzeća. Induktivno-deduktivnom metodom dolazi se do zaključaka i spoznaja korisnih za temu i problem istraživanja.

## **1.4. Struktura rada**

Rad se sastoji od četiri međusobno povezana poglavlja. U prvom poglavlju navodi se metodologija rada. Drugi dio rada bavi se povijesnim razvojem odnosa s javnošću u pojedinim zemljama, pojmom, njegovim funkcijama i aktivnostima. Treći dio rada, pod naslovom Odnosi s javnošću u kriznim situacijama, obrađuje kriznu situaciju, krizno komuniciranje, preventivno djelovanje u kriznim situacijama i pogreške u kriznoj situaciji. Četvrti dio rada, pod naslovom Kriza Germanwings, opisuje krizu u ovoj aviokompaniji i način rješavanja krize.

## 2. ODNOSI S JAVNOŠĆU

Vrlo je teško definirati odnose s javnošću i većina, ako ne i sve, definicije zapravo su opis efekata odnosa s javnošću, a ne prave definicije. Obavještavanje javnosti je planiran i stalni napor da se ostvari i održi dobra volja i uzajamno razumijevanje između organizacije i njezine ciljne javnosti.

### 2.1. Pojam i povijesni razvitak odnosa s javnošću

Meksička deklaracija, koju su u kolovozu 1978. potpisali predstavnici više od trideset nacionalnih i regionalnih udruženja koja se bave odnosima s javnošću, ima svoju definiciju, koja glasi: „Praksa odnosa s javnošću je vještina i društvena znanost koja analizira kretanja, predviđajući njihove posljedice, savjetujući rukovodstvo jedne organizacije i ostvarujući planirane programe akcija koje će biti u interesu i društva i određene organizacije.“

Websterov novi međunarodni rječnik dao je dobru definiciju: „Razvijanje bliskih veza i dobre volje između pojedinca, poduzeća ili institucije i ostalih ljudi, specijalne ciljne javnosti ili društva u širem smislu, širenjem interpretativnog materijala, razvijanjem dobrosusjedskih odnosa i vrednovanjem reakcija javnog mišljenja.“

Korisno je spomenuti i nekoliko jednostavnih definicija: dobar nastup s javnim priznanjem; pomirenje privatnog i društvenog interesa; most između tvrtke i vanjskog svijeta. Praksa odnosa s javnošću je umjetnost i znanje kojim se, kroz uzajamno razumijevanje zasnovano na istinitom i potpunom obavještavanju, postiže harmonija s okolinom. Stručnjaci za odnose s javnošću (PR<sup>1</sup> stručnjaci) obraćaju se ciljnoj javnosti putem medija ili internetskih portala. Često rade istraživanja kako bi utvrdili pojedinosti kao što su ciljna publika, ukusi i strategije kojima se koordinira način prezentiranja poruka i informacija. Biraju različitu publiku s različitim porukama kako bi postigli sveukupan cilj. Odnosi s javnošću polaze od općeg mišljenja i promjena ponašanja.

Odnosi s javnošću u današnje vrijeme primjenjuju nekoliko različitih tehnika odnosno načina uključujući anketiranje i fokus grupe kako bi saznali kakvo je mišljenje javnosti i kombiniraju to s raznim „high tech“ tehnikama: prijenos putem satelita, interneta, telefaksa da bi prenijeli

---

<sup>1</sup> *Public relation* (PR) – odnosi s javnošću, u nastavku će se koristiti skraćena

informacije u ime svojih klijenata i tako od javnosti dobili podršku za ono za što se njihovi klijenti zalažu. Mnogo je određenja pojma odnosa s javnošću kod stranih autora a i naših stručnjaka. Tako je *Američko udruženje odnosa s javnošću (PRSA)*<sup>2</sup> izjavilo da odnosi s javnošću pomažu kompleksnom, raznolikom društvu u donošenju odluka i omogućuje mu da funkcionira efikasnije, na taj način što pridonosi postizanju međusobnog razumijevanja između institucija (organizacija) i njihova okruženja (ciljnih skupina).

Cutlip i sur. definiraju odnose s javnošću kao funkciju upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh.

Prema Petersonu, odnosi s javnošću su funkcija upravljanja koja ocjenjuje stavove javnosti, usmjerava politiku i aktivnost poduzeća prema zadovoljavanju javnih interesa i nudi program aktivnosti za postizanje razumijevanja i naklonosti javnosti.

Jefkins ističe da se odnosi s javnošću sastoje od svih oblika planiranog komuniciranja, unutarnjeg i vanjskog, između poslovne organizacije i njezine javnosti, s nakanom postizanja specifičnih ciljeva koje se tiču njihova uzajamnog razumijevanja. Black definira odnose s javnošću kao način na koji se ponašanje i stavovi pojedinaca, organizacija i vlada međusobno prepleću.

Njemačko društvo za odnose s javnošću (*Deutsche Public Relations Gesellschaft – DPRG*) odnose s javnošću definiralo je kao svjesno, planirano i trajno nastojanje oko odnosa povjerenja između poduzeća, institucija ili osoba i njihove okoline. Odnosi s javnošću ponajprije znače aktivno djelovanje kroz informaciju i komunikaciju na koncepcijskoj osnovi. Ona se brine o tome kako izbjeći sukobe ili pomoći da se oni raščiste.

Jedna od definicija je da su odnosi s javnošću vještina kojom se, koristeći dosege komunikologije, psihologije i sociologije, utječe na stvaranje i jačanje pozitivnog imidža i ugleda poduzeća (institucije, pojedinca ili države) u javnosti te održavaju kvalitetni odnosi sa svim segmentima javnosti radi vlastita uspjeha, međusobnog razumijevanja i suradnje te sprječavanja ili neutraliziranja nepovoljnog publiciteta.<sup>3</sup>

Navedene definicije daju zajedničke značajke odnosa s javnošću, a to su:

---

<sup>2</sup> Public Relations Society of America – *PRSA*

<sup>3</sup> Tomić, Z. (2005). (a) Osnove političkog komuniciranja, Mostar: Ziral, str. 6.

- odnosi s javnošću uspostavljaju i održavaju međusobno razumijevanje između organizacije i njezine javnosti, te promoviraju i održavaju međusobno povjerenje, poštovanje i društvenu odgovornost između organizacije i javnosti
- uspostavljaju i održavaju dvosmjernu komunikaciju
- disciplina su menadžmenta koja traži da svi oblici planirane komunikacije budu izvedeni djelotvorno.
- odnosi s javnošću su proces koji teži projekciji pozitivnih viđenja ili pretvaranju negativnih pojmova ili ideja u pozitivne i stvaranju razumijevanja kroz znanje.
- gdje god je to moguće, odnosi s javnošću usklađuju privatne i javne interese.
- nisu uvjeravanje, već kompleksni, planirani komunikacijski proces koji upravlja korporacijskim imidžom i ugledom
- odnosi s javnošću su kontinuirana funkcija koja, prema mogućnostima, podržava oglašivačke ili marketinške aktivnosti.<sup>4</sup>

Izraz odnosi s javnošću označava komunikacijsku aktivnost koja se na engleskom govornom području naziva *public relations* (PR). Smatra se da je ovaj termin najranije korišten u SAD-u, odakle se njegova upotreba proširila i na ostale zemlje. Naziv i položaj odnosa s javnošću jako se razlikuje od organizacije do organizacije.

Nesporazumi zbog tumačenja pojma i sadržaja odnosa s javnošću nastaju i zbog toga što u međunarodnoj praksi nije usvojena jedinstvena terminologija u ovom području. Danas se na popisu nalazi više od 5500 različitih naziva odjela za odnose s javnošću u kompanijama, državnim institucijama, organizacijama, udrugama, zakladama i dr. Istraživanja pokazuju da tek 30 posto njih rabi naziv odnosi s javnošću. „Korporativne komunikacije“ ili „komunikacije“ su nazivi kojima se služi 20 posto organizacija. Desetak posto koristi se nazivom „javni poslovi“. Osim navedenih, postoje nazivi i „korporativni odnosi“, „ured za informiranje“ i dr. Navedene poteškoće osnovni su uzroci čestog neslaganja među autorima u njihovim pokušajima da objasne sadržaj i ulogu odnosa s javnošću i da daju jedinstvenu definiciju ove djelatnosti.<sup>5</sup>

Pojam i sadržaj djelatnosti odnosa s javnošću mijenjaju se s razvojem ljudskog društva i različito su tumačeni u pojedinim fazama razvoja. Usporedo s razvojem odnosa s javnošću, brojni autori i

---

<sup>4</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 7.

<sup>5</sup> Cutlip, S. Center, A. Broom, G. (2003). Odnosi s javnošću, Zagreb: Mate, str. 72.

stručnjaci za PR pokušavali su da u definicijama odrede predmet ove djelatnosti i objasne smisao prakse kojom su se bavili. Ti pokušaji u okviru stalnih nastojanja da se objasni pojam i sadržaj djelatnosti odnosa s javnošću upućuju na to da je vrlo teško dati preciznu, jednostavnu i sveobuhvatnu definiciju. Stoga, u SAD-u i u ostalim razvijenim zemljama u kojima profesija odnosa s javnošću ima dugu povijest ne postoji suglasnost što se tiče definiranja ove djelatnosti.<sup>6</sup>

Zbog koncepta djelatnosti odnosa s javnošću u svojoj povijesti nastaju poteškoće oko tumačenja pojma i sadržaja djelatnosti. Imajući u vidu da odnosi s javnošću obuhvaćaju velik broj različitih aktivnosti, kao i to da se s proširivanjem područja njezine primjene stalno povećava i broj ovih aktivnosti, često je teško postaviti precizne okvire djelatnosti odnosa s javnošću u pogledu broja aktivnosti koje obuhvaća i područja njezine primjene. Izraz PR često se rabi nedefinirano. S obzirom na pojmove poput oglašavanja, propagande, publiciteta, sponzoriranja, marketinga, unaprjeđenja prodaje itd., postoji velik broj preklapanja.

Pred djelatnost odnosa s javnošću postavlja se velik broj različitih ciljeva i zadataka koji se često prepleću ili sužavaju s ciljevima i zadacima drugih funkcija i podfunkcija. Najčešće se odnosi s javnošću izjednačavaju s odnosima s medijima. Odnose s medijima treba postaviti naspram šire uloge odnosa s javnošću. Sve organizacije imaju potrebu da komuniciraju, jednostavno zato što su dio svijeta koji ih okružuje i ne operira u vakuumu.<sup>7</sup>

U brojnim publikacijama o odnosima s javnošću govori se ponajprije o praktičnim savjetima za njihovu primjenu te se stoga mogu razlikovati praktično učenje o odnosima s javnošću i teorija odnosa s javnošću. Odnosi s javnošću mogu se shvatiti kao primijenjena društvena znanost uz čiju pomoć organizacije komuniciraju sa svojom okolinom, što znači da su odnosi s javnošću praktična primjena društveno-znanstvenih, odnosno komunikoloških rezultata istraživanja.

Odnosi s javnošću su od svojih početaka prilično promijenili svoju ulogu i poslanje te opseg aktivnosti. Nekada se njihovo cjelokupno djelovanje iscrpljivalo na odnose s medijima ili razumijevanje javnog mišljenja. Moderni odnosi s javnošću upućeni su na razvijanje odnosa sa svim društvenim i poslovnim skupinama, odnosno javnostima o kojima izravno ili posredno ovisi uspjeh našeg djelovanja. U skladu s tim razvijale su se i vrste odnosa s javnošću.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Đurić, M. (1991). *Public Relations – Ključ uspješnog nastupa na tržištu*, Beograd: Institut za tržišna istraživanja, str. 5.

<sup>7</sup> Wragg, D. (1996). *Odnosi s medijima*, Beograd: Clio, str. 25.

<sup>8</sup> Skoko, B. (2006). *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, Zagreb: MPR, str. 1

Izraz *public relation* (PR) ili odnosi s javnošću prvi je upotrijebio američki predsjednik Jefferson davne 1087. godine prigodom obraćanja Kongresu. Javlja se u dvadesetom stoljeću, a najviše uspjeha su imali u SAD-u, mada se korijeni mogu naći još u drevnim civilizacijama. Oeckl spominje da su odnose s javnošću upotrebljavali Mojsije, Lao-tse, Buda i Muhamed. M. Kunczik citira Klauza Mertena navodi da su odnosi s javnošću počeli već u raju u trenutku kada je Eva znala, pomoću prvi put upotrebljavane, a ipak uspješne tehnike uvjeravanja, pridobiti Adama za jabučnu gozbu. Politički odnosi s javnošću sežu na početak povijesti, dok su ekonomski odnosi s javnošću posljedica podjele rada koja je tijekom povijesti bila sve izražajnije.<sup>9</sup>

Radeći pretežito u okviru javnog mnijenja, pravnih, političkih i socioloških normi u državama u kojima su radili, stručnjaci za odnose s javnošću razvili su programe koji su imali za cilj da se stvori podrška zajednice prema zadacima organizacija koje su predstavljali. Objavljivanje važnih, pozitivnih vijesti u tiskanim i elektroničkim medijima je glavni zadatak odnosa s javnošću.

„Praoci“ odnosa s javnošću prepoznati su u publicistima koji su radili kao promotori cirkusa, kazališnih predstava i drugih javnih priredbi. U SAD-u, odakle odnosi s javnošću i potječu, mnoge rane PR vještine razvijene su s ciljem podrške nezadrživoj moći željeznice, pa mnogi stručnjaci vjeruju da je izraz odnosi s javnošću prvi put objavljen u Godišnjaku pružne literature 1897.

Edward L. Bernays smatra se osnivačem suvremenih odnosa s javnošću, a navodi tri glavna elementa odnosa s javnošću stara gotovo koliko i samo društvo:

- informiranje ljudi
- uvjeravanje ljudi
- povezivanje ljudi.

Značenje odnosa s javnošću kao i metode mijenjali su se kako se mijenjalo i društvo. Još u davna vremena, vladari Sumera, Asiraca, Iranaca i Egipćana koristili su se pjesmama i ostalim pisanim oblicima kako bi promovirali svoje stavove i uvjerenja u politici. U Egiptu su se umjetnost i arhitektura rabile da prikažu veličinu vladajućih faraona, ali i da impresioniraju javnost, a u Izraelu su Biblija i ostali vjerski tekstovi bili sredstvo oblikovanja javnog mnijenja. Riječ je postala jako sredstvo povezivanja društva napretkom grčke kulture, a atensko tržište postalo je centar javnih diskusija o poslovnom i privatnom životu. U Rimskom Carstvu se snaga odnosa s

---

<sup>9</sup> Skoko, B., op. cit., str. 2.

javnošću ogledala u izrazima *vox populi, vox Dei* (glas naroda je glas Boga') i *res publicae* (javni poslovi).

Odnosi s javnošću nastavili su se razvijati i u srednjem stoljeću, a riječ „propaganda“ je prvi put počela upotrebljavati Katolička Crkva. Širenjem novih znanja u novim oblicima, kao što su to u petnaestom stoljeću bili prijevodi Biblije s latinskog na druge jezike, i komunikacija s javnošću je doživjela svoj procvat.

Vođe Francuske revolucije su, u Deklaraciji prava čovjeka i građana 1789. godine, proglasile pravo građana na slobodno izražavanje stavova i misli. Narodna skupština Francuske je 1792. godine osnovala prvo ministarstvo propagande, koje je novčano pomagalo urednicima i slalo svoje agente u različite dijelove države kako bi im pomogli u dobivanju podrške javnosti francuskoj revoluciji.

Odnosi s javnošću pojavili su se u Americi tijekom Američke revolucije, odnosno borbe za vlast između aristokracije i trgovaca. Od davnina promidžba se koristi za prikupljanje novca, promicanje ideja, stimuliranje trgovačkih pothvata, prodavanje zemlje i stvaranje popularnih ličnosti. Prva institucija koja je na tom kontinentu sustavno potraživala novčana sredstva bio je Harvard College.<sup>10</sup>

## **2.2. Razvoj odnosa s javnošću u SAD-u**

Prvi odjel odnosa s javnošću utemeljen je 1889. godine u kompaniji Westinghouse radi promocije revolucionarnog sustava izmjenične struje. Pojam odnosa s javnošću od 1897. godine nadalje često se pojavljuje u američkoj željeznici, točnije u Godišnjaku željezničke literature. Svrha godišnjaka je prikupljanje svih dokumenata i podneska vezanih uz odnose s javnošću željeznice koji su objavljeni ili dostavljeni tijekom godine, a koji bi mogli imati trajnu vrijednost. U začetku su mnoga američka sveučilišta pokrenula inovativne programe promidžbe. Na Sveučilištu Yale 1899. godine ured tajnika uspješno je prenamijenjen u ured za odnose s bivšim studentima i javnošću.<sup>11</sup>

Početak stoljeća označio je osnivanje prvih specijaliziranih tvrtki i agencija za odnose s javnošću. Ovo razdoblje započelo je izraženom djelatnošću istraživačkog novinarstva. Prva pak američka

---

<sup>10</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 34.

<sup>11</sup> Ibid., str. 35.



tvrtka za promidžbu koja se smatra pretečom današnjih tvrtki za odnose s javnošću utemeljena je početkom dvadesetog stoljeća u Bostonu. Skupina mladih osoba utemeljila je Ured za publicitet kako bi obavljala posao koji obično rade tiskovni agenti za najveći mogući broj klijenata te najveću cijenu koje tržište može podnijeti.<sup>12</sup>

Prva tvrtka za odnose s javnošću zvala se Parker&Lee, a osnovali su je George F. Parker i Ivy Ledbetter Lee. Njih su dvojica postali partneri nakon uspješne suradnje na kampanji Theodora Roosvelta. Prvi klijent Ureda za publicitet bilo je Sveučilište Harvard. Do Prvoga svjetskog rata i druge institucije utemeljuju svoje urede odnosa s javnošću.

Početkom dvadesetog stoljeća bilježe se i prvi izolirani primjeri odnosa s javnošću u Velikoj Britaniji. Ministarstvo financija, kao dio državnog aparata, preuzelo je ulogu glasnogovornika za vanjsku politiku. Tadašnji ministar financija Lloyd George organizirao je 1912. godine tijelo koje je zaposlenima i radnicima širom zemlje trebalo da objasni novi Zakon o osiguranju.

Odnosi s javnošću u Prvom svjetskom ratu iz defenzive prelaze u proaktivan pristup. Predsjednik Woodrow Wilson, svjestan važnosti javnog mišljenja, utemeljio je „The Committee on Public Information“ (Odbor za javno informiranje). Svrha mu je bila mobilizirati javno mišljenje za potporu ratnom angažmanu i Wilsonove politike, jer su mišljenja o tom pitanju bila vrlo podijeljena.<sup>13</sup>

Nakon Prvoga svjetskog rata promidžba postaje sve aktualnija u dobrotvornim pokretima i novom području djelatnosti – socijalnom radu. Zbog sve većih potreba urbanog društva, trebalo je prikupiti sve više novca. Promidžba je počela dobivati na važnosti, a pokazala se i potreba za izobrazbom budućih promotora. Mnogi pronicljivi ljudi na rukovodećim pozicijama promidžbu su smatrali najpraktičnijom ljudskom lekcijom kojoj ih je rat podučio. U tom novonastalom području upravo se u tom razdoblju budi osjećaj identifikacije i profesionalizma.

Zahvaljujući napretku ostvarenom u vrijeme rata, odnosi s javnošću se brzo šire. Pojavljuju se u državnim ustanovama, poslovnim organizacijama, crkvama, socijalnim službama, pokretima radništva i društvenim pokretima. S. Black navodi da se prva knjiga iz područja odnosa s javnošću zove *Crystallizing Public Opinion*, a napisao ju je dr. Edward Bernays. Knjiga je tiskana u New Yorku 1923. godine. U toj knjizi prvi put se uvodi termin „savjetnik za odnose s

---

<sup>12</sup> Cutlip i sur., op. cit., str. 113.

<sup>13</sup> Ibid., str. 122.

javnošću“. Iste je godine dr. Bernays držao prvi kolegij iz odnosa s javnošću na Sveučilištu u New Yorku. Prva specijalizirana agencija za odnose s javnošću utemeljena je 1923. godine.<sup>14</sup>

Američki odnosi s javnošću, u razdoblju Velike gospodarske krize, razvijali su se u znaku *New Deal* i predsjednika Franklina Roosevelta. Iz Velike gospodarske krize i *New Deal* proistekla je potreba za informiranom javnošću. Pobornici *New Deal*a brzo su shvatili da je informiranost nužan preduvjet njihovih radikalnih reformi. Stoga su odnosi s javnošću pod Roosveltom zabilježili najveći rast. Poslovne organizacije su sve češće angažirale specijaliste za odnose s javnošću da im pomognu u borbi protiv Roosveltovih oštih napada i zakonskih reformi.<sup>15</sup>

Sredinom 1930-ih započinju Roperova i Gallupova istraživanja javnog mišljenja koja su stekla ugled tijekom predsjedničkih izbora 1936. godine. Djelatnici za odnose s javnošću služili su se ovim istraživanjima da bi savjetovali menadžment i kreirali programe odnosa s javnošću.

Drugi svjetski rat donio je još radikalnije promjene u odnosima s javnošću. U promjenama je ponovno prednjačila država s moćnim organiziranim informacijskim kampanjama. Njezin je instrument ovaj put bio *Office of War Information* (Ured za ratno informiranje). Osnovao ga je Roosevelt u lipnju 1942. godine. Drugi svjetski rat otvorio je nove mogućnosti: pokazao je da se odnosi s javnošću mogu koristiti za stimuliranje ratne proizvodnje, vojnog morala i civilne potpore, te razvio nove tehnike i komunikacijske kanale. Tijekom rata, u Americi je otprilike 75 000 ljudi prošlo obuku iz odnosa s javnošću.<sup>16</sup>

Poslijeratno razdoblje je razdoblje ekspanzije, odnosi s javnošću postaju stabilniji i zreliji, broj djelatnika za odnose s javnošću počeo se naglo povećavati. Snažne profesionalne udruge udaraju temelje za razvoj profesionalizma, a na koledžima započinju programi edukacije u odnosima s javnošću. Izdaje se i sve više knjiga i časopisa koji obogaćuju korpus znanja o području. Potiče se profesionalizacija odnosa s javnošću te nastaju brojna profesionalna udruženja. Za ovo razdoblje važna je činjenica da se u Velikoj Britaniji 10. veljače 1948. osniva prvi Institut za odnose s javnošću koji je kasnije imao velik utjecaj na razvitak odnosa s javnošću u ovoj otočnoj zemlji.

Suvremeni odnosi s javnošću javljaju se tek s razdobljem globalne informatizacije. Ovo razdoblje započinje sredinom 1960-ih. Označava ga brže i kvalitetnije međusobno komuniciranje, ponajprije razvojem visoke tehnologije.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 36.

<sup>15</sup> Cutlip i sur., op. cit., str. 130.

<sup>16</sup> Ibid., str. 132.

<sup>17</sup> Ibid., str. 135.

Stratezi za odnose s javnošću odigrali su dominantne uloge u politici i političkim strankama. Jedan od prvih političkih propagandista zaslužnih za funkcioniranje stranačkog sustava u Americi bio je John Beckley iz Virdžinije, jedan od vodećih stranačkih organizatora u 1790-ima.

Razvoj metoda i tehnika moderne političke kampanje zapravo započinje u posljednjim desetljećima devetnaestog stoljeća. Djelatnici za odnose s javnošću počeli su snažno utjecati na procese od presudne važnosti za demokratsku vladavinu. Metode kojima su se šefovi političkih stranaka služili 1880-ih i 1890-ih omogućene su napretkom tiskarske tehnologije, obilnim zalihama jeftinog papira te rastom pismenosti što je utjecalo i na razvoj novinarstva.

Bračni par Clem Whitaker i Leone Baxter 1933. godine utemeljili su prvu agenciju specijaliziranu za političke kampanje sa sjedištem u San Franciscu gdje su oslanjanjem na inicijative građana i referendumom, u kombinaciji sa slabim stranačkim organizacijama, pripremili teren za razvoj političkih tvrtki.<sup>18</sup>

### **2.3. Razvoj odnosa s javnošću u Njemačkoj**

U literaturi se zastupa teza da su odnosi s javnošću nastali u SAD-u, a da se u Njemačkoj javljaju tek nakon Drugoga svjetskog rata. M. Kunczik u knjizi *Odnosi s javnošću – Koncept i teorije* (2006.) ističe da postoje razlike između odnosa s javnošću u Njemačkoj i onih u SAD-u. Američki odnosi s javnošću nastali su u ekonomskom sektoru kao protuoružje veleindustrije u borbi za javno mišljenje. Povijest odnosa s javnošću u društvenom sektoru u Njemačkoj seže do vremena kad SAD još uopće nije postojao. No Kunczik priznaje da njemačkim odnosima s javnošću nedostaje tradicije.<sup>19</sup>

Pojam PR se u Njemačkoj probijao postupno, pri čemu se uvijek i iznova pokušavalo pojam prilagoditi njemačkome jezičnom shvaćanju. Pod utjecajem nekih njemačkih filozofa pojam *public relations* se izbjegavao. Smatrali su da se ta američka (engleska) krilatica ne bi trebala koristiti u njemačkom jeziku. Herbert Gross smatra da se *public relations* danas često služi kao glazura koja treba pridonijeti tome da se zastarjele promotivne metode učine novim i modernim. Iako je u međuvremenu PR postao sastavnim dijelom razgovornog jezika i koristi se kao istoznačnica za odnose s javnošću, neki autori smatraju da je pojam PR zastario. Tako Nijemci R.

---

<sup>18</sup> Cutlip i sur., op. cit., str. 108.

<sup>19</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 37.

Beger, H. D. Gärtner i R. Mathes zagovaraju da se umjesto tih pojmova upotrebljava pojam korporativnog komuniciranja.<sup>20</sup>

Kralj Friedrich Wilhelm IV. postavio je temelje za odnose s javnošću u Pruskoj tako što je u jednome kabinetskom dopisu zahtijevao obavijest o mišljenjima objavljenim u tisku istovremeno naredivši ispravak „očito pogrešnih navoda ili krivih mišljenja“. I za vrijeme Prvoga svjetskog rata Njemačka je obavljala profesionalne odnose s javnošću, kao na primjer u tuzemstvu kampanje za prodaju ratnog zajma ili u SAD-u nastojanja da se pridobije razumijevanje za njemačko viđenje stvari. Razvoj PR-a u ekonomskom sektoru u Njemačkoj pripada tvrtki Krupp u kojoj je od početka prevladavala ideja o ustroju i stalnom njegovanju pozitivnog imidža kako bi se osigurala dobrobit tvrtke.<sup>21</sup>

Završetkom Drugoga svjetskog rata glavna je zadaća državnih odnosa s javnošću u Njemačkoj bila da se u zemlji izgradi povjerenje u državu i društvo te u njihove institucije. U inozemstvu su postojale dvije ključne zadaće: uklanjanje negativnog imidža Njemačke i prikupljanje informacija o inozemstvu. Pojavom prvih knjiga za odnose s javnošću početkom pedesetih godina PR u Njemačkoj postaje izrazito moderan.

Ako se i za jednu drugu zemlju može reći da konkurira SAD-u kao centar profesionalnih odnosa s javnošću, onda je to Velika Britanija. Najvažniji rani utjecaj odnosa s javnošću u ovoj zemlji pojavio se tridesetih godina dvadesetog stoljeća u lokalnoj vlasti koje su pružale vrlo širok spektar usluga za građane kao što su obuke za policajce, vatrogasce itd.

Početak moderne povijesti političkih kampanja treba vezivati uz nastanak političkog marketinga u Americi, za koji je posebno važna kampanja Roosevelta iz 1936. godine. Nastankom radija, novog i bržeg medija, stvorene su daljnje pretpostavke za razvoj i primjenu propagande, što je posebno izraženo kroz Hitlerovu i Goebbelsovu nacističku propagandu tridesetih godina i tijekom Drugoga svjetskog rata. Pojava televizije 1950. godine sasvim mijenja stil kampanja, a prvi je sustavno koristi već 1952. godine Dwight Eisenhower u emisiji Eisenhowerovi odgovori Americi. Putem anketa tada su prvi put identificirana najvažnija pitanja i kampanja je usmjerena na njih. Prvi put su tada putem televizije emitirani i raznovrsni izrazi podrške kandidatu. Ova predsjednička kampanja iz 1952. godine pamti se i po tome što je general Eisenhower postao prvi

---

<sup>20</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 38.

<sup>21</sup> Kunczik, M. (2006). Odnosi s javnošću, Zagreb: FPZ, str. 63.

kandidat koji je unajmio profesionalnu marketinšku agenciju da osmisli televizijske oglase, na što je potrošeno milijun dolara.

Najveća profesionalna organizacija u odnosima s javnošću je Američko društvo za odnose s javnostima (PRSA) s više od 20 000 članova u 113 ogranaka sa sjedištem u New Yorku, utemeljeno 1948. godine. Iste godine je utemeljeno Kanadsko društvo za odnose s javnostima (CPRS). Najranije osnovana nacionalna Udruga za odnose s javnostima u Europi je Institut za odnose s javnostima u Ujedinjenom Kraljevstvu (IPR<sup>22</sup>), utemeljen 1948. godine. Nacionalne udruge za odnose s javnošću po državama su: u Njemačkoj DPRG<sup>23</sup>, Austriji PRVA<sup>24</sup>, Italiji FERPI<sup>25</sup>, Rusiji RPRA<sup>26</sup>, Sloveniji Slovensko društvo za odnose s javnostima, Poljskoj PSPR<sup>27</sup>, Mađarskoj (MPRSZ<sup>28</sup>), Hrvatskoj HUOJ<sup>29</sup> i druge.<sup>30</sup>

U Sloveniji, 1989. godine Dejan Verčič i Franci Zavrl osnivaju prvu tvrtku za odnose s javnošću koja kasnije prerasta u najveću slovensku agenciju za odnose s javnošću, *Pristop Communications*. Već 1990. godine u Sloveniji se osniva Slovenačko društvo za odnose s javnošću i ubrzo postaje član međunarodnih profesionalnih organizacija. Zbog rata, tek 1998. godine u Hrvatskoj se osniva Hrvatska udruga za odnose s javnošću (HUOJ), a od 1992. u Zagrebu postoji i škola za odnose s javnošću kao ogranak „LondonSchool of Public Relations“. Kao i u mnogim tranzicijskim zemljama, PR je postao tek jedna od mnogih organizacijskih funkcija koje se bore za pristup resursima kojima organizacija raspolaže.<sup>31</sup>

Zbog naglog razvoja tržišta i konkurencije, jačanja uloge javnog mišljenja i medija u svakodnevnom životu, ovo zanimanje u posljednjih četiri-pet godina doživljava nagli razvoj. Budući da donedavno nije postojalo niti jedno središte za obrazovanje stručnjaka za odnose s javnošću, poslove odnosa s javnošću najčešće su obavljali novinari, zatim marketinški stručnjaci, te ekonomisti i profesori društvenih znanosti. Najviše njih osposobljavao se kroz praktičan rad, a dio ih je prošao različite seminare za odnose s javnostima, a tek manji broj svoje je znanje

---

<sup>22</sup> Intellectual Property Rights

<sup>23</sup> Deutsche Public Relations Gesellschaft e

<sup>24</sup> Public Relations Verband Austria

<sup>25</sup> Federazione Italiana Esperti Relazioni Pubbliche

<sup>26</sup> Russian Public Relations Association

<sup>27</sup> Polskie Stowarzyszenie Public Relations

<sup>28</sup> Magyar Public Relations Szövetség

<sup>29</sup> Hrvatska udruga za odnose s javnošću

<sup>30</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 42.

<sup>31</sup> Martinović, D. (2014). Mediji i promocija participacije građana u lokalnoj samoupravi, Široki Brijeg: Logotip, str. 23.

usavršavao u inozemstvu. Uz to, najveći broj tvrtki ili organizacija ne može si priuštiti posebnog djelatnika koji bi se bavio odnosima s javnostima pa to često rade zaposlenici iz sasvim neprimjerenih odjela.

Odnosi s javnošću proučavaju se na fakultetima kao posebne znanosti ili nastavni predmeti, kao i na brojnim tečajevima, seminarima i drugim specijaliziranim oblicima edukacije, pa je proučavanje odnosa s javnošću doživjelo pravi procvat. Gotovo da i nema državne ustanove ili institucije, kao i ozbiljnije tvrtke, koja nema zaposlenu stručnu osobu za odnose s javnošću.

## **2.4. Funkcije odnosa s javnošću**

Odnosi s javnošću imaju pod kontrolom teme i vrijeme izvještavanja u medijima. Dvije trećine svih agencijskih vijesti novinskih i elektroničkih medija temelji se na marketinškim materijalima. Sve su rjeđa novinarska dodatna istraživanja jer novinari nemaju vremena za istraživanje i zato se koriste materijalima koje dobivaju od djelatnika za odnose s javnošću. Sve je manje provjera, kao i integrativnih tekstova. Riječ je o subvencioniranim informacijama koje proizvode odjeli PR-a.<sup>32</sup> Dijelovi funkcije odnosa s javnošću su: publicitet, oglašavanje, tiskovna agentura, javni poslovi, upravljanje temama, lobiranje, odnosi s ulagačima i razvoj. Publicitet se odnosi na informaciju iz nekoga vanjskog izvora za koju se ne zna tko je naručitelj. Također, ta je informacija nekontrolirana metoda zato što se izvor informacije ne plaća za njezino plasiranje. Oglašavanje je informacija koju naručuje identificirani naručitelj, zato što se plasiranje te informacije plaća, ona postaje kontrolirana metoda plasiranja poruke u medijima. Tiskovna agentura podrazumijeva stvaranje priča i događaja u svrhu privlačenja medijske pozornosti i javnog interesa.<sup>33</sup>

Javni poslovi su specijalizirani dio odnosa s javnošću čija je svrha izgradnja odnosa s državnom upravom i lokalnom zajednicom, a s ciljem utjecanja na javnu politiku. Lobiranje je specijalizirani dio odnosa s javnošću čija je svrha uspostavljanje i održavanje odnosa s državnom vlasti, poglavito s ciljem utjecaja na donošenje zakona i propisa.<sup>34</sup>

Pod odnose s ulagačima smatra se uspostavljanje i održavanje uzajamno korisnih odnosa s dioničarima i drugim financijskim pripadnicima, dok je razvoj dio odnosa s javnošću u privatnim

---

<sup>32</sup> Ruß-Mol, S. (2005). Novinarstvo, Beograd: Clio, str. 266.

<sup>33</sup> Cutlip i sur., op. cit., str. 14.

<sup>34</sup> Ibid., str. 19.

neprofitnim organizacijama čija je svrha uspostavljanje i održavanje odnosa s donatorima i članovima, sve sa svrhom financijske i volonterske potpore.

Navedeni pojmovi su samo dio funkcije upravljanja organizacijom koja se naziva odnosi s javnošću. Također, odnosi s javnošću dijele se na unutarnje, koji se odnose na internu djelatnost tvrtke, i vanjske koji se odnose na neposrednu okolinu, ulagače i dr. Bitno je naglasiti da se u svim tim segmentima odnosa s javnošću treba postupiti pravilno. Mnogi PR stručnjaci zagovaraju kreativnost, no i ona treba biti pravilno dozirana, osobito u oglašavanju jer se treba imati na umu kome je ta informacija namijenjena. Upravljanje odnosima s javnošću ima zadaću da odnose između organizacije i njezine javnosti razvija u obostranom zadovoljstvu. PR stručnjaci, odnosno voditelji koji su odgovorni za organizacije koje vode, istovremeno su odgovorni i za njihovu ovisnost o utjecajima iz okoline.<sup>35</sup>

## **2.5. Aktivnosti odnosa s javnošću**

Aktivnosti odnosa s javnošću obuhvaćaju širok spektar djelatnosti na koje poduzeća izravno i posredno djeluju u cilju održavanja dobrih, uzajamnih i dugoročnih odnosa.

Odnosi s javnošću pojavljuju se u različitim oblicima, vidovima ili grupama, a podjela je uglavnom vezana uz ciljnu javnost na koju je komuniciranje usmjereno. Ciljne se javnosti razlikuju ovisno o djelatnosti ili području o kojem se govori. Svaka organizacija ima širok krug pojedinaca ili grupa s kojima želi komunicirati.

Više je smjerova djelovanja odnosa s javnošću: odnosi prema svojem zaposlenom osoblju, prema potrošačima, dobavljačima, prema financijskim institucijama, investitorima i različitim javnim službama. Osnovna podjela ciljnih javnosti je na vanjsku i unutarnju javnost. Shodno tome, unutarnju javnost najčešće čine zaposleni, menadžment, sindikati, honorarni suradnici i drugo. Za razliku od unutarnje, vanjska je javnost puno raznovrsnija i složenija. Od potrošača, medija, vlasti, društvene zajednice do profesionalnih udruženja, istraživačkih instituta, ekoloških grupa i slično.<sup>36</sup>

Glavne aktivnosti koje se koriste istim ili sličnim instrumentima odnosa s javnošću su:

- interni odnosi s javnošću

---

<sup>35</sup> Cutlip i sur., op. cit., str. 20.

<sup>36</sup> Rocco, F. (1999). Marketing, osnove i načela. Zagreb: Opinio, str. 81.

- izgradnja korporativnog identiteta, imidža i reputacije
- tržišni odnosi s javnošću
- organiziranje specijalnih događaja
- sponzorstvo
- lobiranje
- odnosi s medijima
- odnosi s javnošću u kriznim situacija.<sup>37</sup>

Interni odnosi s javnošću odnose se na javnost unutar samog poduzeća. Prije svega se tu odnosi na zaposlenike poduzeća i dioničare. Poduzeće mora, zajedno s kadrovskom službom, njegovati dobre odnose s djelatnicima jer znatan dio formalnih i neformalnih komunikacija prelazi upravo zahvaljujući njima. U definiranju interne komunikacije, djelatnici odnosa s javnošću na samom početku suočit će se s potrebom da ustroje i osiguraju komunikaciju od vrha prema dolje. Zatim horizontalnu komunikaciju i na kraju ne manje važnu komunikaciju od dolje (baze) do vrha. Za takvu komunikaciju potrebno je osigurati okruženje u kojem se može njegovati slobodno izražavanje ideja i mehanizam za prikupljanje i slanje ideja od baze do vrha.<sup>38</sup>

Kada se od zaposlenih traži da nabroje svoje najbolje izvore informacija, na prvo mjesto, prema istraživanjima, dolaze glasine, pa njihovi šefovi, publikacije institucija, a na posljednjem mjestu su informacije „oči u oči“. Kako dobra informiranost isključuje lošu, odgovor za neutraliziranje glasina je izgrađivanje efikasne i pravovremene informiranosti zaposlenih. Ako strategija i važne informacije ne dođe do svakog zaposlenika, to znači da uprava ne ispunjava obveze da komunicira sa zaposlenicima ili znači da postoji niska razina organizacijske kulture, koja već tradicionalno ne daje nikakvu prednost internim komunikacijama. Interna komunikacija uglavnom se ostvaruje kroz unutarnje odjele. Iskustva pokazuju da u takvim odjelima može biti zaposlena samo jedna osoba, a ovisno o potrebi, može ih biti i više.

Korporativni identitet je cjelovitost djelovanja i u korporaciji polazi iznutra prema van. Počinje i završava od dobrih međuljudskih odnosa, poneseni zaposlenici postaju nositelji promocije i počinje djelovati „objektivna” reklama. Jedna od aktivnosti odnosa s javnošću je i stalni rad na izgradnji korporativnog identiteta, imidža i reputacije kako bi poduzeće popravilo svoj položaj na tržištu, stvorilo sliku u svijesti potrošača o poduzeću i pozicionirati se na najbolji mogući način.

---

<sup>37</sup> Tomić, Z. op. cit., str. 178.

<sup>38</sup> Ibid., str. 102.

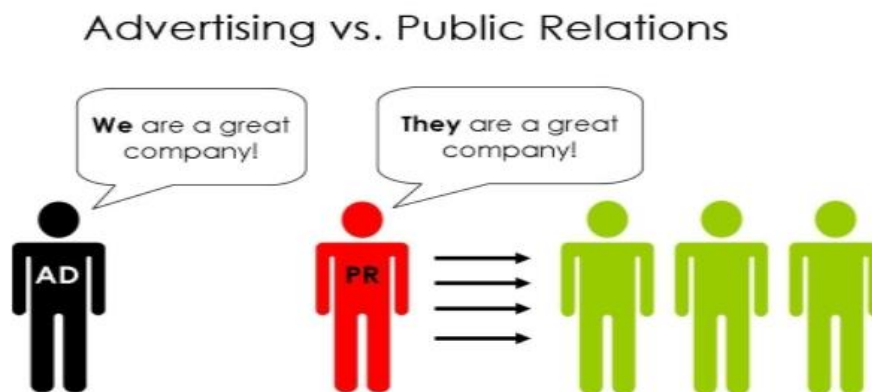


Kompanije su vrlo rano uočile da imidž proizvoda ne ovisi samo o komunikaciji kompanije prema van nego i o komunikaciji koja se odvija prema unutra, unutar same kompanije. U cilju da bude uspješna svaka organizacija treba jasan osjećaj cilja koji dijele ljudi unutar nje, a oni trebaju jasan osjećaj pripadnosti. Cilj i pripadnost su lice i naličje korporativnog identiteta.<sup>39</sup>

Metode i tehnike odnosa s javnošću našle su primjenu u uspostavljanju komunikacije između organizacije i tržišnih ciljnih skupina. Taj segment odnosa s javnošću naziva se tržišni odnosi s javnošću. Provođi se u cilju kreiranja povoljne situacije na tržištu, poznatosti proizvoda, dostupnosti proizvoda i slično.

Organiziranje događanja poput nagradnih igara, demonstracije proizvoda, posjeta, proslava godišnjica, konferencija za medije, humanitarnih aktivnosti, kulturno-zabavnih sadržaja i slično, sastavni je dio aktivnosti promocije u izgradnji uspješnog PR-a i poslovanja poduzeća. Različiti vidovi sponzorstva, lobiranje, njegovanje odnosa s medijima je od izrazite važnosti za poslovanje poduzeća stoga odnosi s javnošću trebaju maksimalno motriti tržište, predvidjeti eventualna zbivanja na tržištu i kreirati preliminarne aktivnosti ako dođe do hitne intervencije kao što su krizne situacije.

**Slika 1.** Oglašavanje u odnosu na odnose s javnošću



Izvor: Portal Avalon.hr, dostupno na: <https://www.avalon.hr/blog/2013/01/kanali-komunikacije-u-promociji/>, (pristupljeno 5. prosinca 2017.)

Posebno je bitno raspolagati kvalitetnim kadrom uspješno vođene odnosa s javnošću konkretnog poduzeća. Loši odnosi s javnošću imati katastrofalne rezultate za poslovanje poduzeća, a dobri odnosi s javnošću njegov daljnji napredak. Odnosi s javnošću, u usporedbi s drugim, promocijskim aktivnostima, teže da kontinuirano održavaju dobre odnose sa svim vidovima

<sup>39</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 191.

javnosti, kupce, klijente potrošače promatra kao dio poduzeća, dok oglašavanje teži intenziviranju prodaje proizvoda, upoznavanju s proizvodom, podsjećanju na proizvod i slično.<sup>40</sup> Najbolji primjer razlika između odnosa s javnošću i isključivo oglašavanja može se vidjeti na Slici 1.

---

<sup>40</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 62.

### 3. ODNOSI S JAVNOŠĆU U KRIZNIM SITUACIJAMA

Kriza (nepredviđeni događaj) uzrokuje realnu, zamišljenu ili potencijalnu ugroženost ljudskog života, zdravlja ili sigurnosti i opasna je za okolinu, financijsko stanje ili za dobar glas organizacije.

Kriza (grč. *krisis*) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.<sup>41</sup> U staroj Grčkoj riječ kriza je označavala odluku. U biti krize je da treba odlučiti, a još nije odlučeno. U suvremeno doba kriza označava prije svega razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, također i izlaz, rješenje konflikta, objašnjenje. Kriza je odluka u stanju u kojem se međusobno svađaju novo i staro, bolest i zdravlje, odlučuju i obrat u nečemu, preciznije točka obrata u razvoju.<sup>42</sup>

U većini slučajeva krize se odvijaju prema sljedećem obrascu:

- Pojavljuju se iznenada da bi potom odmah krenule prema svojim raspletima.
- Poput gruda snijega što se kotrljaju niz planinu, na svojem se putu međusobno sudaraju, postaju sve veći i jure sve brže. Nikada se ne može biti posve sigurno gdje će se konačno zaustaviti.
- Ono u što se može biti sigurno jest da će se na kraju ipak zaustaviti. Put do podnožja planine vjerojatno će biti neugodan, no jednog će dana završiti i život će normalno teći dalje.<sup>43</sup>

Krizne situacije su stare koliko i čovječanstvo. Izgonom iz raja prvi potomci našli su se u ne toliko ugodnom okruženju. Opasnosti su se pojavljivale sa svih strana. Opstojali su samo oni koji su imali mogućnost predviđanja, adekvatne pripreme i reakcije na opasnosti. Iz prvih pokušaja suživota s okruženjem, pa kroz stoljeća, razvila se znanost koja ima za cilj predvidjeti, unaprijediti i zaštititi čovjeka od mogućih opasnosti. Ako se opasnosti ipak dogode potrebno je organizirati rukovođenje resursima u cilju sanacije te osigurati mehanizme da se iste ne ponove.

Kriznoj situaciji uvijek prethodi opasnost koja može biti događaj, fenomen ili ljudska aktivnost koja se pojavljuje iznenada. Ako se u tome trenutku ne reagira ispravno, krizna situacija može

---

<sup>41</sup> Filozofijski rječnik (1989). Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske, str. 182.

<sup>42</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2007). Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. promijenjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga, str. 51.

<sup>43</sup> Tomić, Z. (2008b). Odnosi s javnošću, teorija i praksa, Zagreb-Sarajevo: Synopsis, str. 378.

prerasti u katastrofu. Krize nisu nesavladive i nemaju uvijek katastrofalne posljedice. Takve mogu postati u uvjetima zanemarivanja indikatora krize, izostanka kriznog menadžmenta i omogućavanja da se njezini negativni potencijali razviju. Krize su u životu neizbježne. Neke od njih se teže, neke lakše predviđaju. Događaju se u određenim fizičkim i socijalnim uvjetima. Njihov nastanak i razvoj u određenoj mjeri moguće je kontrolirati.

Kriza sadrži i potencijale iz kojih može nastati neka nova, pozitivna kvaliteta. Međutim, kriza je, ponajprije, neželjeni događaj jer sadrži prijetnju ključnim vrijednostima. Iz krize se može i mora učiti. Ona bi zapravo trebala završiti pozitivnim ishodom. Iz nje se može izaći ojačan. Kriza nikako nije poželjna. Uzroci mogućih kriza mogu biti: nesreće i prirodni događaji, katastrofe povezane sa zdravljem i okolišem, tehnološki incidenti, ekonomske i tržišne sile, zaposlenici izvan kontrole.<sup>44</sup>

Mnoge krize pojavljuju se kao naizgled beznačajni problemi. Važno je uočiti znakove krize u nastajanju jer se kriza može spriječiti prije negoli postane opasnost.

### **3.1. Krizna situacija**

Svrha pripremljenosti na krizu je mogućnosti pravovremenog i što hitnijeg reagiranja i mogućnosti da se neočekivana situaciju pretvori u predvidljivu, u kojoj će akteri događaja imati svoje definirane uloge i djelovati skladno u razrješenju i smanjivanju krizne situacije. U kriznim situacijama važno je strateški razmišljati i uspostaviti nadzor nad prijetnjama ugledu poduzeća. Plan koji se primjenjuje za eksternu komunikaciju potrebno je primijeniti i u internoj komunikaciji kriznog događaja. Dobro pripremljena organizacija ima osobinu da osim dobro pripremljenog plana, ima priliku i taj plan testirati, tj. simulirati ga na nekoj situaciji i shodno uočenome i korigirati.

Da bi krizni menadžment mogao potpuno vladati situacijom i davati relevantne podatke, potrebno je prije svega da odgovorne osobe imaju punu informaciju o nastalom događaju (što se točno i kada dogodilo, tko je u događaju sudjelovao). Da bi mogli učinkovito komunicirati u novonastaloj situaciji, što znači na prve naznake nekog možebitno kriznog događaja, svaki djelatnik kompanije mora znati kome prosljeđuje informaciju o tome te na koji način i tko s kime komunicira u vrijeme trajanja krize.

---

<sup>44</sup> Luecke, R. (2005). Upravljanje kriznim situacijama, Zagreb: Zgombić&Partneri, str. 23.

Upravljanje krizom obuhvaća:<sup>45</sup>

- postavljanje cilja
- strategija vođenja krize
- plan: što + kada, gdje + kako
- stvaranje – izazivanje krize
- vođenje-upravljanje krizom
- rješavanje krize (ili njeno produbljivanje)
- ostvarivanje cilja (ili krah, gubitak).

Za rješavanje krize je prvo bitno odrediti što se dogodilo, a zatim rješavati krizu kroz deset koraka.<sup>46</sup>

Kriza se može zamijetiti na bilo kojoj razini, ali bitno je da postoji uspostavljeni interni kanal komuniciranja, tj. osoba koja zamijeti krizni događaj mora znati koga obavijestiti kako bi predstavnik odnosa s javnošću mogao početi s djelovanjem.

Isprepletanje unutarnje i vanjske komunikacije najviše dolazi do izražaja u trenutku kriznog događaja. Poljuljano povjerenje u organizaciju pojačava utjecaj eksterne komunikacije na internu. Svaka interna, potencijalno rizična situacija postaje vanjska prijetnja i pretvara se nerijetko u krizni događaj. Krizna situacija osim na financijsku poljuljanost ima utjecaja i na smanjenje ugleda tvrtke i slabljenja pozicije u odnosu na konkurenciju.

Cilj krizne komunikacije, u kontekstu poslovnog okruženja, je da omogući kontinuitet kritičnih poslovnih procesa i tokova informacija u kriznoj situaciji ili katastrofi. Krizna komunikacije odnosi se na funkcioniranje organizacije i ustanove u kriznim razdobljima i ulogu PR odjela.

Tipovi krize koji mogu zadesiti organizaciju su razni: od ekoloških katastrofa koje su vezane za poslovanje kompanije do velikih prevara s kreditnim karticama kupaca određenoga maloprodajnog lanca. Ne treba zanemariti da se vještinama krizne komunikacije u jednakoj mjeri služe vlade, političke i humanitarne organizacije. Kriza je za organizaciju barem dvostruki izazov. Najprije treba znati kako izbjeći krizu, a zatim, ako već nastupi, kako je iskoristiti u svoju korist.

---

<sup>45</sup> Javorović, B. (2004). Krizni menadžment poduzeća ili upravljanje poduzećem u uvjetima krize, Zagreb: Defimi, str. 9.

<sup>46</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 375.

Moguće manifestacije kriznih situacija:

- krize nastale kao posljedica primjene neadekvatne tehnologije
- izazvane kritikama pojedinaca ili grupa
- krize menadžerskog neuspjeha
- požar, eksplozije, poplave
- štrajk ili iznenadne i masovne ostavke
- malverzacije, pronevjere, prevare...
- lansiranje tračeva o organizaciji i neistinite tvrdnje;+
- falsificirana roba i plagijat proizvoda i dr.

Osnova za uspješno upravljanje krizom je njezino planiranje, odnosno planiranje onoga što se može dogoditi i što je moguće poduzeti da se to spriječi. Iz tog razloga svako poduzeće treba imati stručnjake koji mogu prepoznati simptome krize, definirati moguće scenarije i konačno pronaći najbolji mogući način za izlazak iz krize. Za prepoznavanje krize, naravno nužna je suradnja i s ostalim funkcijama marketinga poput funkcije istraživanja tržišta, ali i s ostalim funkcijama u poduzeću (menadžmenta poduzeća, kontrolinga, financija, računovodstva, kadrovske službe i slično).

### **3.2. Krizno komuniciranje**

Za rješavanje krize prvo je bitno odrediti što se dogodilo, a zatim rješavati krizu deset koraka, među kojima je četvrti korak, „definiranje komunikacijskih kanala unutar tvrtke”, jedan od važnijih.<sup>47</sup> Kriza se može zamijetiti na bilo kojoj razini, ali bitno je da postoji uspostavljeni kanal, tj. osoba koja zamijeti krizni događaj mora znati koga obavijestiti kako bio PR team mogao početi s djelovanjem.

Tvrtka na krizni događaj treba reagirati:

- putem plana za rješavanje krizne situacije
- kroz kriznu komunikaciju.

Plan za krizno komuniciranje treba:

---

<sup>47</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 375.

- imati realan prikaz situacije i vremenski okvir
- menadžeri preuzimaju ulogu glasnogovornika
- važnost interne komunikacije u kriznoj situaciji
- hitno upoznati zaposlene s novonastalom situacijom
- razjasniti tokove informacija unutar organizacije
- upozoriti na nepotpune ili neistinite informacije
- definirati poruke prema različitim internim javnostima (sindikati, zaposleni u različitim dijelovima, stupanj naobrazbe, potencijalna mobilnost i stari nerazriješeni odnosi).<sup>48</sup>

Iz iskustva se zna kako kriza, kao uostalom i bilo koji neželjeni događaj dolaze iznenadno i bez najave. Bez obzira na iskustvo o tome da je potrebno biti pripremljen, iz mnogobrojnih primjera iz prakse vidljiva je nespremnost organizacija na promptnu reakciju i kvalitetno komuniciranje.

Kriza kao i bilo koji dio životnog ciklusa obuhvaća nekoliko faza (početak – izbijanje kriznog događaja, uspon – razvoj negativne situacije, vrhunac – manifestira se panikom, pad i kraj). Obujam refleksije podataka na vanjski svijet ovisi o spremnosti poduzeća na reakciju. Ignoriranje situacije uzrokuje stvaranje top vijesti za medije i daljnje upravljanje događajem postaje sve više u vlasti medija koji će diktirati snagu i potencijal događaja, a tvrtka u kojoj se događa incident sve više gubi mogućnost vladanja događajem. Kriznoj situaciji potrebno se prilagoditi kako ona ne bi narušila imidž tvrtke. Do rasplamsavanja sumnji i interesa medija najčešće dolazi zbog šutnje ili inercije odgovornih odnosno zaduženih za informiranje. Šutnja, štute informacije javnosti su neželjena poruka – poruka da se nešto skriva.

Svrha pripremljenosti na krizu je mogućnosti promptnog reagiranja i mogućnosti da se neočekivana situaciju pretvoriti u predvidljivu, u kojoj će akteri događaja imati svoje definirane uloge i djelovati skladno u razrješenju. U kriznim situacijama važno je strateški razmišljati i uspostaviti nadzor nad prijetnjama ugledu poduzeća.

Značajka dobro pripremljenih organizacija je da osim dobro pripremljenog plana, imaju priliku i taj plan testirati, tj. simulirati ga na nekoj situaciji i shodno uočenome i korigirati.

Za potpuno vladanje situacijom i davanje relevantnih podataka potrebno je prije svega imati punu informaciju o nastalom događaju (što se točno i kada dogodilo, tko je u događaju sudjelovao, a kako biste mogli učinkovito komunicirati u novonastaloj situaciji, što znači da na prve naznake

---

Tomić, Z., op. cit., str. 376.

nekog možebitno kriznog događaja, svaki djelatnik kompanije mora znati kome prosljeđuje informaciju o tome te na koji način i tko s kime komunicira u vrijeme trajanja krize.)

U slučaju kada se desi krizna situacija PR poduzeća mora žurno reagirati kako stvari ne bi krenule u pogrešnom toku. Prije svega treba razlikovati kriznu situaciju i neuspjeh. Prema jednoj od definicija, kriza je proces transformacije kada stari sustav više nije održiv te podrazumijeva potrebu za promjenom. U suprotnom slučaju, ako nema potrebe za promjenom, riječ je o neuspjehu a ne o krizi. Svaka kriza, bez obzira na to kolika bila, prolazi kroz pet faza, a to su početak, uspon, vrhunac, pad i završetak krize.

### **3.3. Krizni menadžment**

Suočavanje s promjenama i mnogim nepoznicama nadilazi ključne kompetencije uprave organizacija u prevenciji i upravljanju krizama. Potreba da se upravlja neizvjesnostima upućuje na to da je kvalitetno upravljanje rizikom najbolji krizni menadžment i da je u temelju kulture kriznog menadžmenta razumijevanje menadžmenta kao procesa koji vodi izbjegavanju krize. Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća.<sup>49</sup>

Krizni menadžment shvaća se kao aktivnost nužna za svladavanje situacija koje ugrožavaju egzistenciju organizacije. Krizni menadžment se kao disciplina menadžmenta bavi sprječavanjem pojave problema kao i upravljanjem, čime se osigurava preventiva.

Krizni menadžment je poseban način upravljanja čiji je zadatak svladati sve procese koji mogu bitno ugroziti ili onemogućiti daljnji opstanak organizacije. To je niz međusobno povezanih prosudba ili ispitivanja vrsta kriza i snaga koje mogu predstavljati značajniju opasnost za glavne proizvode organizacije, procese, zaposlenike, okružje i zajednicu. Krizni menadžment obuhvaća i niz aktivnosti dizajna, redizajna i primjene ključnih planova, procedura i mehanizama za otkrivanje, sprječavanje, pripravnost, zaustavljanje, oporavak i učenje. U institucionalnom smislu pod kriznim menadžmentom podrazumijevaju se osobe koje djeluju kao predstavnici organizacije ili snagom zakona vode organizacije u krizi s ciljem njezina saniranja.

---

<sup>49</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 16.



Krizni menadžment je tehnika ili alat za ostvarivanje ciljeva. Učinkovitost kriznog menadžmenta povećava lojalnost i zadovoljstvo korisnika, rast tržišnog udjela, smanjuje troškove, povećava produktivnost i profit te zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika. Krizni menadžment mora djelovati brzo kako bi utvrdio uzrok krize, uklonio ga i u konačnici, uz što manju štetu, riješio krizu. U tom smislu, krizni menadžment je dio šireg sustava organizacijskog upravljanja rizikom.<sup>50</sup>

Uvjeti suvremenoga tržišta stavljaju sve brojnije i složenije zahtjeve pred organizacije. Traži se inovativnost, brzo i pravovremeno reagiranje, fleksibilnost, profitabilnost i dosljednost u zadovoljavanju različitih potreba korisnika. To nije moguće ostvariti bez učinkovitog kriznog menadžmenta.

Uspješni krizni menadžment obuhvaća sve etape krize organizacije: potencijalna kriza, latentna kriza, akutna/savladiva kriza i akutna/nesavladiva kriza. Anticipativno upravljanje krizom najbolji je način upravljanja krizom.<sup>51</sup>

Preventivno djelovanje ostvaruje se jačanjem individualne i socijalne kompetentnosti uprave te uporabom instrumenata koji omogućuju prijelaz na novi smjer. U najvažnije instrumente anticipativnog upravljanja krizom ubrajaju se upravljanje rizicima, bonitet organizacije, politika fleksibilnosti te sustav ranog upozorenja. Svrha je preventivnog djelovanja uspostavljanje visoke spremnosti prema latentno prisutnim i budućim promjenama temeljnih varijabli te jačanje kompetentnosti menadžmenta.

Krizni menadžment prati sve etape razvoja krize, nastoji preventivno djelovati, a u krajnjem slučaju djeluje kad je kriza već nastupila, pomaže u izbjegavanju strateških kriza te preventivnim djelovanjem ublažava posljedice krize uspjeha i likvidnosti.

Krizni menadžment je načelo upravljanja u cilju izbjegavanja razvoja krize, a kad se dogodi kriza, načelo je za što brži, učinkovitiji oporavak organizacije. Daje sustavne i konstruktivne odgovore na krizne situacije. Kako poslovna kriza potiče konflikte, u okviru kriznog menadžmenta važno je upravljati konfliktima tako da oni pridonose konstruktivnom izlasku iz krize.<sup>52</sup>

Učinkoviti krizni menadžment pomaže da se na najvišu razinu dovede blagostanje i produktivnost svih zaposlenika, zaustave povrede ljudi, pojava bolesti i smrtnih slučajeva kroz

---

<sup>50</sup> Luecke, R. op. cit., str. 15.

<sup>51</sup> Osmanagić Bedenik, N., op. cit., str. 59.

<sup>52</sup> Ibid., str. 60.

radne aktivnosti, poboljša ugled organizacije kod korisnika, konkurenata, isporučitelja i drugih interesnih skupina, izbjegnu štetni učinci poslovanja, potaknu bolji odnosi s izvođačima i učinkovitije realiziraju aktivnosti, minimizira mogućnost pravnih postupaka i zakonskih kazni kao posljedica neadekvatnog upravljanja.

Krizni menadžment ne treba shvaćati kao nešto nepotrebno, već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja organizacijom u kojemu se u mnoštvu poslovnih odluka prosuđuju rizici i šanse te u kojemu se, osobito pri povećanoj nesigurnosti i brzim promjenama, ne mogu isključiti krizne situacije. Prepoznavanje postojećih potencijala, osim sagledavanja pogrešaka i nedostataka, odlučujuće je za ovladavanje krizom.

### **3.4. Krizni plan**

U planu za krizno komuniciranje navode se svrha, politika i ciljevi, a potom se zaposlenicima dodjeljuju različite dužnosti. Plan sa svim potrebnim elementima ubrzava komunikaciju s javnostima i čini učinkovitijom doprinoseći da se kriza završi brže nego što bi to bio slučaj da ovakvog plana nema. Ako plan nije efektivan, najčešće je razlog kriza koja nije bila predviđena u popisu mogućih kriza ili pojava nekih varijabli koje nisu bile predviđene. Plan je nekada neuspješan zato što je zastario, odnosno nije redovito ažuriran.<sup>53</sup>

Ovaj plan uključuje informacije poput: procedure evakuacije, hitno popunjavanje različitih dijelova kompanije, mjesta za nabavu ili najam opreme, alata vozila i drugih sredstava potrebnih za hitne slučajeve. Odnosi s javnošću tijekom krize usmjereni na komunikaciju s javnostima s kojima tvrtka uglavnom komunicira i normalno kad nema krize.

Efektivan plan kriznih komunikacija treba imati sljedeće elemente poredane redoslijedom koji odgovara određenoj organizaciji i konkretnom tipu krize: naslovna stranica, uvod, popis poznatih osoba, datumi za probe, obavješćivanje javnosti, formiranje tima za krizno komuniciranje. Svako poduzeće treba pripremiti *krizni popis* u kojem su navedeni svi članovi kriznog tima, ključni menadžeri kompanije, ključne javnosti ili organizacije sa svim podacima (imena odgovornih lica, telefoni, faksovi, adrese, kao i podaci za kontakt ovih osoba u kućama za odmor, kontakt telefoni njihovih susjeda i prijatelja).

---

<sup>53</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 366.

Kada se identificiraju potencijalne krize pristupa se izradi plana kriznog komuniciranja, koji je u velikim organizacijama najčešće dio šireg plana upravljanja krizama, ali može biti i samostalan dokument koji ima za cilj da pomogne praktičarima za PR da efektivnije upravljaju krizom. Plan upravljanja krizama katkad je vrlo glomazna i obimna zbirka instrukcija, dok plan kriznog komuniciranja – PKK<sup>54</sup> mora biti znatno praktičniji za upotrebu i lak za razumijevanje i primjenu. Ako je PKK preopširan, reakcija zaposlenih je da u slučaju eskalacije krize pogledaju obiman ukoričen opći krizni plan i kažu sada nemamo vremena sve to čitati. PKK mora biti tako organiziran da oni kojima je namijenjen može brzo i lako da pronađe dio koji se odnosi na njegovo postupanje (izrdom tablica sadržaja na početku ili na drugi način). Postojanje PKK isključivo na računalima u uredima može biti opasno jer u nekim kriznim situacijama (npr. požar, potres) pristup poslovnim prostorijama može biti onemogućen, a i u slučaju nestanka električne energije nema pristupu računar. Stoga neke kompanije traže od zaposlenih da čuvaju kopije plana na nekoliko različitih mjesta (u uredu, stanu i automobilu npr.). Ako je inventarom kriza definirano da su tri krize moguće, organizacija treba razviti PKK za svaku od njih, što je i razumljivo jer ne može ista krizna komunikacija (ključne javnosti, mediji, poruke) biti u slučaju potresa ili zastoja u prodaji proizvoda.

Čak i u slučaju nepredviđenih događaja, bolje je imati zastario plan, koji je efektniji nego da nije bilo nikakvog plana. Plan kriznog komuniciranja uključuje informacije kao što su: procedure evakuacije, hitno popunjavanje različitih dijelova kompanije, mjesta za nabavku ili iznajmljivanje opreme, alata vozila i drugih sredstava potrebnih za hitne slučajeve.<sup>55</sup>

Iako su pojedini elementi plana zajednički za sve tipove kriza, za svaku vrstu kriza potrebne su određene dodatne informacije da bi plan kriznog komuniciranja bio maksimalno efektivan. Tako npr. općina može utvrditi da je najprije moguća vrsta kriza poplava. Tada, ako nekim slučajem dođe do poplave, PR odjel u svojem planu kriznog komuniciranja treba imati podatke o procedurama evakuacije, plan objekta te stručnjake iz civilne zaštite kao glasnogovornike.

U planu za krizno komuniciranje navode se svrha, politika i ciljevi, a potom se zaposlenicima dodjeljuju različite dužnosti. Plan sa svim potrebnim elementima ubrzava komunikaciju s javnostima i čini je učinkovitijom pridonoseći da se kriza završi brže nego što bi to bio slučaj da ovakvog plana nema.

---

<sup>54</sup> Plan kriznog komuniciranja.

<sup>55</sup> Novak, B. (2001). Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima – priručnik za krizne odnose s javnošću, Zagreb: Binoza Press, str. 156.

Zaposlenici su najvažnije javnosti tvrtke, pa moraju imati pristup informacijama koje je poduzeće namijenilo medijima, odnosno ne smiju nove informacije prije saznati iz medija. Kada se gradi strategija odnosa s javnošću, prijeko je potrebno uspostaviti set kućnih pravila, po mogućnosti sadržanih u priručniku za osoblje, koji mora jasno razjasniti tko smije, a tko ne smije davati izjave za medije u bilo koje vrijeme – ne samo u vrijeme kriza. Na ovaj način može se izbjeći vrstu krize koja se događa kada član osoblja koji ne zna činjenice o nekoj stvari daje izjave za medije.<sup>56</sup>

Zadaća da prenosi informaciju medijima svakako je posao odgovarajućeg glasnogovornika za medije, koji mora točno znati što treba reći u izjavi za medije. Navođenje fraza kao što su „bez komentara“ ili „nisam ovlašten da dajem odgovore“ vodi samo u nagađanje i može biti vrlo štetno, a posebno dolazi do izražaja u kriznim situacijama. Mnogi planovi polaze od vrlo naivne pretpostavke da će novinari ići samo u sjedište poduzeća ili da će ljudi iz sjedišta poduzeća nekim čudom stići na vrijeme na mjesto na kojem se kriza odvija. Ako glasnogovornici nisu obučeni i govore „bez komentara“, odnosi s medijima će se početi raspadati još u startu.

Odabir glasnogovornika za medije mora biti veoma pažljivo jer je osoba za javnost isto što i organizacija koju predstavlja. Podjednako je važno pobrinuti se da budu „naoružani“ pravim informacijama prije negoli što izađu u javnost i da mogu lako njima baratati.

U obuku u kućnim uvjetima uvijek treba uključiti videosnimke, da bi ljudi postali svjesni svojih loših navika i govora tijela – koji može prenijeti sasvim drukčiju poruku od onoga što je rečeno naglas. Da bi bili sigurni da je glasnogovornik dobro pripremljen, glasnogovornik mora znati što treba reći i kako to reći, mora dobro poznati predmet, naročito ključnih područja i teških pitanja i, ako je moguće, prethodno mora uvježbati cijeli postupak. Glavna poruka treba odmah biti istaknuta, jednostavna i jasna, uz korištenje jednostavnih, uobičajenih pojmova i izbjegavanje žargona. Laži i neistine koje mogu nanijeti ozbiljnu štetu moraju se odmah demantirati. Ako se ne demantiraju, snaga medija može učiniti da izgledaju kao istine.<sup>57</sup>

*Svrha i ciljevi* plana kriznog komuniciranja detaljnije objašnjavaju politiku organizacije u odnosu na njezine javnosti. Ciljevi su odgovori na pitanje što mislite da ćete postići ovim planom, ali ne trebaju biti previše teški za ostvarivanje niti ih treba biti previše. Poduzeće ili organizacija može postaviti sljedeće ciljeve:

---

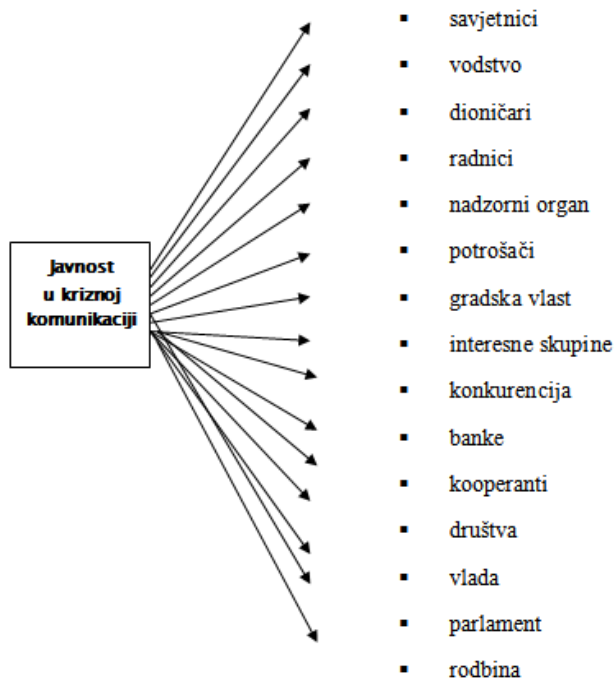
<sup>56</sup> Novak, B., op. cit., str. 170.

<sup>57</sup> Kešetović, Z. (2008). Krizni menadžment, Beograd, str. 11.

- da u medijima bude prepoznata kao kompanija koja se brine o svojim kupcima i zaposlenima
- da osigura da sve komunikacije budu točne i precizne.

*Popis ključnih javnosti* treba obuhvatiti sve javnosti, interne i eksterne, s kojima organizacija mora komunicirati u krizi, varirati od jedne do druge organizacije, tako da mogu uključiti sljedeće javnosti (kao i neke druge). Na Slici 2. shematski su prikazane javnosti.

**Slika 2.** Unutarnja i vanjska javnost u kriznim situacijama



Izvor: Tomić, 2008.

Lista ključnih javnosti treba da biti iscrpna iako sve javnosti ne trebaju biti zabilježene u svakoj krizi. Lakše je u trenutku krize eliminirati nepotrebne javnosti, nego se u stresnim uvjetima krize pokušati sjetiti svih bitnih javnosti.

Javnosti se mogu podijeliti u sljedeće kategorije:

- Moćne javnosti – ljudi koji imaju moć i ovlaštenja da donose odluke kao što je su direktori, ulagači, investitori i ključni rukovodioci, čije je obavještanje prioritet.
- Funkcionalne javnosti – ljudi koji omogućuju da organizacija radi: zaposleni, sindikati, opskrbljivači, prodavatelji, potrošači i dobrovoljci (u neprofitnim organizacijama).

- Normativne javnosti – ljudi koji dijele isti sustav vrijednosti na kojem počiva organizacija koja je u krizi: trgovinske komore, profesionalne organizacije i udruženja i konkurencija.
- Difuzne javnosti – ljudi koji su indirektno povezani s organizacijom koja je u krizi: mediji, susjedi i druge teritorijalne i slične skupine u lokalnoj zajednici.<sup>58</sup>

Da bi se *obavijestile javnosti* potrebno je osmisliti sustav za kontaktiranje sa svakom od javnosti i opisati ga u planu kriznog komuniciranja. Za internu javnost mnoge kompanije se koriste lančanom procedurom. Osoba koja prva sazna za krizu prvo obavještava rukovodstvo organizacije, šefa za odnose s javnošću kao i šefove onih sektora kojih se kriza po svojoj prirodi tiče. Lanac mora biti jasan i bez pogrešaka, čak i u slučaju da su neke osobe nedostupne.

Za svaku javnost moraju se odrediti adekvatna sredstva za obavještavanje. Priopćenje za tisak je primjereno za informativne medije, ali ne i za druge javnosti. Članovi upravnog odbora često se obavještavaju telefonom ili faksom, elektroničkom poštom. Mediji se mogu obavještavati telefonom, faksom, putem konferencija za tisak, e-mailom, ili priopćenjem za javnost. Ostali načini obavještavanja uključuju telegrame, osobne obilaske, pisma, oglase, bilborde i sastanke. Također je važno i vrijeme, redoslijed obavještavanja pojedinih javnosti.

Rukovoditelj organa uprave mora biti svjestan mogućih kriza u funkcioniranju javne uprave. Stoga valja pristupiti planiranju za izvanredne situacije. To uključuje donošenje odluka prije negoli se kriza pojavi.

Luecke navodi pet koraka koji mogu pomoći u osmišljavanju jednog takvog plana:

1. korak: sastaviti tim za planiranje
2. korak: procijeniti razmjere problema
3. korak: sastaviti plan
4. korak: iskušati plan
5. korak: ažurirati plan.<sup>59</sup>

Definiranje javnosti u mogućoj krizi još je jedna zadaća vodstva. Javnost je homogena skupina ljudi koja svojim djelovanjem utječe na poduzeće/instituciju i obratno. O tome koliko će uspješno i učinkovito poduzeće voditi odnose s tim javnostima, ovisi njegov uspjeh i dugoročni opstanak.

---

<sup>58</sup> Kešetović, Z., op. cit., str. 80.

<sup>59</sup> Luecke, R., op. cit., str. 69.

Da bi poduzeće uspješno komuniciralo i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti, koje mogu biti upletene posredno i neposredno. Postoji više javnosti, koje se međusobno razlikuju.

Kada se pojavi krizna situacija, najvažnija je zadaća rasporediti ljude na svoja, kriznim planom, predviđena mjesta. Najvažniji dio plana, osim sigurnosnog činitelja, je uspostaviti učinkovitu unutarnju i vanjsku kriznu komunikaciju. Osobe zadužene za eksternu komunikaciju (glasnogovornik, djelatnik odnosa s javnošću ili netko drugi) moraju odmah aktivirati posebne komunikacijske kanale/linije i uspostaviti komunikaciju s javnošću, što trebaju činiti iz već definiranoga komunikacijskog centra.

### **3.5. Tim za krizno komuniciranje**

U cilju *formiranja tima za krizno komuniciranje* potrebno je izvršiti pažljivu selekciju. Rukovoditelj tima je obično (iako ne uvijek) rukovoditelj službe za odnose s javnošću koji je odgovoran za: komunikaciju s najvišim rukovoditeljima, donošenje odluka, pisanje ili odobravanje važnih izjava, obavještanje ostalih članova tima za krizno komuniciranje. Pomoćnik kriznog menadžera preuzima odgovornost kada menadžer nije dostupan, iako bi i ovaj pomoćnik trebao imati zamjenu. Koordinator kontrolne sobe oprema ovu prostoriju nužnim namještajem i opremom, zalihama i sredstvima. Ostalo osoblje iz sektora za odnose s javnošću zaduženo je za pripremu izjava i priopćenja za tisak, kontaktiranje medija, i izvještavanje menadžera o svim akcijama, obavještanje zaposlenih i volontera, gradonačelnika i drugih gostiju, predstavnika sindikata i dr.

Krizni tim ne treba biti prevelik, ali mora biti dovoljan da se posao može obaviti. Previše ljudi u timu otežava funkcioniranje i donošenje odluka. Članovi tima trebaju biti timski igrači. Zaposlenici su najvažnije javnosti tvrtke, pa moraju imati pristup informacijama koje je poduzeće namijenilo medijima, odnosno ne smiju nove informacije prije saznati iz medija. Kada se gradi strategija odnosa s javnošću, nužno je uspostaviti set kućnih pravila, po mogućnosti sadržanih u priručniku za osoblje, koji mora jasno razjasniti tko smije, a tko ne smije davati izjave za medije

u bilo koje vrijeme – ne samo u vrijeme kriza. Na ovaj način može se izbjeći vrstu krize do koje dođe kada član osoblja koji ne zna činjenice o nekoj stvari daje izjave za medije.<sup>60</sup>

Poduzeće treba odrediti glavnog glasnogovornika da bi se smanjila mogućnost davanja proturječnih izjava, vrijednosti ili objašnjenja koja se daju medijima, a s obzirom na to da je za vrijeme krize jednoglasan stav važniji nego u normalnim okolnostima. Zamjenski glasnogovornici mogu se odrediti u slučaju nedostupnosti prvog glasnogovornika za vrijeme kriznog događaja. Prava odluka ovisi o prirodi poduzeća i vrste krize. Čak i ako je izvršni rukovoditelj u funkciji glasnogovornika, moguće je da on nema saznanja o tehničkim aspektima konkretne krize. Stoga se često desi da se u slučaju ovakvih kriza za glasnogovornike pozivaju sveučilišni profesori upravo zbog njihova specijalističkog znanja o tehničkim aspektima neke krize i kredibiliteta koji imaju (tzv. suportivni glasnogovornici). Mišljenja su također da izvršni rukovoditelji kao glasnogovornici nemaju kredibilitet jer mogu mnogo toga izgubiti (ugled i funkciju). Međutim, ako dođe do gubitka ili ugrožavanja života, većina profesionalaca se slaže da prvi čovjek kompanije mora biti glavni glasnogovornik.

Kod planiranja komunikacijskog centra treba imati na umu tri važne stvari:

1. Centar mora biti priznat za ono što je – mjesto gdje se informacije izravno prenose od institucije do njezine javnosti.
2. Centar bi morao imati dva dijela. Centar za suzbijanje glasina gotovo se isključivo vezuje za telefonske operacije. Naravno, treba postojati služba za odgovore na upite ili informacijski centar. Druga skupina je koordinacijski ured kao kontaktna točka između informacijskog centra te osoblja i ureda organizacije.
3. Svaki takav centar mora imati vjerodostojnost, stečenu mnogo prije bilo kakve krize. Centar mora predstavljati prihvaćen izvor točnih informacija.<sup>61</sup>

Komunikacijski tim mora se usmjeriti na odnose s medijima, ali ne smije zanemariti ni radnike. Kako ovakve situacije snažno privlače pozornost medija, postoji nekoliko glavnih uputa za komunikaciju s medijima u krizi.

To su:

---

<sup>60</sup> Novak, B., op. cit., str. 170.

<sup>61</sup> Cutlip, S. i sur., op. cit., str. 391.



- priznati postojanje krize i suočiti se s njezinom stvarnošću
- aktivirati krizni komunikacijski tim
- pripremiti krizni komunikacijski centar
- definirati činjenice
- govoriti jednako (sve osobe uključene u komunikaciju npr. glavni menadžer i glasnogovornik trebaju govoriti istim jezikom)
- konferenciju za novinare sazvati čim okolnosti dopuste
- postupcima nastojati ukloniti nanесenu štetu
- zapisivati sve što se događa.<sup>62</sup>

Vrlo je važno odmah reagirati prema javnosti. Čak ako se i ne prikupe sve informacije, glasnogovornik ili osoba ovlaštena za komunikaciju s medijima mora reagirati na novinarske upite kako bi izbjegao informacijsku prazninu. Kada mediji ne dobiju brze informacije, oni će izvijestiti javnost najčešće na temelju glasina. U komunikaciji s medijima komunikacijskom timu stoje na raspolaganju redoviti komunikacijski kanali: izjave, priopćenja, konferencije za novinare, informacije o poduzeću, intervjui i dr.

Analiza posljedica krize i kriznog komuniciranja posljednja je faza krize. Poduzeće ili institucija razmotrit će sve elemente krize te izvući zaključke i pouke te se pokušati vratiti što žurnije u normalu. Jedna od najvećih pogrešaka može biti brzo zaboravljanje krize. Svaka je kriza priča za sebe. Neke su povezane isključivo s unutarnjim problemima organizacije i za njih se rješenje najčešće brzo nađe. No ima kriza koje prerastu u medijske senzacije golemih razmjera i s najrazličitijim pravnim posljedicama. Upravo zbog specifičnosti svake pojedine krize teško je uspostaviti zajednička pravila njihova rješavanja. Česta je pojava da tvrtke, prebrodivši krizu, odlaze u drugu krajnost, misleći da će izradom raznih pravilnika i utvrđivanjem posebnih procedura idući put biti spremne boriti se protiv neprijatelja koji se već jedanput uspio probiti kroz njihove redove.

Krizni komunikacijski priručnik jedno je od najvažnijih pomoćnih sredstava za učinkovito komuniciranje u krizi. Sadržava popis kriza koje su se već dogodile u poduzeću i popis potencijalnih kriza, upute za komunikaciju s javnošću, upute za upotrebu raspoložive opreme i infrastrukture, popis važnih brojeva telefona i adresa. Mora biti kratak, jezgrovit i prilagodljiv.

---

<sup>62</sup> Novak, B., op. cit., str. 159.

Pet je pretpostavki koje valja imati na umu kada se kriza dogodi:

1. Uvijek pretpostaviti da je problem teži negoli se čini na prvi pogled.
2. Pretpostaviti da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati.
3. Pretpostaviti da će mediji organizaciju osobno, kao i način na koji će rješavati krizu, prikazivati u najgorem mogućem svjetlu.
4. Pretpostaviti da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima tako i u ljudima.
5. Pretpostaviti da će organizacija ne samo prebroditi krizu, već će iz nje izaći još jača.<sup>63</sup>

Krize rijetko ostaju male kao na početku kad su se pojavile. Najčešće su mnogo veće i ozbiljnije nego što se mogu zamisliti kad stigne prva vijest o krizi. Trajat će dulje nego što se očekuje i s vremenom će postajati sve neugodnije. Zahvatit će više ljudi nego što se misli, više odvjetnika u nju će zabadati svoje nosove i bit će izgovoreno i objavljeno više groznih stvari negoli se ikada moglo i naslutiti. Svakoj krizi treba pristupiti s pretpostavkom da se ono najstrašnije dogodilo negdje u samoj organizaciji i, što je jednako važno, da je rješavanje nastalog problema u cijelosti briga odgovornih osoba u organizaciji. Treba ići u pretpostavkama toliko daleko da se pretpostavi kako je organizacija pogriješila i kako je dužnost odgovorne osobe tu pogrešku ispraviti. Uvijek se mora poći od pretpostavke da je pred odgovornima velik problem i da je njihova dužnost riješiti ga.

U kriznim razdobljima pravници će odgovorne savjetovati da govore što manje, što u pravilu nije pogrešan pristup, iako treba pokušati nagovoriti pravnike da dopuste reći koliko je god moguće više. Jedino se mora paziti da je sve ono što se kaže gola istina, bez imalo sivkastih sjena. Što se otvorenije govori o problemu, njegovim uzrocima i rješenjima, ljudi će više vjerovati, kako oni u organizaciji tako i oni izvan nje.

U novinarstvu i medijima općenito uspješnost se mjeri brojem razrušenih imperija i razgoličenih imperatora. Stoga, koliko god se odgovorna osoba u organizaciji osjećala nevinom i koliko god bila uvjerena da se njezina organizacija odlično nosi sa svojim poteškoćama, to je posve nevažno za novinare, jer njihov posao nije da tumače viđenje situacije iz kuta organizacije. Njihov je posao prikazati prilike onako kako ih oni vide. Stoga predstavnik kriznog tima, usporedo s objavljivanjem svih aspekata problema, jasno treba obrazložiti vlastiti stav prema novonastaloj

---

<sup>63</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 376.

situaciji te iznijeti svoje prijedloge za njezino prevladavanje. Ne učini li se to, nedovoljno jasan stav bit će protumačen kao priznavanje krivnje.

Iako sve krize ne dopiru u javnost, ipak i za njih vrijede ista načela:

- otvoreno raspravljati o situaciji
- iznositi svoj stav
- objasniti zbog čega se pojavio problem
- kako se namjerava rješavati problem.<sup>64</sup>

Većina kriza okonča se nekakvom nagodbom – financijskom ili pravnom. Slijedi čišćenje, a čišćenje podrazumijeva promjene. Radni procesi obično su prvi na udaru, mada problem ne mora biti samo u procesu, već i u ljudima koji ne slijede postojeće smjernice. Krizna stanja iziskuju promjene te stoga vrlo malo kriznih situacija završi bez promjena u poduzeću.

Svaka kriza treba biti izvor učenja iako će se uvijek na kraju kriznog razdoblja osjećati potreba da se to što prije zaboravi. Iz kriza treba izvlačiti pouke i ne treba propuštati nijednu priliku da se stečena iskustva prenesu drugima.

### **3.6. Interna krizna komunikacija**

Interna komunikacija je planirano korištenje komunikacijskih alata i sadržaja radi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje zaposlenika određene organizacije. Ona je sastavnica definiranih strategija i upravljanja promjenama. Kriza je nepredviđeni i iznenadan događaj koji svojim sadržajem ozbiljno prijeti ugledu kompanije, institucije itd. Kriza izaziva stres, a očituje se kroz nesigurnost i nesvakidašnje ponašanje. Zbog straha od novonastale situacije sva pažnja se usmjerava na krizni događaj, a zapostavlja se uobičajeni posao, što se također negativno reflektira na poslovanje.

Neznanje, nedostatak pravih informacija od onih od kojih se očekuje glavni su razlozi za izazivanje panike i stvaranje priča koje još više potpiruju nastalu napetost među zaposlenicima. Također neinformirani zaposlenici mogu biti glavni generator paničnog ponašanja, a samim tim i glasina koje negativno utječu na rješavanje krizne situacije nastale unutar poduzeća. Loš publicitet negativno se odražava i na financijsko poslovanje i otežava prevladavanje krize.

---

<sup>64</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 377.

Gubitak vjerodostojnosti i povjerenja u poduzeću može imati ozbiljne posljedice i stoga je potrebno dosljedno promatrati događaje iz okoline i pravodobno djelovati u novonastaloj situaciji.<sup>65</sup>

Dobra informiranost omogućuje stvaranje zajedništva u nastaloj negativnoj situaciji i omogućuje djelatnicima da znaju što se od njih očekuje. Prenošnje negativnih vijesti često je popraćeno i ublažavanjem, tako da do korisnika informacije dolaze pročišćene informacije i ne prikazuje se stvarno stanje stvari u kojima se tvrtka nalazi. Naravno, vrijedi i obrnut smjer kada informacije dobivaju na težini i ozbiljnosti.

Interna komunikacija je posebno važna u vrijeme kriza, reorganizacije, otpuštanja, prije i tijekom javnih ponuda i natječaja, tijekom pokretanja velikih reklamnih i komunikacijskih kampanja te kod lansiranja novih proizvoda. Velika je pogreška ako zaposlenik neku činjenicu iz svoje tvrtke prvo sazna iz novina.

Jedan od najprisutnijih izazova s kojima se suočavaju tvrtke je šutnja njihovih internih interesnih grupa. Kada zaposleni razgovaraju s kolegama o tome treba li rukovodstvu skrenuti pozornost na nešto, često se može čuti izreka – nije vrijedno truda. Strategija interne komunikacije treba ohrabriti zaposlenike da daju svoje komentare i mišljenja o bitnim stvarima koji bi mogli štetiti ugledu tvrtke. Dobar komunikator treba imati spoj kredibiliteta i povjerenja. Poznato je da bez obzira na to koliko su uspješno razvijeni odnosi u korporaciji ako ne postoji povjerenje prema ljudima koji u njoj rade, tvrtka je u opasnosti.

Komuniciranje sa zaposlenicima i njihovim obiteljima najkompleksniji je oblik krizne komunikacije. Ako su zaposlenici neinformirani, može doći do raznih glasina koje će negativno utjecati na rješavanje krize unutar tvrtke. Potrebno je da uprava stvori osjećaj zajedničkog problema sa zaposlenicima.

Interna komunikacija u kriznoj situaciji je od iznimne važnosti. Da bi se kriza mogla kontrolirati potrebno je puno informacija o tome što se točno dogodilo, kada se dogodilo i tko je u događaju sudjelovao, a kako bi se moglo učinkovito komunicirati u novonastaloj situaciji, što znači da na prve naznake nekog možebitno kriznog događaja, svaki djelatnik kompanije mora znati kome prosljeđuje informaciju o tome te na koji način i tko s kime komunicira u vrijeme krize.

---

<sup>65</sup> Novak, B., op. cit., str. 161.

Razvijanjem internog komuniciranja pridonosi se boljoj interakciji i razumijevanju između menadžmenta i zaposlenika koja za posljedicu ima veću privrženost organizaciji. Prenošenje negativnih vijesti često je popraćeno i ublažavanjem, tako da do korisnika informacije dolaze pročišćene informacije i ne prikazuje se stvarno stanje stvari u kojima se tvrtka nalazi. Naravno, vrijedi i obratan smjer kada informacije dobivaju na težini i ozbiljnosti

U informiranju ciljne javnosti (interna javnost) potrebno je u načinu informiranja voditi računa o:

- cilju i svrsi koja se želi postići danom informacijom
- istinitom i realnom objašnjavanju mogućnosti nastanka krize odnosno mogućnosti ugrožavanja
- obliku u kojem se informacija priprema odnosno plasira u javnost
- planiranje trajanja publiciranja tako pripremljenih informacija
- terminu plasiranja informacija
- mogućim troškovima.<sup>66</sup>

Prilikom informiranja interne javnosti pripremljene informacije će biti prihvaćene ako su: točne, pouzdane, jednostavne i razumljive, pravovremene, prije nastanka krize, prezentirane na jednostavan i zanimljiv način, kratke. Interna komunikacija je u kriznoj situaciji možda još važnija od eksterne komunikacije, ponajprije zbog procesa planiranja, odnosno trebaju se formulirati ključne poruke (informacije) ne samo za zaposlenike, nego i za druge bliske suradnike, koje organizacija smatra unutarnjim, npr. stalne konzultante i velike dobavljače.

Interni zaposlenici mogu se pripremiti za krizu na nekoliko načina:

- *Osmisliti jednu do tri ključne informacije o situaciji koje su svima jednostavne za shvatiti, zapamtiti i koristiti u svakodnevnoj uporabi.* U posebno delikatnoj situaciji poruke trebaju biti iskazane kroz nekoliko tvrdnji: ohrabrujuće izjave poput nemam komentara, ovo se neće nimalo odraziti na naše svakodnevno poslovanje, znamo da će se situacija povoljno riješiti kad sve činjenice budu iznesene, ili vrlo smo dobra tvrtka i ponosan sam što radim ovdje.
- *Ukratko izvijestiti sve zaposlenike o tome što se događa i redovito ih obavještavati o stanju.* Kratki dopis sadržaja mi se brinemo o vama nije baš idealno rješenje, jer poruka nije dovoljno osobna, ali ponekad je i pisana komunikacija bolji način

---

<sup>66</sup> Zavišić, Ž., Bilić, I., Zavišić, S. (2011). Interna komunikacija u kriznim situacijama, Zbornik radova Dani kriznog upravljanja, Velika Gorica, str. 162-172.

komunikacije sa zaposlenicima nego nikakva, dok bi oni o problemima čitali u lokalnim novinama.

- *Identificirati svoje najbolje tzv. neslužbene glasnogovornike i tzv. brbljavce.* Neslužbeni glasnogovornici su ljudi od povjerenja koji znaju važnost situacije i koji mogu drugima prenijeti takav osjećaj. Brbljavci su osobe koje uz informacije prenose i neslužbene i nepotvrđene glasine. Takve osobe treba izolirati od osjetljivih informacija.
- *Kreirati sustav kontrole glasina.* Odrediti nekoliko pouzdanih zaposlenika koji će davati odgovore ostalim zaposlenicima. Također postaviti oglasnu ploču ili mail s anonimnim pitanjima zaposlenika te ohrabriti zaposlenike za takav način komunikacije.<sup>67</sup>

Uspješni program provedbe interne komunikacije program će prenositi ključnu poruku bolje, više i dalje nego većina vanjske komunikacije, dok nedostatak interne komunikacije u potpunosti može potkopati i najbolju eksternu strategiju.

Odjel odnosa s javnošću svakako mora ponajprije voditi računa o sljedećim pravilima:

- Javnost je na prvom mjestu.
- Preuzimanje odgovornosti organizacije za rješavanje problema.
- Pošten odnos, bez prikrivanja činjenica i pokušaja obmane.
- Nikad ne reći: bez komentara.
- Odrediti jednog glasnogovornika.
- Organizirati centralni informativni centar.
- Konstantno pružanje informacija / kada se informacije uskraćuju, same po sebi postaju vijest.
- Upoznati se s potrebama i rokovima medija.
- Biti dostupan.
- Nadzor pokrivanja vijesti i telefonskih upita.
- Aktivna komunikacija s ključnim grupama javnosti.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Zavišić, Ž., Bilić, I., Zavišić, S., op. cit., str. 164.

<sup>68</sup> Grubić, M., Ratković, M., Dulović, Đ. (2012). Strategija odnosa s javnošću i krizne komunikacije, *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, sv. 1, br. 2, str. 313-325, str. 318.

Potrebno je preventivno djelovati i pokušati izvući maksimalno moguće pomoću krizne komunikacije. Način na koji tvrtka komunicira od iznimne je važnosti, a odabir osobe (ili više njih) koja će biti glasnogovornik jedna je od najvažnijih odluka za učinkovito upravljanje kriznom situacijom. Unutar struke odnosa s javnošću i na treninzima iz područja kriznog komuniciranja mnoštvo je rasprava o tome tko bi trebao biti glasnogovornik u slučaju krize. Prema nekima, to treba biti predsjednik uprave, prema drugima, vanjski suradnik, prema trećima, netko iz odjela odnosa s javnošću i slično. Kao logičan odgovor i najutjecajnija osoba u jeku krize nameće se predsjednik uprave poduzeća. Istina je da bi predsjednik uprave poduzeća trebao biti glasnogovornik, ali predsjednik uprave je glasnogovornik poduzeća u svim situacijama. Međutim, ako predsjednik uprave pogriješi prilikom medijskog istupa, on automatski gubi kredibilitet i loše utječe na reputaciju organizacije.

Pojedinac iz odjela za odnose s javnošću izvrstan je izbor za predstavnika u prvom satu krize kada novinari pristižu, ali on ne mora biti jedini glas tvrtke tijekom trajanja krize. On bi uvijek trebao biti dio tima za upravljanje krizom i čelni čovjek komunikacije. Prva izjava u slučaju krize trebala bi biti sastavni dio svakog plana za krizno komuniciranje. Kada je poznato tek nekoliko činjenica, to omogućuje odjelu za odnose s javnošću da:

- priznaje krizu
- omogućiti osnovne informacije
- kaže nešto što će mediji željeti citirati.

Preporučljivo je da više djelatnika prođe trening za glasnogovornika tako da više osoba obnaša ulogu glasnogovornika, gdje bi osoba iz odnosa s javnošću bila glasnogovornik prvih sat vremena, nakon toga bi riječ trebao preuzeti govornik – ekspert za određenu kriznu situaciju, te na kraju, konačni izvještaj bi trebao preuzeti predsjednik uprave poduzeća. Informacija treba biti brza, točna i konkretna, neopterećena nebitnim popratnim informacijama. Mora se zadržati sigurnost informacija, a komunikacija mora biti glasna i jasna. Treba dati odgovor na pitanja što se dogodilo, što se poduzima i što će se poduzeti.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> Grubić, M. i sur., op. cit., str. 319.

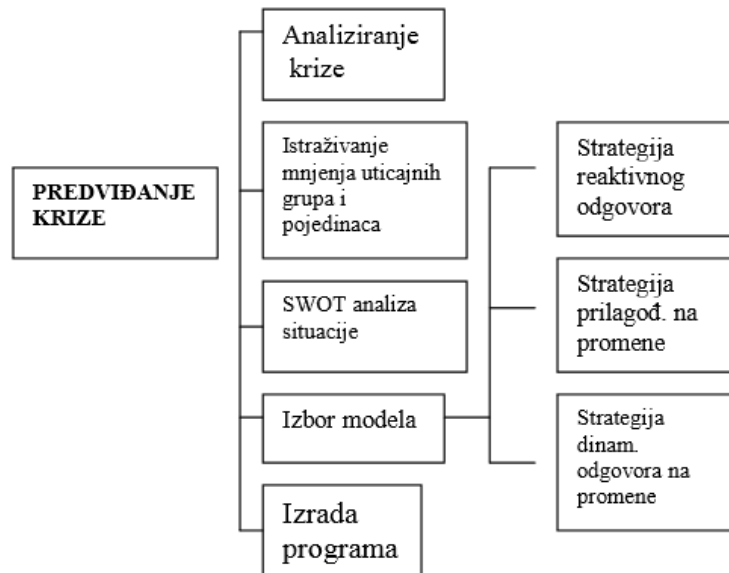
### 3.7. Strategije krizne komunikacije

Strategija kriznog komuniciranja podrazumijeva usklađivanje svih resursa radi ostvarivanja postavljenih ciljeva. Ta strategija predstavlja osnovu plana kriznog komuniciranja. Onog trenutka kada poduzeće prepozna predstojeću opasnost u skladu s Johnosovim modelom kriznog menadžmenta treba provesti sljedeće aktivnosti:<sup>70</sup>

- analizu krize
- istraživanje mišljenja utjecajnih grupa i pojedinaca
- SWOT analizu situacije
- izbor modela
- izradu programa.

Na temelju provedenih aktivnosti, potrebno je odabrati jednu od tri strategije za rješavanje same krize. Johnosonov model kriznog menadžmenta je prikazan na Slici 3.

**Slika 3.** Johnosonov model kriznog menadžmenta



Izvor: Avakumović, J., Avkumović, J., Milinković, M. (2010). Komuniciranje u kriznim situacijama, Međunarodna naučna konferencija, Kruševac, str. 378.

<sup>70</sup> Avakumović, J., Avkumović, J., Milinković, M. (2010). Komuniciranje u kriznim situacijama, Međunarodna naučna konferencija, Kruševac, str. 378.



Analiziranje krize je nužno kako bi se uvidjelo što je to što je izazvalo krizu, koji je to čimbenik utjecao na pojavu krize. Ključno je otkriti jesu li uzroci krize unutar poduzeća (organizacije, institucije...) ili izvan samog poduzeća (eksterni utjecaji). Uz to, potrebno je istražiti mišljenja utjecajnih grupa i pojedinaca kako bi se definirali najbolji mogući odgovori na potencijalna pitanja i najbolja moguća rješenja za izlazak iz krize. SWOT analiza situacije je nužna kako bi se utvrdile ponajprije slabosti i prijetnje po subjekta u tom trenutku. Poslije izrade SWOT analize potrebno je izvršiti izbor modela kako bi mogli reagirati na krizu. Kao što se vidi iz prethodnog prikaza, moguće je primijeniti sljedeće modele, odnosno strategije i to:

- strategija reaktivnog odgovora na promjene
- strategija prilagođavanja na promjenu
- strategija dinamičnog odgovora na promjenu.<sup>71</sup>

Nakon opće odluke o načinu reagiranja organizacije na krizu pristupa se izradi strategije kriznog komuniciranja. Strategija je osnova plana kriznog komuniciranja. Kao pet najčešće primjenjivanih strategija u praksi poduzeća su:

- strategija priznanja – organizacija priznaje svoju krivnju za nastanak krize i posredno ili neposredno moli javnost za još jednu priliku.
- strategija pravne pomoći – odnosi se na poduzimanje pravnih mjera, najčešće tužbe preko zastupnika odnosno odvjetnika. Odvjetnici uglavnom ne razmišljaju o ugledu organizacije već o dobivanju tužbe na sudu. To nije uvijek najbolja taktika.
- strategija šutnje – na pitanja novinara u vezi s kriznom situacijom predstavnici organizacije odgovaraju nemamo komentar ili pak aktivno nastoje spriječiti širenje vijesti o krizi.
- strategija povlačenja i napada – ako poduzeće dođe u krizu velikih razmjera, ono obično povlači proizvod, pa ga poslije ponovo uvodi, ali izmijenjenog.

---

<sup>71</sup> Avakumović, J., Avkumović, J., Milinković, M, op. cit., str. 380.

- strategija traženja širih razloga za nastanak krize – podrazumijeva oslanjanje na viši autoritet koji organizaciji daju javnu potporu ili prebacivanje krivnje na druge.<sup>72</sup>

Najbolja moguća krizna strategija komuniciranja za poduzeće je ona koja predstavlja i opisuje uzorke nastanka krize i prijedloge za otklanjanje ili umanjenje djelovanja tih uzoraka na uspješnost poslovanja subjekta.

Ako se tijekom kriznog komuniciranja djelovalo prema planu, a posljedice krize svejedno su velike, trebalo bi proučiti plan i izvući zaključke koji njegovi aspekti su tijekom krize valjali, a koji su zakazali. Na temelju tih zaključaka, treba izraditi novi plan i ne ponavljati iste pogreške. Jedino pomnim analiziranjem pozadine situacije te planiranjem i predviđanjem mogućih problema, organizacija može iz krize izaći s minimalnim gubicima ili iz krize izvući i određene dobiti. Analiza bi trebala obuhvatiti interne i eksterne javnosti, odnosno sve zaposlenike koji su bili upleteni u krizu, opseg prodaje, javno mnijenje, objave u medijima, materijalnu štetu, moguće tužbe za povrat štete.<sup>73</sup>

### **3.8. Preventivno djelovanje u kriznim situacijama**

Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:

- anticipativno upravljanje krizom, tj. preventivno djelovanje, predusretanje krize (uvođenje mjera opreza, prevencije)
- identifikaciju krize (Je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage?)
- reaktivno upravljanje krizom, tj. ovladavanje krizom (Što učiniti kako bi se uspješno izašlo iz krize?).<sup>74</sup>

---

<sup>72</sup> Osmanagić Bedenik, N. (2010). Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1, str. 107.

<sup>73</sup> Tomić, Z., op. cit., str. 839.

<sup>74</sup> Ibid., str. 109.

Preventivna akcija PR stručnjaka odnosi se na osluškivanje i potiskivanje glasina iscrpnim objavljivanjem činjenica na tu temu. Oni moraju znati da će glasine ispunjavati sve praznine koje za sobom ostave neadekvatni komunikacijski programi. Neformalni, nekontrolirani kanali počet će djelovati tamo gdje formalni, kontrolirani kanali prestanu. Svijest o odnosima s javnošću mora biti inkorporirana u sve strukture menadžmenta. Uspije li poduzeće izgraditi bolji sustav predusretanja i ovladavanja krizom nego konkurencija, krizni menadžment može postati konkurentna prednost poduzeća.

### **3.9. Najčešće pogreške u kriznom komuniciranju**

Četiri su osnovna uzroka krize: prirodne sile, mehanički problemi, ljudske pogreške i menadžerske odluke. Cutlip dodaje i tehnološke krize, krize uzrokovane sukobom ili zlonamjernošću, krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave, poslovne i ekonomske krize.<sup>75</sup>

Svakako je najčešća pogreška negiranje krize. Poduzeća koja nemaju pripremljeni plan obrane od krize negira njezino postojanje, što za posljedicu ima jako negativne posljedice za poslovanje poduzeća kada se uspostavi da je kriza stvarno nastala. Nespremnost se također može navesti kao jedna od pogrešaka. Često se dešavalo da je predsjednik uprave nespreman iznijeti određene činjenice na početku ili u tijeku krize, što se dešava zbog lošeg odnosa s javnošću i lošeg kriznog menadžmenta. Poduzeće bi trebalo planirati odnose s javnošću, a u sklopu njih i krizne situacije koje ga mogu zadesiti i potencijalne planove za izlazak iz krize.

Područje krizne komunikacije s unutrašnjom javnošću, odnosno zaposlenicima u organizaciji i njihovim obiteljima su s jedne strane vrlo kompleksni, a s druge su, međutim, veoma važni jer su zaposleni u jednoj organizaciji i njezini predstavnici koji situaciju objašnjavaju svojim rođacima prijateljima, obitelji. Zaposlenici ni u kojem slučaju ne smiju informacije o krizi u svojoj organizaciji saznati prvo iz medija, već se moraju neposredno informirati jer je to jedini način da se spriječe glasine, nesigurnost i panika. Potrebno je da se zaposlenici pridobiju i mobiliziraju za uklanjanje štetnih posljedica, ispravljanje pogrešaka, davanje kreativnih ideja i vraćanje u

---

<sup>75</sup> Cutlip i sur., op. cit., str. 389.

normalu i adekvatno komuniciranje s okruženjem u smislu objašnjavanja događaja. Stoga bi u konačnici svi zaposleni na pogodan način trebali biti upoznati s planom kriznog komuniciranja, kako bi u slučaju kontakta s novinarima mogli dati pravu informaciju, odnosno preusmjeriti pitanje na službu za odnose s javnošću.

Posebno je važno jačanje osjećaja pripadnosti organizaciji stvaranje osjećaja zajedničkog problema. U odnosu na unutarnju javnost postoje i dodatne mogućnosti komunikacije poput obavijesti na oglasnoj ploči, intranet, cirkularna pisma, telefonsko drvo i slično. Ako su radnici ozlijeđeni ili na neki drugi način oštećeni, informacije moraju proslijediti obiteljima i one se moraju obavijestiti o svemu što je rukovodstvo organizacije poduzelo. Ako je radnik izgubio život ta informacija ne smije prenijeti telefonom, već je priopćava pripadnik policije kada je moguće u pratnji predstavnika organizacije.

Sve pogreške nastaju ponajprije zato što ne postoji pravilna organizacija odjela s javnošću, ne postoje planovi za upravljanje kriznim situacijama, uprava poduzeća ima stav da je to nepotrebno i slično. Na temelju velikog broja slučajeva iz prakse može se vidjeti važnost kriznog komuniciranja u prevladavanju krize sa što manje štetnim posljedicama za poduzeće.

### **3.10. Korištenje interneta u cilju unaprjeđenja odnosa s javnošću**

Internet je danas najrašireniji interaktivni medij, poznat milijunima stanovnika širom svijeta. Omogućuje dvosmjerno komuniciranje između pojedinaca i grupa. Komunikacija preko interneta istovremeno ima odlike i interpersonalne i masovne komunikacije, što ga čini jedinstvenim u odnosu na sve grupe i istovremeno savršenim sredstvom koje se može koristiti u odnosima s javnošću. Cilj poduzeća koja se danas pojavljuju na internetu nije više isključivo da prodaju, već do izražaja sve više dolaze i njihovi komunikacijski ciljevi. Svaka web prezentacija sadrži dio u kojem poziva korisnike da im se obrate s prijedlozima i sugestijama. Poziv na kontakt proizlazi iz prirode ove vrste komunikacija, podrazumijeva se da korisnik želi uspostaviti dvosmjernu, interaktivnu komunikaciju. Korisnici sami biraju ponuđene informacije umjesto da im se one nameću. Hoće li će se ostvariti povratno komuniciranje, stvar je izbora korisnika.

Odnosi s javnošću služe se internetskim servisima na nekoliko načina:<sup>76</sup>

- distribucija priopćenja i obavijesti elektroničkom poštom i preko web stranice
- predstavljanje širokoj javnosti preko web stranice poduzeća
- izgradnja reputacije i imidža na forumima, blogovima i društvenim mrežama
- praćenje PR efekata i reakcije javnosti analizom web 2.0 sadržaja
- ispunjavanje zakonskih obaveza.

Blogovi, društvene mreže, forumi, portali i slično nude niz povoljnih mogućnosti za PR aktivnosti. Brojni su načini na koje poduzeće može doprijeti do ciljne publike putem interneta. Društvene mreže poput Facebooka, Twittera, LinkedIna i slično samo su neke od relacija kako doprijeti do ciljne publike. I u kriznim uvjetima poduzeće može koristiti sve te kanale kako bi na najbolji mogući način riješilo nastali problem i zadržalo svoj do sada izgrađeni ugled i reputaciju. Budući da živimo u eri društvenih medija, brzina protoka informacija je stvarno velika, primjetno je da se dobre vijesti internetom šire jako brzo, a loše još brže. S pojavom društvenih mreža brzina širenja informacija postala je nevjerojatna što je primjetno posebno u slučaju kada se pojavi izvanredna situacija ili kriza. Kriza može uključivati bilo što – od jednostavnog prekida rada web stranice, prestanka rada Vibera, iznenadne oluje, pa do negativnog publiciteta. Facebook, kao najveća društvena mreža svijeta, je dao kriznom komuniciranju potpuno novu dimenziju.

Društvene medije čine: forum, blog, mikroblog, društvena mreža, *online* udruženje ili društvena web stranica, no stvaranjem novih društvenih servisa ova se lista produljuje. Međutim, ono što ustvari čini društvene medije su pojedinci koji čine društvo – članovi, blogeri, tviteraši, fejsbukovci i drugi. Kao skup različitih web servisa društveni su mediji postali utjecajan skup alata na društveno mišljenje, pa i stvaranje trendova. Najpoznatija i najraširenija suradnja korisnika odvija se kroz blogove, wiki i RSS<sup>77</sup> te društvene mreže. Ove su se platforme razvile iz potreba tržišta te dovele do globalnog društvenog umrežavanja.

Blogovi kao jednostavne web stranice koje su se sastojale od kratkih tekstualnih mišljenja, obavijesti, osobnih zabilješki napisanih u stilu osobnih dnevnika ili pak linkova, tzv. postova koji su posloženi kronološki, ubrzo su počeli predstavljati i odlično sredstvo za promociju proizvoda, usluga i drugih sadržaja. Egzistirajući u vidu neke vrste *online* časopisa obogaćenih linkovima na

---

<sup>76</sup> Grubić, G., Ratković, M., Dulović, Đ. (2012). Strategija odnosa s javnošću i krizne komunikacije, Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, Vol. 1, No 2, str. 313-325, str. 322.

<sup>77</sup> Really Simple Syndication

druge sadržaje i blogove, s najznačajnijom karakteristikom mogućnosti ostavljanja komentara, koja pridonosi društvenoj interakciji i stvaranju *online* zajednica, tzv. blogosfere, blogovi su najbolji alat za pronalaženje relevantnih informacija. Relevantnost i vjerodostojnost informacija na blogovima temelji se na uvjerenju da blogovi djeluju kao neutralna platforma korisnika i potencijalnih korisnika koji mogu postavljati pitanja i davati odgovore. Često se blogovima koriste i različite organizacije kao dodatak tradicionalnim marketinškim kampanjama, upravo zbog svoje neutralnosti, a onda i kredibiliteta koji takav vid neutralnosti podrazumijeva. Otvorena razmjena ideja je nov način pristupa potencijalnim kupcima, posebno u prvoj fazi uspostavljanja kontakta između organizacije i potencijalnog klijenta. Efektivno korištenje blogova omogućuje korisnicima da razviju dijalog prije nego što će se sresti s proizvodom i uslugom.<sup>78</sup>

---

<sup>78</sup> Demeterffy Lančić, R. (2012). Odnosi s javnošću i novi mediji: komunikacijski modeli pluralne i deliberativne demokracije: doktorski rad. Zagreb,

## 4. KRIZA GERMANWINGS

Zaposleni u komunikacijama zbog održavanja reputacije kompanije moraju biti obrazovani, istrenirani i spremni za upravljanje kriznim situacijama. U slučaju da zaposleni nemaju takve značajke, kompanije mogu pretrpjeti golemu financijsku štetu i ono što je dugoročno za njih najlošije, gubitak povjerenja kod sadašnjih i potencijalnih klijenata. Jedan od primjera lošega kriznog komuniciranja je aviokompanija Lufthansa, čiji su piloti započeli štrajk zbog čega je otkazano tisuću letova u samo jednom danu. Tim činom pogođeno je 140 000 ljudi koji nisu stigli na svoja predviđena odredišta. Iako su svi u aviokompaniji znali da će doći do štrajka pilota, nitko o tome nije obavijestio javnost. Kompanija je tek naknadno o štrajku komunicirala sa svojom javnosti putem društvenih mreža, odnosno Twittera. U takvim situacijama vrlo je važno razmišljati o komunikacijskim kanalima kojima će informacija biti plasirana i tome koliko se ljudi koristi društvenim mrežama, odnosno Twitterom, te kako će informacije doći do onih koji se ne koriste društvenim mrežama, odnosno točnije u ovom slučaju samo nekima od njih.

### 4.1. Uzroci krize

Nešto bolji primjer kriznog komuniciranja je onaj aviokompanije Germanwings koja je već nakon početnih nagađanja da je došlo do zrakoplovne nesreće i pada njihova aviona počela komunicirati sa svojom javnosti. Iako je komunikacija bila siromašna informacijama i putem društvenih mreža, važno je da je ona bila pravovremena. Tako se stječe povjerenje i gradi reputacija od koje ovisi uspjeh cijele kompanije, ali i njezini rezultati.

Skandal koji je obilježio ovu kompaniju bio je vezan uz putnički let 9525 koji je polazio s aerodroma El Prat u Barceloni i trebao sletjeti na aerodrom u Düsseldorf u Njemačkoj 24. ožujka 2015. To je bio planirani međunarodni let niskotarifne zrakoplovne tvrtke Germanwings. Zrakoplov Airbus A320-211 na navedenom letu srušio se između mjesta Barcelonnette i Prads-Haute-Bléone u francuskoj regiji Provansa-Alpe-Azurna obala, oko 100 kilometara sjeverno od grada Nice.

**Slika 4.** Putanja leta aviona Germanwingsa



Izvor: <https://uk.flightaware.com/live/flight/GWI9525/history/20150324/0835Z/LEBL/EDDL> (pristupljeno 12. prosinca 2017.)

Isprva se mislilo kako je to bila nesreća, no ustanovilo se kako je kopilot Andreas Lubitz namjerno srušio avion u planine. U avionu je bilo 144 putnika i šest članova posade i svi su poginuli. Kapetan aviona je izašao iz pilotske kabine kako bi otišao do toaleta, a kad se vraćao, njegov kopilot mu je zaključao kabinu i nije mogao ući. Potom je Lubitz počeo naglo spuštati visinu aviona te su se ubrzo srušili.

Ustanovljeno je da je kopilot bio psihički bolestan i namjerno srušio avion. Imao je ranije problema s vidom te je mislio kako bi zbog toga mogao izgubiti posao. Pio je antidepresive. Istragom se saznalo da je kopilot istraživao načine na koji bi mogao izvršiti samoubojstvo te je na simulatoru vježbao naglo spuštanje visine aviona. Problem nije samo vezan uz činjenicu da kompanija nije provjeravala psihičko stanje svojih pilota/kopilota te da na vrijeme nisu ustanovili da Andreas Lubitz nije u stanju upravljati avionom zbog toga što pije antidepresive, već je i njihovo komuniciranje zakazalo. Naime, trebalo im je 6 sati i 30 minuta da službeno na svojim stranicama potvrde pad zrakoplova i nesretnu smrt 150 ljudi.

Krizno komuniciranje Germanwings je bilo iznimno loše, toliko loše da je druga zrakoplovna kompanija prije njih objavila tu vijest, tako da su obitelji bile shrvane zbog toga što nisu bili



sigurni je li riječ o lažnoj vijesti ili je pak to istina. Slijed događaja je bio ovakav: avion je pao u 10.40, prvi tvit o sumnji na nesreću je poslan u 11.36 i to od tzv. globalne aplikacije koja pruža informacije o letovima u stvarnom vremenu „Flightradar24“. U 11.52 Germanwings je objavio tri tvita na njemačkom i engleskom jeziku u kojem su izjavili kako su svjesni špekuliranja raznih medija o incidentu pada aviona, no kako još nemaju nikakve potvrđene informacije te su apelirali na to da se prati njihova web stranica za daljnje informacije.<sup>79</sup>

## 4.2. Uloga kriznog menadžmenta

U trenutku kriznih događanja, zrakoplovna kompanija ne smije si dopustiti ikakva nagađanja bez konkretnih informacija. Upućivanje ljudi na svoje web stranice je ispravna odluka, a takav slijed događaja vrlo vjerojatno je napisan u njihovu planu za kriznu komunikaciju. Gledajući način na koji su napisani i kakvim su se izrazima koristili, tvitovi su gotovo sigurno unaprijed napisani i spremljeni u dokument koji se rabi u kriznim situacijama.

Usporedo s objavljenim tvitovima, web stranica Germanwingsa se ruši. U situacijama krize normalna pojava je rušenje web stranice zato što navale korisnika i preopterećenosti servera. S obzirom na očekivani pad web stranice, to nije veliki problem ako kompanija zna kako se prilagoditi novonastaloj situaciji. Sljedeći korak koji su trebali učiniti je nastavak informiranja javnosti putem društvenih mreža o pristiglim saznanjima, pa čak i o tome koje aktivnosti poduzimaju kako bi saznali što konkretnije informacije s mjesta nesreće. No nijedna od navedenih mjera nije poduzeta.

Koliko su u tom trenutku neusklađeno djelovali Germanwings i Lufthansa, pokazuje situacija u kojoj je CEO Lufthanse, Carsten Spohr objavio svoj tvit izraza sućuti prije negoli je Germanwings na svojem Twitter profilu uopće potvrdio nesreću njihova aviona.

U to vrijeme web stranica Germanwings je i dalje nedostupna, a oni nisu objavili nikakve informacije na Twitteru. Očito je da je zrakoplovna kompanija bila totalno isključena iz zbivanja i komunikacije. Krizni menadžment Germanwingsa sigurno je panično tražio informacije i odgovore, ali pogreška je bila u tome što ništa od toga nisu podijelili s javnosti. Čak i jednostavan

---

<sup>79</sup> Škarek, D. (2015). Krizni menadžment: Naš pregled Germanwings situacije, na <https://www.inpublic.hr/krizni-management-evo-nas-pregled-germanwings-situacije/> (pristupljeno 12. prosinca 2017.)

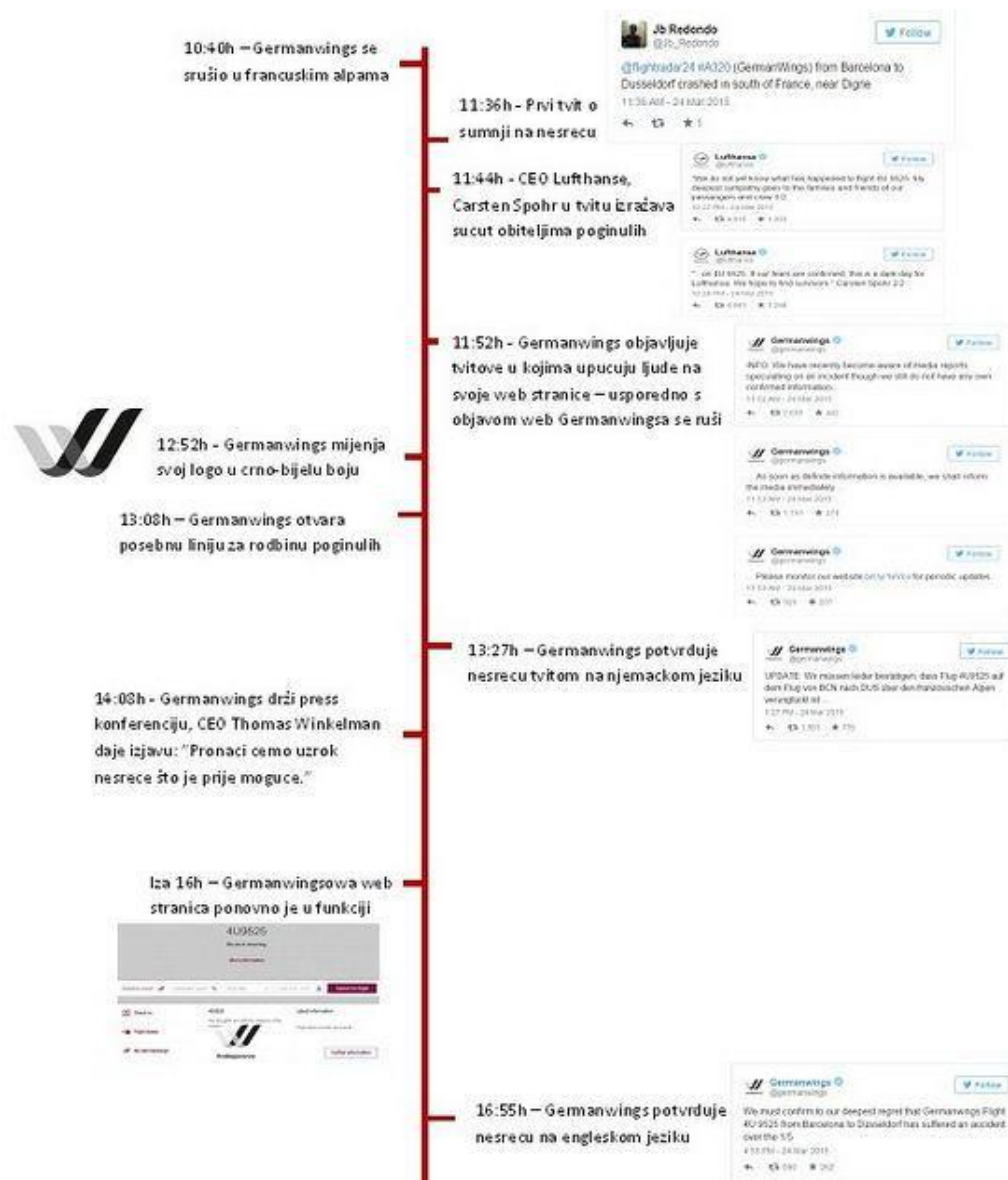
tvit: „Uspostavili smo krizni tim i razgovaramo s francuskim vlastima” dao bi neku dozu olakšanja prema obiteljima unesrećenih. Prošlo je više od 90 minuta nakon nesreće, kada je Germanwings retvitao izjavu Carstena Spohra u kojoj potvrđuju da je zrakoplov izgubljen. Niti jedna ozbiljna zrakoplovna kompanija ne smije sebi dopustiti luksuz da putem druge zrakoplovne kompanije obavijesti javnost da su izgubili avion.

U 13.06 Germanwings je zamijenio svoj šareni logo crno-bijelom verzijom iako nije pružio ni jednu konkretnu informaciju o događaju. Razumljive su namjere iza ovog poteza, ali s obzirom na to da na društvenim mrežama nisu davali informacije o nesreći, ostavili su dojam da imaju krive prioritete, iako u isto vrijeme otvaraju posebnu liniju za pomoć rodbini poginulih. Sve skupa izgleda kao da vanjska PR agencija slijedi već napisan krizni komunikacijski plan, ali bez usklađenosti s Germanwingsovim kriznim timom.

Vrhunac informiranja Germanwingsa dolazi u 13.27, kada potvrđuju događaj o kojem je cijeli svijet već izvijestio. Nedugo nakon toga, u 14.08, Germanwings saziva press konferenciju na kojoj Thomas Winkelmann izražava žaljenje za stradalima te naglašava da će se potruditi pronaći uzrok nesreće što prije. Komunikacija na društvenim mrežama i dalje je zapostavljena jer im je trebalo dodatnih tri i pol sata (do 16.55) da objave potvrdu pada na engleskom jeziku, šest sati nakon nesreće! Nažalost, nije bilo informacija na španjolskom jeziku unatoč činjenici da je zrakoplov poletio iz Barcelone.

Sve se to moglo spriječiti da je Germanwings davao informacije na svojim web stranicama, jer je četiri sata nakon nesreće stranica i dalje bila u kvaru. Stranica vraća svoju funkciju tek iza 16 sati u verziji „tamne stranice”. Naime, velike i ozbiljne kompanije, osobito one koje se bave poslom visokog rizika često u pripremi krize imaju tzv. *Dark sites*. Tamne stranice su unaprijed pripremljene web stranice koje su spremne za aktivaciju kada se dogodi kriza. One imaju funkciju pružanja detaljnih i novih informacija o krizi, izražavaju zabrinutost, daju upute za pomoć onima koji su pogođeni krizom – primjerice, članovi obitelji, stranica je bez oglasa, te osigurava kontakte za medije.

**Slika 5.** Grafički prikaz razvoja krizne komunikacije Germanwingsa nakon pada njihova aviona



Izvor: Skica autora

Jedini pozitivni potez u prvih nekoliko sati od tragedije je bila press konferenciju čelnog čovjeka Germanwingsa koja je dogovorena unutar tri sata, što je vrlo brzo s obzirom na okolnosti nesreće. Netom nakon press konferencije Germanwingsa, Lufthansa saziva konferenciju za medije gdje je Carsten Spohr imao glavnu riječ o nemilom događaju. U manje od 24 sata napravili su video na engleskom jeziku s njegovom veoma iskrenom izjavom u kojoj izražavaju duboku sućut

obiteljima poginulih. Veliku važnost videa naglašava i brojka od više od 170 000 pogleda, dok je njemačka verzija pogledana više od 260 000 puta. Za video su vezali i hashtag #indeepsorrow koji se velikom brzinom proširio društvenim mrežama. Izrazi sućuti stizali su sa svih strana.<sup>80</sup>

### **4.3. Posljedice krize**

Kada je krizna komunikacija u pitanju, svaka kompanija ima svoj zadani protokol kojeg se drži u kriznim situacijama. Na temelju svega viđenog može se zaključiti da je nakon press konferencije Germanwingsa, Lufthansa preuzela daljnje upravljanje krizom ove tragedije. S obzirom na to da je riječ o ozbiljnoj i velikoj kompaniji, sigurno je njihov krizni plan sadržavao upute da se vođenje i koordinacija krizne komunikacije nakon press konferencije Germanwingsa prebacuje na glavnu kompaniju. Otvoren i iskren pristup suočavanju s teškom situacijom u slučaju Lufthansine reakcije svakako je prepoznat i pohvaljen od svjetskih PR stručnjaka.

Idući broj internog časopisa Lufthanse za zaposlenike u znak solidarnosti s nesretnim događajem izdan je u crno-bijelom printu. Crno-bijeli logo na Facebooku u Lufthansi su držali dva mjeseca od šokantne nesreće, a tek su ga 19. svibnja promijenili u službene boje. Slika Twitter profila Germanwingsa i danas je označena crnom vrpcom u znak sjećanja na poginule. Ovakvi potezi Lufthanse i Germanwingsa više od tri mjeseca nakon nesretnog pada najbolji su pokazatelj koliko je važna komunikacija nakon krize.

U cilju vraćanja povjerenja svojih potrošača kompanije su dužne pokazivati suosjećanje i brigu o posljedicama ovako teškog događaja. Veliki saveznik u kriznim situacijama mogu biti mediji, a stavljanjem naglaska na brigu o pogođenima nesrećom u izjavama nakon razrješenja krizne situacije, svakako pokazuje empatičnu stranu kompanije koju će prepoznati obitelji pogođene krizom i tako donekle lakše podnijeti nenadoknadive gubitke voljenih. Osim pogođenih krizom, i ostali potrošači uočavaju koliko se kompanija zapravo brine o svojim putnicima. To u slučaju Lufthanse pokazuje i organizacija isplate naknade obiteljima poginulih.

U ime Germanwingsa, Lufthansa je obećala pokriti troškove nastale zbog ove tragične nesreće isplaćivanjem predujma od najmanje 50.000 eura po putniku. A Lufthansin CEO Carsten Spohr istaknuo je da zračni prijevoznik ima potreban novac i namjeru da se obiteljima žrtava pruži poštena naknada. Najveći europski avio prijevoznik Lufthansa zabilježio je manje gubitke,

---

<sup>80</sup> Škarek, D., op. cit.

koji su proizašli kao posljedica tragedije njihova brenda Germanwingsa. Osim nesreće, zrakoplovna kompanija je zbog smanjenja troškova u dugogodišnjem sporu zbog plaća i mirovina s pilotima, pa su imali šest štrajkova između siječnja i ožujka. Tako su zbog ove dvije krizne situacije prijavili gubitak od 167 milijuna eura u prvom tromjesečju.

Germanwingsova tragedija pokazuje koliko brzo vijesti putuju preko tradicionalnih i društvenih medija u vrijeme krize. Usred katastrofe Germanwings i njegova nadređena kompanija Lufthansa morali su odgovoriti na krizu, a istovremeno i dalje raditi svoj posao i nastaviti sa svakodnevnim zadacima. Kako su se rasla saznanja o tragediji Germanwingsa, pažnja priče prebačena je s avionske nesreće na govor o poduzetim koracima i naporima za pronalaženje crne kutije, te navodima da je kopilot, Andreas Lubitz, namjerno srušio zrakoplov. Mediji su izvore informacija dobivali ne samo iz Germanwingsa, nego i od mnogih – kopilotovih prijatelja, djevojke, bivših instruktora letenja, susjeda i poznanika.

Službene stranice moraju biti u mogućnosti podnijeti dramatičan porast digitalnog prometa, a veliki propust je upravo rušenje weba Germanwingsa kada se pojavila vijest o incidentu. Ispalo je vrlo nespretno jer su putem društvenih mreža zainteresirane upućivali upravo na svoj web kako bi dobili više informacija. Ključno razdoblje za uspostavu kontrole nad krizom odnosi se na prvih 48 sati.

No iako su ove dvije kompanije pomalo nespretno krenule rješavati ovu kriznu situaciju u prvih nekoliko sati, ipak je Lufthansa odradila odličan posao u kasnijoj komunikaciji na društvenim mrežama i koordinaciji svoje kompanije Germanwings. Koliko su pažnje posvetili komunikaciji s javnosti najviše govori crna vrpca na slici Twitterova profila Germanwingsa koja je tamo stajala tri mjeseca nakon tragedije. Početni poteze ovih dviju kompanija nisu bili usklađeni, što se pripisivalo početnoj panici koja je vladala nakon ovakvoga šokantnog događaja.

Lufthansa je profesionalno odrađivala kriznu komunikaciju na društvenim mrežama te je naposljetku za sobom povukla Germanwingsov krizni menadžment i ispravila njihove početničke pogreške. Jedina zamjerka u cijeloj kriznoj komunikaciji ostaje zapostavljanje činjenice da je let krenuo iz Barcelone, a komunikaciju na španjolskom jeziku nije bilo moguće pronaći ni u jednom obraćanju Germanwingsa i Lufthanse prema javnosti.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Škarek, D., op. cit.

## 5. ZAKLJUČAK

Krizne situacije dolaze iznenada, pogađaju veći broj osoba, ne zaustavljaju se lako i teško ih je predvidjeti. Unatoč ovim obilježjima, za krizne situacije je vrlo važno osigurati određene preventivne radnje kako bi se one na najbolji način prevladale.

Zadatak vodstva je definiranje javnosti u mogućoj krizi. Da bi poduzeće uspješno komuniciralo i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti, koje mogu biti upletene posredno i izravno. Vodstvo organizacije treba, kada izbije kriza, rasporediti ljude na svoja, kriznim planom, predviđena mjesta. Potrebno je uspostaviti učinkovitu unutarnju i vanjsku kriznu komunikaciju. Osobe zadužene za eksternu komunikaciju (glasnogovornik, djelatnik odnosa s javnošću ili netko drugi) aktivirat će posebne komunikacijske kanale/linije i uspostaviti komunikaciju s javnošću. Prije toga treba uspostaviti komunikacijski centar. Najbolja moguća krizna strategija komuniciranja za poduzeće je ona koja predstavlja i opisuje uzorke nastanka krize i prijedloge za uklanjanje ili umanjeње djelovanja tih uzoraka na uspješnost poslovanja subjekta.

Jedan od bitnih činitelja uspješnog upravljanja krizom je i koncepcija komuniciranja koja obuhvaća ova pitanja: Kada koga informirati? Tko to mora učiniti? Što želimo tražiti i od koga? Dobra koncepcija komuniciranja obuhvaća sve primatelje informacija, dokumentira kada i kako je tko informiran i određuje kada će tko i dalje dobivati kakve informacije te na koji način.

Vrlo je važno odmah reagirati prema javnosti bez obzira na to jesu li prikupljene sve informacije. Glasnogovornik ili osoba ovlaštena za komunikaciju s medijima mora reagirati na novinarske upite kako bi izbjegao informacijsku prazninu, jer ako mediji ne dobiju brze informacije, oni će izvijestiti javnost, najčešće, na temelju neprovjerenih glasina, sklonih izazivanju panike. U komunikaciji s medijima komunikacijskom timu stoje na raspolaganju redoviti komunikacijski kanali: izjave, priopćenja, konferencije za novinare, informacije o poduzeću, intervjui i dr.

Analiza posljedica krize i kriznog komuniciranja posljednja je faza krize. Poduzeće ili institucija razmotrit će sve elemente krize, izvući zaključke i pouke i pokušat će se vratiti što žurnije u normalu. Krizu, njezine uzroke i posljedice ne smije se nikako zaboraviti, jer se kriza može ponoviti. Svaka kriza je priča za sebe. Neke su povezane isključivo s unutarnjim problemima organizacije i za njih se rješenje najčešće brzo nađe. Neke krize prerastu u medijske senzacije golemih razmjera i s najrazličitijim pravnim posljedicama. Upravo zbog specifičnosti svake pojedine krize teško je uspostaviti zajednička pravila njihova rješavanja.

Tijekom krize, nagađanja, mišljenja, teorije zavjere, glasine i razne činjenice bit će vidljive posvuda, a na kompaniji je da se s time što bolje nosi i da na vrijeme demantira netočne informacije. Službene web stranice kompanije i njihovi kanali društvenih mreža prva su mjesta gdje će se javnost informirati o najnovijim vijestima vezanih za krizu. Stoga je vrlo važno da kriznu situaciju prati već pripremljena komunikacijska strategija, a web stranice i platforme društvenih mreža trebaju biti spremne na udar krize.

Mediji će na sve načine tragati za informacijama, a kako bi ih učinili svojim saveznicima, poduzeća im trebaju redovito pružati najnovije činjenice i saznanja o kriznom događaju. Kako se priča mijenja, vrlo je važno da se web stranice i društvene mreže pune novim porukama. U digitalnom svijetu nema vremena da se od nule razvija *online* strategija kad se već kriza dogodi. Vijesti danas putuju brzo i konstantno 24 sata dnevno. Organizacije i njihov krizni menadžment moraju imati pripremljen krizni komunikacijski plan spreman za primjenu u svakom trenutku. Tijekom krize bitno je biti u toku s razvojem događaja, a informiranje preko kanala društvenih mreža je od kritične važnosti. Kako se kriza razvijala, nakon početnih nespretnosti u komuniciranju informacija prema javnosti, Germanwings je redovito objavljivao sva nova saznanja koja su sprječavala bilo kakva nagađanja, suosjećali su se s članovima obitelji poginulih te vrlo dobro koordinirali daljnji tijek krize. Kako je svaka organizacija drukčija, tako će se svaka od njih morati nositi s krizom na najprimjereniji način za njezino poslovanje.

## POPIS SLIKA

|   |    |
|---|----|
| Slika 1. Oglašavanje u odnosu na odnose s javnošću .....  | 20 |
| Slika 2. Unutarnja i vanjska javnost u kriznim situacijama .....                                  | 32 |
| Slika 3. Ches Johnosonov model kriznog menadžmenta .....  | 43 |
| Slika 4. Putanja leta aviona Germanwingsa .....   | 51 |
| Slika 5. Grafički prikaz razvoja krizne komunikacije Germanwingsa nakon pada njihova aviona ..... | 54 |



## LITERATURA

1. Cutlip, S. Center, A. Broom, G. (2003), Odnosi s javnošću, Zagreb: Mate.
2. Demeterffy Lančić, R. (2012), Odnosi s javnošću i novi mediji: komunikacijski modeli pluralne i deliberativne demokracije: doktorski rad. Zagreb.
3. Đurić, M. (1991), Public Reklations – Ključ uspješnog nastupa na tržištu, Beograd.
4. Filozofijski rječnik, (1989). Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske.
5. Javorović, B. (2004), Krizni menadžment poduzeća ili upravljanje poduzećem u uvjetima krize, Zagreb: Defimi.
6. Kešetović, Z. (2008), Krizni menadžment, Beograd.
7. Kunczik, M. (2006), Odnosi s javnošću, Zagreb: FPZ.
8. Luecke, R. (2005), Upravljanje kriznim situacijama, Zagreb: Zgombić&Partneri.
9. Martinović, D. (2014), Mediji i promocija participacije građana u lokalnoj samoupravi, Široki Brijeg: Logotip.
10. Novak, B. (2001), Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima - priručnik za krizne odnose s javnošću, Zagreb: Binoza Press.
11. Osmanagić Bedenik, N. (2007), Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, 2. promijenjeno izdanje, Zagreb: Školska knjiga.
12. Rocco, F. (1999), Marketing, osnove i načela. Zagreb: Opinio.
13. Ruß-Mol, S. (2005), Novinarstvo, Beograd: Clio.
14. Skoko, B. (2006), Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću, Zagreb: MPR.
15. Tomić, Z. (2005), (a) Osnove političkog komuniciranja, Mostar: Ziral.
16. Tomić, Z. (2008), (b) Odnosi s javnošću, teorija i praksa, Zagreb-Sarajevo: Synopsis.
17. Wragg, D. (1996), Odnosi s medijima, Clio, Beograd.

### Članci u zbornicima:

1. Avakumović, J., Avkumović, J., Milinković, M. (2010), Komuniciranje u kriznim situacijama, Međunarodna naučna konferencija, Kruševac, str. 377-381.

2. Grubić, M., Ratković, M., Dulović, Đ., (2012), Strategija odnosa s javnošću i krizne komunikacije, *Socioeconomica –The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, sv. 1, br . 2, str. 313-325.
3. Osmanagić Bedenik, N. (2010), *Krizni menadžment: Teorija i praksa*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 8, br. 1., str. 101-118.
4. Zavišić, Ž., Bilić, I., Zavišić, S. (2011), *Interna komunikacija u kriznim situacijama*, Zbornik radova Dani kriznog upravljanja, Velika Gorica, str. 162-172.

Internetski izvori:

1. Škarek, D. (2015): *Krizni menadžment: Naš pregled Germanwings situacije*, na <https://www.inpublic.hr/krizni-management-evo-nas-pregled-germanwings-situacije> / (pristupljeno 12. prosinca 2017.)

# ŽIVOTOPIS



## Europass Životopis

### Osobni podaci

|                      |  |
|----------------------|--|
| Prezime / Ime        | <b>Marko Todorčić</b>                        |
| Adresa(e)            | Bukovačka cesta 308a 10 000 Zagreb, Hrvatska |
| Telefonski broj(evi) | Broj mobilnog telefona: 098234584            |
| E-mail               | mtodoric707@gmail.com                        |
| Državljanstvo        | Hrvatsko                                     |
| Datum rođenja        | 30. 4. 1989.                                 |
| Spol                 | Muško  |

### Radno iskustvo

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| Datumi                        |   |
| Zanimanje ili radno mjesto    | Usluge tjelesne i tehničke zaštite              |
| Glavni poslovi i odgovornosti | Voditelj operative, uredski poslovi i financije |
| Ime i adresa poslodavca       | Ivan Todorčić, Zagreb, Hrvatska                 |
| Vrsta djelatnosti ili sektor  | Sigurnost                                       |

### Obrazovanje i osposobljavanje

|  |  |
|--|--|
| Datumi   | 2013. – u tijeku   |
| Naziv dodijeljene kvalifikacije                  | Struč. spec. oecc.   |
| Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine | Krizni menadžment, Monetarna ekonomija, Strategijski menadžment, Javne financije |

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Marko Todorčić, svojim potpisom jamčim da je ovaj specijalistički diplomski rad plod isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju popis korištene literature.

Izjavljujem da niti jedan dio specijalističkog diplomskog rada nije prepisan iz necitiranog rada te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

U Zagrebu, \_\_\_\_\_

**Student:**

\_\_\_\_\_