

# Učinkovite komunikacijske strategije u poslovnim krizama - analiza slučaja

---

Miladinović, Eva

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:063056>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-02**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek](#)



SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU  
AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU  
ODSJEK ZA KULTURU, MEDIJE I MENADŽMENT  
SVEUČILIŠNI PRIJEDIPLOMSKI STUDIJ KULTURA, MEDIJI I  
MENADŽMENT

EVA MILADINOVIĆ

**UČINKOVITE KOMUNIKACIJSKE  
STRATEGIJE U POSLOVNIM KRIZAMA –  
ANALIZA SLUČAJA**

ZAVRŠNI RAD

MENTOR:  
doc.dr.sc. Damir Šebo

Osijek, 2024.

## Sažetak

Cilj rada iznijeti je ključne uspješne komunikacijske strategije koje će pomoći organizacijama pri prepoznavanju i rješavanju krize. Prvi dio rada detaljno objašnjava pojmove poput komunikacije, korporativne komunikacije, strategije i poslovne krize te se tako uvodi u srž rada. Simptome i uzroke posebno je važno uočiti na vrijeme kako bi se krizni tim na vrijeme uspio dogovoriti s kojom će strategijom započeti. Mnogi simptomi mogu biti i neznčajni, stoga krizni tim mora biti dobro pripremljen kako bi prepoznao one koji će ugroziti tvrtku. Zatim postoje uzroci koji su u radu podijeljeni na vanjske i unutarnje uzroke. Detaljno su opisani svi uzroci koji mogu utjecati na poduzeća. Jedan od glavnih uzroka pada mnogih tvrtki slab je menadžment koji nije dovoljno educiran u području rješavanja kriza, dakle, ne poznaje strategije, ne razvija planove za moguće krize i ne razvija zdravu komunikaciju unutar poduzeća.

Opisane su određene metode i pristupi koji će pripomoći kriznom menadžmentu u smanjivanju posljedica, obnavljanju imidža, unapređivanju organizacije i obnavljanju povjerenja potrošača. Jedan od ciljeva prikazati je stvarne slučajeve manje poznatih poslovnih kriza u dvama hrvatskim tvrtkama, Adria Servis d.o.o. i Ikarplast d.o.o., koje su imale lošu praksu kriznog komuniciranja. Posebno je obrađena svjetski poznata Toyotina kriza iz 2009. godine iz koje se Toyota uspješno izvukla. Nakon povlačenja vozila u SAD-u započela je dugogodišnja kriza koja je znatno naštetila Toyotinom imidžu. Zbog ignoriranja upozorenja, centralizacije tvrtke, opterećenja razvojnih i proizvodnih sustava tvrtke, manjka komunikacije i koordinacije između manjih lokalnih podružnica, Toyota je ušla u višegodišnju krizu iz koje se uspješno oporavila primjenjujući adekvatne metode u rješavanju krizne situacije. Toyota je pomoću te krize shvatila koliko je važna suradnja i uvažavanje svih *stakeholdera*.

**Ključne riječi:** krizno komuniciranje, strategije, poslovna kriza, organizacija.

## **Abstract**

The aim of this paper was to outline key successful communication strategies that will help organizations recognize and resolve crises. The first part of the paper explains concepts such as communication, corporate communication, strategy and business crisis in detail, and thus introduces the core of the paper. It is especially important to notice the symptoms and causes in time so that the crisis team can decide on which strategy to start with. Many symptoms can be insignificant, so the crisis team must be well prepared to recognize those who will threaten the company. Then there are causes that are divided in the paper into external and internal causes. All causes that can affect companies are described in detail. One of the main causes of the decline of many companies is a weak management that is not sufficiently educated in the field of crisis resolution, therefore, does not know strategies, does not develop plans for possible crises and healthy communication within the company.

Certain methods and approaches are described that will help crisis management in reducing the consequences, restoring the image, improving the organization and restoring consumer trust. One of the goals is to present real cases of lesser-known business crises in two Croatian companies, Adria Servis d.o.o. and Ikarplast d.o.o., which had poor crisis communication practices. The world-famous Toyota crisis of 2009, from which Toyota successfully recovered, is specially covered. After withdrawal of the vehicle in the USA, a long-term crisis began that significantly damaged Toyota's image. Due to ignoring warnings, centralization of the company, overloading of the company's development and production systems, lack of communication and coordination between smaller local subsidiaries, Toyota entered a multi-year crisis from which it successfully recovered by applying adequate methods to solve it. Through this crisis, Toyota realized how important cooperation and respect for all stakeholders is.

**Keywords:** crisis communication, strategies, business crisis, organization.

## **SADRŽAJ**

<b>1. UVOD</b> .....	1
<b>2. KOMUNIKACIJA</b> .....	2
2.1. KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA .....	2
<b>3. STRATEGIJA</b> .....	4
<b>4. KRIZA</b> .....	4
4.1. POSLOVNA KRIZA .....	5
<b>5. SIMPTOMI I UZROCI KRIZE</b> .....	6
5.1. SIMPTOMI .....	7
5.2. UZROCI .....	8
<b>6. UTJECAJ KRIZE NA ORGANIZACIJU</b> .....	13
<b>7. KRIZNO KOMUNICIRANJE</b> .....	14
<b>8. IDENTITET I IMIDŽ ORGANIZACIJE</b> .....	15
<b>9. KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE U KRIZNIM SITUACIJAMA</b> .....	16
9.1. ELEMENTI I UPUTE ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE.....	18
9.2. KOMUNIKACIJA S JAVNOSTIMA.....	19
9.3. KOMUNIKACIJA S MEDIJIMA.....	20
<b>10. ANALIZA STUDIJA SLUČAJEVA</b> .....	20
10.1. PRIMJERI HRVATSKIH TVRTKI.....	21
10.1.1. Adria Servis d.o.o. ....	21
10.1.2. Ikarplast d.o.o. ....	21
10.2. TOYOTA KRIZA .....	22
10.2.1. Povijest Toyote.....	22
10.2.2. Početak krize .....	23
10.2.3. Definiranje problema.....	23
10.2.4. Uzroci problema .....	24
10.2.5. Izlazak iz krize.....	25
<b>11. ZAKLJUČAK</b> .....	27
<b>12. LITERATURA</b> .....	29
<b>13. PRILOZI</b> .....	30

## 1. UVOD

Komunikacija je ključan dio rješavanja kriza. U to se uključuje rješavanje poslovnih kriza, odnosno svih kriza koje se mogu pojaviti u bilo kojim poduzećima. Stoga je važno održavati vanjsku, ali i unutarnju komunikaciju koju će osposobljeni i obrazovani menadžment unutar jednog poduzeća održavati i kontrolirati. Svaka organizacija bez obzira na veličinu, tržišni položaj i količinu prihoda mora biti spremna i imati određene strategije i planove za moguće krize koje im mogu pogoditi poduzeće. U poslovnom okruženju iz dana u dan vide se sve veće promjene, stoga je bitno na vrijeme prepoznati i upravljati kriznim situacijama koje nastaju zbog vanjskih ili unutarnjih uzroka.

Ovaj se rad bavi analizom uspješnih komunikacijskih strategija koje su ključan dio izlaska i oporavka organizacija od poslovne krize. Kroz opise simptoma i raspodjelu uzroka uvodi se u samu problematiku poslovne krize. U vođenje tvrtke uključuje se i sposobnost svih zaposlenika da komuniciraju unutar tvrtke jednako kao i s vanjskom publikom. Kompanije su u posljednjih 30 godina prisiljene prilagoditi se napretku tehnologije, stoga je vrlo važna i komunikacija s medijima koji su pogotovo u današnje vrijeme ključan dio za izgradnju imidža, brenda i identiteta.

U prvom djelu rada fokus je na teoriji koja objašnjava što su komunikacija i kriza, a poseban naglasak je na simptomima i uzrocima poslovne krize. Drugi dio bavi se samom srži ovoga rada, a to je uspješna komunikacijska strategija koja je jedan od glavnih načina na koji će se riješiti poslovna kriza. Treći dio detaljno proučava dva primjera hrvatskih tvrtki koje su se uspješno izvukle iz krize te se posebno fokusira na analizu slučaja Toyotine krize iz 2009. godine. Cilj je prikazati zašto i kako dolazi do kriza te kako učinkovito upravljati kriznim situacijama kada pogode tvrtku.

## 2. KOMUNIKACIJA

Komunikacija je jedan od najvažnijih čimbenik u poslovnom svijetu. „Riječ komunikacija dolazi od latinske riječi *communicare* što znači opći, društveni.“ (Ćorić, 2019, navedeno u Fox, 2006) „U korijenu ovih riječi nalazi se pridjev *communis*, što znači zajednički. Već prema tome može se naslutiti važnost komunikacije kao procesa koji održava relacije i veze između osoba i/ili entiteta te nastoji stvari (u)činiti zajedničkim. Stoga se opravdano tretira temeljnim društvenim procesom u kojem pojedinac formira svoj svijet predstava, stavova, uvjerenja i vrijednosti.“ (Ćorić, 2019: 29) Prema *Hrvatskoj enciklopediji* komunikacija znači prijenos informacija, no društvena komunikacija nije jednostavna poput „transporta robe“. Ćorić (2019: 31), kako je navedeno u radu Dancea (1970) u suradnji s Larsonom, objašnjava kako je proveo istraživanje kojim je pronašao 126 definicija komunikacije.

Cutlip, Center i Broom (2003: 251) opisuju Shannon-Weaverov model koji ima četiri elementa, a to su izvor poruke, poruka ili signal, kanal i kao posljednji element je primatelj ili odredište.

Sadržaj i značenje poruke znatno utječu na komunikacijski proces, a Cutlip, Center i Broom (2003: 253) govore da te poruke mogu promijeniti značenje ovisno o osobi koja ju prenosi budući da više različitih osoba koji prime isti signal ili poruku mogu shvatiti taj isti signal na potpuno različit način. Cutlip, Center i Broom (2003: 254) u svom djelu iznose i glavne pristupe u dobivanju odobrenja, a u to se ubraja strategija sankcioniranja koja se postiže uz pomoć nagrada i kazni koje ovise o rezultatu situacije, ali i pošiljatelju i primatelju poruke, zatim navode strategiju altruizma gdje se poziva u pomoć pošiljatelju ili stranci koju on zastupa. Treći je pristup strategija argumenta u kojoj postoji izravni zahtjev u kojem pošiljatelj neće pružiti opravdanje ni motivaciju za svoje želje. Unutar strategije argumenta nalazi se i objašnjenje, odnosno primatelj će dati objašnjenje za svoju molbu. U istoj strategiji koriste se i nagovještaji kojima pošiljatelj podešava situaciju iz kojih primatelj izvlači zaključak i suglasnost. Posljednja strategija jest strategija zavaravanja u kojoj se daju kriva opravdanja, nagrade ili kazne koje pošiljatelj nije u mogućnosti izvršiti.

### 2.1. KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA

„Unatoč dugom postojanju pojmova „odnosi s javnošću“ i „korporativno komuniciranje“, oba se pojma u literaturi vrlo često koriste sinonimno. Hrvatski naziv za korporaciju preuzet je izravno iz engleske riječi *corporation*, dok je terminološki pojam korporativna komunikacija izravan prijevod s engleskog jezika *corporate communication*. Sinonimni njemački prijevod je *Unternehmens kommunikation*.“ (Jugo, 2012: 61-62)

Jugo (2012: 62) u svom radu objašnjava i kako Bahtijarević-Šiber i Sikavica (2001) definiraju korporaciju. Oni ju „vide kao društvo kapitala, koje izdavanjem dionica dolazi do sredstava za osnivanje i poslovanje“. One imaju mali postotak, ali svakako predstavljaju nosivi dio gospodarstva svake razvijene zemlje. Jugo (2012: 62) objašnjava kako i drugi autori u svojim radovima objašnjavaju korporativnu komunikaciju. Npr., Van Rielu (1995) su komunikacije unutar poduzeća instrumenti kojim se menadžment može poslužiti kako bi uspostavio bolju internu i eksternu komunikaciju na što bolji i učinkovitiji način. On smatra kako će se time postaviti bolji odnos sa svim *stakeholderima* unutar i izvan tvrtke. Zatim citira Ansgara Zerfassa (2007) koji korporativnu komunikaciju smatra najboljim komunikacijskim načinom kojim će se ostvariti sve zadaće u poduzeću koje su orijentirane profitu, a donose važan doprinos unutar i van tvrtke što je bitno pri održavanju balansa između poduzeća i njihovih dionika. „Berger, Gärtner i Mathers pojam odnosa s javnošću već su 1989. godine smatrali zastarjelim pa su umjesto toga govorili o korporativnom komuniciranju, budući da tako u središte analize dolazi komunikacija kao temeljna funkcija poduzeća.“ (Jugo, 2012, navedeno u Kunczik, 2002)

Jugo (2012: 62) objašnjava kako je Van Riel (1995) podijelio korporativnu komunikaciju na tri oblika komunikacije – upravljačku, marketinšku i organizacijsku komunikaciju. Upravljačku komunikaciju opisuje kao komunikaciju pomoću koje će se dobiti podrška i suradnja s internom publikom radi postizanja organizacijskih ciljeva. Marketinška je komunikacija ona koja se upotrebljava radi podržavanja prodaje proizvoda ili usluga, a u to se uključuje i prepoznavanje potreba potrošača. Organizacijsku komunikaciju objašnjava kao općenit pojam u odnosima s javnošću, odnosima s ulagačima, u unutarnjoj komunikaciji i korporativnom oglašavanju. Jugo (2012: 63) navodi kako brojni autori smatraju da korporativno komuniciranje ima samo dva dijela – interno i eksterno. Jasno je da će interna skupina imati zadatak održavati zdravu komunikaciju unutar tvrtke te im pomoći pri ostvarivanju ciljeva, dok će eksterni menadžment imati cilj utjecati na ponašanje drugih javnosti van tvrtke.

Jugo (2012: 63) u svom radu govori kako se Zerfass (2007) u svojoj teoriji korporativne komunikacije zalaže za integriranje korporativnih komunikacija, koje se sastoje od specifičnih podstrategija i postupaka interne i eksterne komunikacije. Odnosno, on želi brisati tri ključna područja korporativne komunikacije u organizacijskom smislu te potpuno integrirati komunikacijsku strategiju organizacije. Govoreći o korporativnim odnosima s javnošću, Jugo (2012: 64) objašnjava kako se mogu odnositi na marketinške odnose s javnošću koji će se fokusirati, naravno, na brend koji korporacije proizvode te na financijske odnose s javnošću koji su fokusirani na financijske efekte i ulagače. Autor se osvrće i na brigu o imidžu koja



zahtjeva koordinaciju, odnosno centralizaciju svih korporativnih komunikacijskih aktivnosti, o čemu govori i koncept integriranih korporativnih komunikacija.

### **3. STRATEGIJA**

Prema rječniku stranih riječi (1987: 1270) riječ strategija dolazi od riječi strateg, grč. (*stratos* – vojska + *ago* – vodim) vojskovođa, voditelj ratnih operacija velikih vojničkih masa na bojištu. Pojam je posuđen iz vojne terminologije, a budući da će se ovo poglavlje baviti strategijom na razini tvrtke, strategija se može i drugačije definirati. Jugo (2012: 313) ju definira kao umijeće i znanost upotrebe političkih i ekonomsko-psiholoških snaga za podržavanje prihvaćene politike.

„Strategija je predložak ili plan koji u čvrstu cjelinu integrira ciljeve organizacije, pravila kojih će se pridržavati u svom radu i planove djelovanja organizacije.“ (Slatter i Lovett, 1999: 214, navedeno u Quinn, 1993) Strategija mora biti dobro osmišljena kako bi mogla funkcionirati budući da je jedan od najvažnijih dijelova promjene smjera poslovanja. Ona podrazumijeva dugoročne ciljeve poduzeća i proces u kojem će se planirani ciljevi uspješno ostvariti.

### **4. KRIZA**

Riječ „kriza“ grčkog je podrijetla i potječe od pojma *krisis*, što znači procjena, odluka, iskušenje. U društvene je znanosti pojam došao iz medicinske znanosti. Jugo (2016: 20-21) definira krizu kao nepredvidiv događaj koji može imati negativne ishode koji će zatim utjecati na organizaciju, industriju, pa čak i njihove javnosti. On govori kako svaka kriza uvijek traži dobru i uspješnu komunikaciju koja će smanjiti štetu. Ćorić (2019: 148) u svom djelu govori kako Langford (2009) krizu tretira događajem koje prekida uobičajeno organizacijsko funkcioniranje i ako se njome loše upravlja može nanijeti veliku štetu korporativnoj reputaciji ili dovesti u pitanje organizacijsko egzistiranje. Ćorić također citira B. Novaka (2001) koji u svom radu govori o viđenju krize iz perspektive Londonske škole za odnose s javnošću (*London School of Public Relations*, LSPR) koja krizu poistovjećuje s ozbiljnim incidentom koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije.

Jugo (2016: 21), kako navode Timothy Sellnow i Matthew Seeger (n.d.), objašnjava kako se unutar definicija kriznih situacija nalaze tri primarna uvjeta, odnosno kako kriza mora sadržavati ili jedan događaj koji će ju pokrenuti, ili niz događaja koji su povezani. Brojni su autori pokušali svrstati krize u kategorije. Nemoguće je kategorizirati svaku krizu, ali se organizacije mogu pokušati pripremiti za određene krize koje se mogu razviti unutar njihovih

tvrtki. Krizni menadžeri tako bi mogli pripremiti određene planove i akcije koje će poduzeti ukoliko se njihova organizacija nađe u kriznoj situaciji predviđenoj za njihove organizacije.

#### 4.1. POSLOVNA KRIZA

„Termin „poslovna kriza“ danas se veže uz mnoga značenja. Često se tako označava situacija u koju poduzeće dođe iznenada, čak i bez svoje krivnje“ (Sučević, 2010: 12). Primjeri takvih događaja su trovanja Romerquelle vodom u Rijeci koja su razriješena istragom kojom se utvrdila ispravnost vode. Sučević (2010: 12) dalje navodi još jedno značenje poslovne krize koje se javlja kod iznenadnih katastrofa, odnosno elementarnih nepogoda koje su u mogućnosti uništiti sve resurse poduzeća i na takav način ugroziti njihov životni vijek. Sučević (2010: 12) u svom djelu navodi i poslovne krize koje nisu uzrokovane iznenadnim događajima, a to je potencijalna kriza kojoj samo ime govori da postoji mogućnost u kojoj će se pojaviti kriza, kao primjer može poslužiti poduzeće koje unutar svog vodstva nema tim koji će kontrolirati financijske probleme. Zbog neprimjećivanja takvih problema, tvrtke će ući u krizu iz koje će biti vrlo teško izaći bez potrošnje velikih sredstava. Autor navodi latentnu krizu koja je stanje u kojoj opasnost postoji, ali ju je teško prepoznati. Kao primjer može poslužiti tvrtka koja financira rast na način da povećava dug prema svojim dobavljačima. Na takav način oni terete svoje dobavljače i u mogućnosti su izgubiti ih. Kao posljednju krizu koja nije uzrokovana iznenadnim događajima, autor navodi akutnu krizu u kojoj su simptomi jednostavno vidljivi i mogu se na vrijeme prepoznati.

Poslovna kriza može se definirati kao određeno stanje nekog poduzeća koje u određenom vremenskom tijeku loše utječe na stabilnost i zajedništvo istog poduzeća ili pojedinca. Razlikuju se „tri osnovna stupnja djelovanja u krizi:

1. transformacija u poduzeća događa se kada relativno zdrava tvrtka pokušava odgovoriti na pitanja: Što radimo pogrešno? i Što bismo mogli raditi bolje?
2. preokret poduzeća se događa kada poduzeće sa značajnim problemima ima dovoljno vremena i resursa da nađe rješenje
3. upravljanje krizom se događa kada je u pitanju sama egzistencija poduzeća.“ Sučević (2010: 12-13)

Sučević (2010: 13-14), kako je navedeno u Bibault (1998), je podijelio poduzeća na tri tipa koja mogu upasti u krize. Kao prvi tip navodi mala poduzeća koja ne ostvaruju zadovoljavajuću razinu poslovanja. Ta manja poduzeća uglavnom posluju kratko i gotovo ih polovica propadne u prvih pet godina poslovanja. Za drugi tip navodi poduzeća koja u svom poslovanju rastu i

uspješna su, ali nakon samog vrhunca oni propadaju. Autor govori i kako takva poduzeća imaju relativno dugu povijest poslovanja, nekad su bila uspješna, ali nisu išla u korak s potrebama kupca i tržišta. Treći tip autor opisuje kao zrela poduzeća koja su tijekom svog vijeka bila uspješna, ali su s vremenom postali nekonzistentna i troma. Sučević (2010: 14) navodi kako takva poduzeća u svom procesu propadanja prolaze kroz tri faze. U početku prolaze kroz inicijalnu krizu, zatim dugotrajno krizno stanje i na kraju kroz konačnu propast.

Ćorić (2019: 150), kako je navedeno u radu Holtza (2008), objašnjava kako Holtz dijeli krize na meteorske, predatorske i krize loma. Holtz (2008: 140-141) smatra meteorskim one koje su neočekivane i u kojima je organizacija uglavnom žrtva, a za predatorske tvrdi kako se javljaju kada organizacija svoje neriješeno pitanje daje u javnost, a posljedica joj je narušena korporativna reputacija i povjerenje potrošača. Za krizu loma govori kako je to kriza koju je organizacija sama stvorila. Tvrdi da je namjera svake organizacije u svakoj krizi održati pozitivnu reputaciju, predstaviti pravodobne, aktualne i točne informacije te osigurati njihovu potporu dostupnošću interesno utjecajnih skupina. Ćorić (2019: 150), također, citira i Lerbingera (1997) koji dijeli unutarnje i vanjske krize na osam tipova, a to su „prirodne (tsunami, potres, vulkanske erupcije, poplave), zatim tehnološke (softverske pogreške, nesreća u konstrukcijskoj fazi), konfrontacijske (bojkot interesno utjecajnih skupina, blokade), malevolencija (špijunaža, otmice), iskrivljene vrijednosti uprave (korupcija), prijevara (laganje zaposlenih ili bilo koje druge interesno utjecajne skupine, zatajenje i iskrivljavanje informacija), nepravilnosti u radu uprave (malverzacije, preferencija kratkoročne ekonomske koristi, zanemarivanje drugih interesno utjecajnih skupina osim investitora) te poslovne i gospodarske (stečaji dobavljača i partnera, slom burze)“.

## **5. SIMPTOMI I UZROCI KRIZE**

Prije govorenja o samim strategijama rješavanja poslovnih kriza, mora se razumjeti kako i zašto uopće dolazi do kriznih situacija. U tome se mora razumjeti i razlika između simptoma i uzorka. Slatter i Lovett (1999: 27) su u svom djelu definirali simptome kao izdajničke, čak i opasne signale, koje može uočiti analitičar koji tvrtku promatra izvana. Govore kako „simptomi pružaju tek naznake toga što bi *moglo* biti loše u tvrtki, no simptomi menadžmentu ne pružaju smjernice za djelovanje. Ako tvrtki u problemima želimo pomoći da se oporavi, važno je pronaći uzorke njene krize.“ (Slatter i Lovett, 1999: 27) Isti autori uspoređuju simptome organizacijske krize s medicinskom analogijom. Glavobolja i visoka temperatura mogu biti simptomi bolesti, ali ne i njezin uzrok pa liječniku koji tretira samo simptome bolesti pacijent može umrijeti. Slatter i

Lovett (1999: 27) objašnjavaju kako je važna i podrška svih koji su zainteresirani za spašavanje tvrtke.

### 5.1. SIMPTOMI

Postoje mnogi simptomi koji mogu ukazivati na to da se tvrtka nalazi u krizi. Jasno je da će se razlikovati mišljenja onih koji rade u određenoj tvrtki te onih koji ju promatraju izvana. Slatter i Lovett (1999: 28) objašnjavaju kako su upravo menadžment i zaposlenici prvi svjedoci koji vide početke problema, a tek nakon njih probleme uočava vanjska javnost. Naravno, postoje problemi koje prvo uočavaju oni koju tvrtku promatraju izvana uz pomoć javno dostupnih podataka, pa tek onda zaposlenici i vodstvo. „Partneri poduzeća, kao što su vjerovnici, kupci, dobavljači i vlasnici, vrlo su zainteresirani za stanje u kojem se poduzeće nalazi. Kako su im interne informacije u najvećem broju slučajeva nedostupne, zaključke moraju donositi na osnovi javnosti dostupnih podataka“ (Sučević, 2010: 42). No, krizu se može uočiti i pomoću nefinancijskih simptoma koji mogu uvelike pomoći pri rješavanju slučajeva. Slatter i Lovett (1999: 28) tvrde kako je to iscrpan popis simptoma koje treba uzeti s određenom ogradom budući da mnogi od njih postoje i u zdravim tvrtkama.

Sučević (2010: 42) u svom djelu govori o prvoj grupi dostupnih podataka, a to su bilance, odnosno računi dobiti i gubitka poduzeća te ostale statistike industrije. On ih naziva „tvrđim“ podacima zbog brojki i točnosti, dok „meki“ podaci nisu izraženi u brojkama, no u nekim slučajevima mogu biti važniji od „tvrđih“. Navodi kako su „meki“ signali u koje podrazumijeva odnos s kupcima, internu komunikaciju i moral, oni signali koji će možda pomoću u predviđanju prije točnih, „tvrđih“ informacija.

Sučević (2010: 42) je naveo ciljeve koji će poslužiti u razvoju sustava upozorenja prije krize, a među njima podrazumijeva omogućavanje donošenja pravilnih odluka partnerima organizacija, zatim korištenje objektivnih pokazatelja kojim će se služiti menadžment i zaposlenici i kao posljednji cilj naveo je provođenje praćenja uspješnosti procesa kojima se menadžment služi za izlazak iz krize. Sučević (2010: 49) je proveo i istraživanje o simptomima poslovne krize te je podijelio simptome na one uočljive koji se mogu uočiti u poduzeću i na uočljive van poduzeća. Što se tiče njegove podjele simptoma krize uočljivih unutar poduzeća, prvi je simptom problem u isplata plaće, koji zaposlenici poduzeća najviše osjećaju. Drugi simptom odlazak je kvalitetnih kadrova, odnosno odljeva onih koji su zahvaljujući znanju i iskustvu pronašli posao. Treći je simptom pad prometa koji je posljedica financijskih problema, pada motivacije, isporuke i kvalitete. Posljednji simptom koji je Sučević u svom djelu naveo

tehnološko je zaostajanje do kojeg dolazi zbog manjka resursa za praćenje tehnologije. Do opterećivanja poslovanja tvrtke dolazi kada radnici rade na staroj opremi i strojevima.

Sučević (2010: 49-50) navodi simptome krize koji su uočljivi izvan poduzeća. Prvi je od njih odgađanje plaćanja dobavljačima. Objašnjava kako su dobavljači upravo oni koji će moći prepoznati ulazak poduzeća u krizu. Zbog stalnog poslovanja s poduzećem, oni imaju prednost primjećivanja određenih simptoma, među kojima je i kašnjenje njihove plaće. Drugi simptom kašnjenje je u isporukama. Autor govori kako je kašnjenje u isporukama uzrokovano nedostatkom materijala kao posljedicom problema s dobavljačima te lošom internom komunikacijom koja je povezana s odlaskom kadrova i slabom motivacijom zaposlenika. Pad kvalitete i usluge jedan je od rezultata kašnjenja isporuka, što Sučević navodi kao treći simptom. Posljednji simptom negativan je publicitet koji može ubrzati proces propadanja zbog veće medijske pozornosti.

## 5.2. UZROCI

Slatter i Lovett (1999: 33) odlučili su se fokusirati na trinaest uzorka propasti za koje vjeruju da su glavni uzroci. Oni su s vremena na vrijeme naišli i na neke druge čimbenike koji nedvojbeno igraju ulogu u neuspjehu tvrtke. „U jednoj studiji o uzorcima pada poslovanja među poduzetnim visokotehnološkim tvrtkama Stuart Slatter prepoznao je i problem s proizvodnjom kao jedan od uzroka koji smo do sada izostavljali s našeg popisa *glavnih* uzroka.“ (Slatter i Lovett, 1999: 33) Oni su podijelili uzorke na unutarnje i vanjske prikazani u tablici 1 na sljedećoj stranici.

Tablica 1. Unutarnji i vanjski uzroci

Unutarnji uzroci	Vanjski uzroci
1. slab menadžment	11. promjene u potražnji na tržištu
2. neprikladna financijska kontrola	12. konkurencija
3. slabo upravljanje radnim kapitalom	13. nepovoljna kretanja u cijenama roba
4. visoki troškovi	
5. nedostatak marketinških napora	
6. pretjerana prodaja	
7. veliki projekti	
8. preuzimanja	
9. financijska politika	
10. organizacijska inercija i zbunjenost	

Izvor: Preuzeto u cijelosti (Slatter i Lovett, 1999: 33)

Sučević (2010: 15) u svom radu isto dijeli uzroke krize na vanjske uzroke krize i unutarnje uzroke krize te opisuje vanjske događaje kao one koje se uglavnom mogu predvidjeti. On dijeli vanjske uzroke na dvije kategorije. Autor u prvu kategoriju postavlja političke, ekonomske i regulatorne osobine tržišta koje može ograničiti menadžmentove akcije. On tvrdi kako se na takva ograničenja treba naviknuti i pokušati poslovati uz njih. Nadalje, drugu kategoriju vanjskih utjecaja opisuje kao značajniju s menadžerskog stajališta koje njihov posao otežavaju. U njih ubraja promjene u okruženju za koje menadžer mora biti pripremljen i koje on mora dobro poznavati. To mogu biti promjene koje će se pojavljivati svakodnevno u poslovnom okruženju, ali i promjene koje nakon dužeg vremena mogu ugroziti poduzeće.

Slatter i Lovett (1999: 33-61) u svom su radu opisali i objasnili svaki uzrok i način na koji oni utječu na poduzeće. Započeli su sa slabim menadžmentom koji igra glavnu ulogu u uzrocima pada tvrtke. Navode kako je nesposobnost i/ili nedostatak zanimanja za poslovanje zajedničko obilježje tvrtke koja propada. Nabrojali su šest glavnih čimbenika koji su krivi za krize, a to su

- autokratska uprava
- tvrtke koje u istoj osobi imaju predsjednika uprave i direktora
- neučinkoviti upravni odbori
- neučinkoviti menadžment
- zanemarivanje glavnog dijela poslovanja,
- nedostatak dubine u menadžmentu.

Drugi unutarnji uzrok neprikladna je financijska kontrola koju Slatter i Lovett (1999: 36) opisuju kao ozbiljan problem koji zapravo govori da menadžment nije u stanju ustanoviti na kojim proizvodima i potrošačima tvrtka gubi novac. „Nedostatak financijskog nadzora može upućivati ili na neprimjerenost ili nedostatak sljedećeg:

- predviđanja novčanog toka
- troškova sustava
- nadzora nad proračunom
- praćenja ključnih pokazatelja poslovanja.“ (Slatter i Lovett, 1999: 36-37)

„S gledišta nadzora knjigovodstveni podaci za menadžment imaju vrijednost samo ako se isporučuju češće, u kraćim razdobljima. U bolnici pacijentu svakih nekoliko sati mjere puls srca i temperaturu tijela kao pokazatelje mogućih problema. Slična vrsta budnosti potrebna je i u

tvrtkama kako bi se mogla poduzeti brza korektivna djelovanja pojavi li se neki nepredviđeni problem.“ (Slatter i Lovett, 1999: 37)

Nadalje, kao treći unutarnji uzrok, Slatter i Lovett (1999: 38-39) navode loše upravljanje obrtnim kapitalom. Opisuju ga kao uzrok koji je stvarna posljedica lošeg financijskog nadzora te kao uzrok koji dovodi do promjene smjena poslovanja. Jasno je da tvrtke moraju održavati i nadzirati svoj kapital, a autori taj nadzor opisuju kao upravljanje zalihama, dionicama, odnosima s vjerovnicima i novčanim sredstvima. Navode primjer poput građevinskih tvrtki „koje posluju na temelju dugoročnih ugovora i imaju duge rokove plaćanja“ (Slatter i Lovett, 1999: 39)

Kao četvrti unutarnji uzrok navode visoke troškove unutar tvrtki. Slatter, Lovett (1999: 39) i Sučević (2010: 26) govore kako je sasvim razumljivo da će tvrtke koje imaju veće troškove u usporedbi s najvećim konkurentima biti u nepovoljnijem tržišnom položaju. Visoki troškovi dovode i do smanjenja sredstava koji su poduzeću potrebni za rast i razvoj. „Tvrtka može imati značajno više troškove i to ne svojom krivnjom. Ako je konkurencija veća, onda može koristiti ekonomiju veličine kod svog poslovanja te time smanjivati troškove u usporedbi s manjim tvrtkama.“ (Sučević, 2010: 26) Sučević (2016: 26) nadalje nabroja tipične primjere koji se mogu pojaviti u tvrtkama u krizi, a to su niska produktivnost menadžmenta i zaposlenika, loše planiranje proizvodnje, nedovoljno održavanje, neefikasna prodaja, neefikasan i neadekvatan marketing, zanemarivanje troškova isporuke i usluga nakon isporuke, organizacija poslova u upravi. Dakle, ključ za stvaranje manje kriza leži u optimizaciji procesa i smanjenju troškova u poduzeću kojim se upravlja efikasno i stabilno. Svi navedeni primjeri rezultat su lošeg upravljanja koji namjerno ili nenamjerno određuju loše odluke te time dovode tvrtke u krizne situacije.

Slatter i Lovett (1999: 43-44) objašnjavaju peti unutarnji uzrok krizne situacije, a to su nedovoljni marketinški napori. Oni navode nedostatke marketinških napora koji mogu preuzeti razne oblike, a to su

- nedostatak reakcije na korisničke upute
- slabo motivirano prodajno osoblje s ravnodušnim šefom prodaje
- neučinkovito i potraćeno oglašavanje
- napori koji nisu usmjereni prema ključnim korisnicima i ključnim proizvodima
- loša post prodajna usluga
- nedostatak marketinških istraživanja i znanja o kupovnim navikama korisnika

- zastarjeli promotivni materijali ili nedostatak promotivnog materijala
- slab razvoj ili nedostatak razvoja novih proizvoda.

Zaključuje se kako je opet glavni krivac menadžment koji svojim zaposlenicima ne pružaju upute koje bi oni mogli upotrijebiti u svom poslu u natjecanju s konkurencijom.

Kao šesti unutarnji uzrok Slatter i Lovett (1999: 44) navode pretjerani rast prodaje koji oni objašnjavaju kao „proces u kojem opseg prodaje u tvrtki raste brže od mogućnosti njena financiranja iz interno generirane gotovine i bankovnih kredita“. Zbog toga dolazi zbog lošeg financijskog nadzora, ali do toga može doći i zbog želje za povećanjem prodaje bez obzira na profitabilnost.

Veliki projekti sedmi su unutarnji uzrok kriza. Sam naziv govori kako su u središtu problema veliki projekti koji su sa svojim pretjeranim troškovima i očekivanjima stvorili kriznu situaciju unutar tvrtke. Slatter i Lovett (1999: 45-47) navode pet glavnih načina na koje takvi projekti mogu poći po zlu, a to su preniska procjena potrebnog kapitala, početne poteškoće, proširenje kapaciteta, troškovi ulaska u tržište i veliki ugovori.

„Preuzimanja igraju sve važniju ulogu u strategijama velikih i srednje velikih tvrtki. Kako popularnost kupovine drugih tvrtki raste, tako raste i broj slučajeva u kojima su preuzimanja bila izravan uzrok problema pa čak i propadanja tvrtki.“ (Slatter i Lovett, 1999: 47) Time autori uvode u osmi unutarnji uzrok, a to su preuzimanja. Prema njihovim riječima, njima se koriste tvrtke koje žele postići brži rast ili onda kada žele ući u industriju i postići novu konkurenciju. Slatterovo i Lovettovo istraživanje „pokazalo je kako postoje tri aspekta svakog preuzimanja koji tvrtku mogu dovesti u kriznu situaciju:

- preuzimanje „gubitnika“ – tvrtki sa slabim konkurentskim položajem na tržištu na kojem posluju
- plaćanje neopravdano visoke cijene za preuzetu tvrtku
- loše upravljanje preuzetom tvrtkom.“ (Slatter i Lovett, 1999: 48)

Financijska politika deveti je uzrok koji autori navode, a dijele ga na „tri tipa financijske politike koje su izravan uzrok neuspjeha:

- visok omjer posuđenog kapitala (dugova) u odnosu na vrijednost dionica tvrtke
- vrlo konzervativna financijska politika
- upotreba neprikladnih financijskih izvora.“ (Slatter i Lovett, 1999: 51)



Posljednji unutarnji uzrok kojeg Slatter i Lovett (1999: 52) opisuju organizacijska je inercija i zbrkanost. Opisuju to kao situaciju u kojoj organizacije ne mogu donijeti odluke, a kad ih donesu, nisu u stanju provesti ih. Do toga dolazi zbog „lošeg upravljanja, neprikladne organizacijske strukture, slabo motiviranih zaposlenika, nedostatka jasno definiranih dužnosti i odgovornosti te nepostojećih ili neprikladno opisanih procesa upravljanja.“ (Slatter i Lovett, 1999: 52) Uspoređuju organizacijsku kulturu s gustim sirupom koji se isto tako vrlo teško kreće. Zaključak je da kombinacijom takvog ponašanja, a vrlo često i inercije unutar višeg menadžmenta dolazi do propasti tvrtki. Oni tako dovode tvrtke do situacija gdje je nemoguće postići bilo kakav rezultat.

Prvi vanjski uzrok krize prema Slatteru i Lovettu (1999: 53) promjene su u potražnji na tržištu. „Smanjenje potražnje za proizvodom ili uslugom ili promjene u obrascima potražnje na koje tvrtka ne reagira mogu biti važni uzroci pada. Pad potražnje za proizvodom jest ili dugoročni trend ili privremena pojava (u tom je slučaju potražnja povezana s poznatim poslovnim ciklusima i naposljetku će se popraviti). Treći tip pada, sezonski pad, nije značajan uzrok u procesu propadanja poslovanja tvrtke osim u slučaju kad se tvrtka nalazi u lošoj financijskoj situaciji; tada može biti okidač promjene smjera poslovanja ili stečajnog postupka.“ (Slatter i Lovett, 1999: 53)

Konkurencija je, naravno, jedan od glavnih vanjskih uzorka. Jasno je da menadžment mora pomno pratiti promjene u konkurenciji, odnosno pratiti promjene njihovih proizvoda, cijena, ali i pojavu novih konkurenata. Ukoliko menadžment nije u toku s konkurencijom, tada to poduzeće može gubiti svoju konkurentsku moć unutar industrije. Sučević je (2010: 17), kako je objašnjeno u radu Gerstnera (2002), dao primjer drastične promjene konkurentnog okruženja u kojoj se našao IBM krajem 1980-ih i početkom 1990-ih godina. „Prije toga IBM je bio apsolutni vladar poslovne primjene računala i držao je 30% tržišta. Između 1965. i 1985. godine prosječna stopa rasta bila mu je 14%, a bruto profitna marža nevjerojatnih 60%! IBM-ovo tržište bile su korporacije. Tek višegodišnji razvoj PC-računala i sistemskog softvera omogućio je njihovo korištenje i u korporacijama. IBM-ov problem bilo je prihvaćanje UNIX-a, otvorenog operativnog sustava. Nakon godina dominacije i praktične ovisnosti o IBM-u, kupci su konačno dobili alternativu u kupnji hardvera od bilo kojeg proizvođača, uz uvjet da podržava standardni UNIX. Na taj se način IBM odjednom našao u potpuno novom konkurentnom okruženju.“ (Sučević, 2010: 17-18) Autor navodi kako je IBM tada izgubio 5 milijardi dolara u 1992. godini, te 8,1 milijardu dolara u 1993 godini, a do toga je došlo zbog loše pripreme i nedovoljne prilagodbe na konkurenciju.

Posljednji uzrok su nepovoljna kretanja u cijenama „potrošne robe“. „Kada kažemo „potrošno“, ne mislimo samo na cijene potrošne robe kao što su sirovine nego i na kamatne stope, strane valute i cijene nekretnina – sve ono nad čime menadžment tvrtke zapravo nema kontrolu i čija vrijednost može jako varirati, često u relativno kratkim razdobljima.“ (Slatter i Lovett, 1999: 58)

## **6. UTJECAJ KRIZE NA ORGANIZACIJU**

Jugo (2016: 65) navodi rezultate istraživanja Instituta za krizni menadžment koji je proveden 2010. godine gdje se pokazalo da je više 80% kriznih situacija bilo uzrokovano ljudskim čimbenikom koji je radio unutar iste organizacije. Istraživanje je pokazalo da je 50% kriza izazvao menadžment organizacije, a za 32% kriza okrivljeni su zaposlenici.

Kriza unutar tvrtke razvija se kroz duže vremensko razdoblje. To vremensko razdoblje Slatter i Lovett (1999: 70) podijelili su na četiri faze. Prva je faza poricanje krize unutar koje menadžment i tvrtka nisu svjesni njezina postojanja. Do toga dolazi zbog manjka pažnje, ali i zbog viška samozadovoljstva i oholosti. Kada znaci krize postanu vidljivi, tvrtka ulazi u drugu fazu, odnosno skrivenu fazu, ali menadžment i u toj fazi pokušava negirati mogućnost postojanja krize te pokušava pronaći razloge kojima bi mogli potkrijepiti tvrdnju da je kriza još daleko ili da će kriza nestati. Nakon napredovanja krize, tvrtka ulazi u treću fazu gdje struktura tvrtke i poslovni procesi počinju propadati. Tek onda menadžment počinje shvaćati postojanje krize te počinje poduzimati određene mjere. I tada, menadžment i dalje šalje optimistična priopćenja u medije. U četvrtoj fazi dolazi do loma. Počinje se sumnjati u sposobnosti menadžmenta koji tek tada pokušava postići potrebne korake. Slatter i Lovett (1999: 72) objašnjavaju proces dezintegracije tvrtke u posljednjem stupnju razvoja krize uz pomoć Albert S. Kingove (1974) podjele procesa:

- u procesu donošenja odluka dolazi do pada kvalitete te se raspravlja o potrebi provedbe pojedinih odluka
- dolazi do pada i posvećenosti u provedbi tvrtkinih ciljeva, a ponekad se može dogoditi da direktori više brinu o sebi, a manje o tvrtki
- dolazi do rezanja proračuna i preustroja poslovanja, taj dio događa se u trećem stupnju krize kada dolazi i do borbe za moć u menadžmentu tvrtke što uništava suradnju i dovodi do povećanja nadzora nad tvrtkom i povećanja centralizacije
- očekuje se propast, što ruši samopouzdanje i povećava vjerojatnost neuspjeha

- najstručniji kadrovi odlaze iz tvrtke radi pronalaska boljeg posla i tako pada prosječni stupanj kompetencija u tvrtki.

Svi navedeni procesi međusobno su povezani te se pojačavaju kroz napredovanje krize. Menadžment nije na vrijeme uočio simptome i uzroke krize te je tako najveći krivac za mogući propast tvrtke. Uz sve te procese, smanjuje se moral i optimizam zaposlenika koji svojim odlaskom iz tvrtke mogu povećati mogućnost propasti. To se neće dogoditi ukoliko se poduzmu određene strategije koje će menadžment uspješno izvesti.

## **7. KRIZNO KOMUNICIRANJE**

Jugo (2016: 7) objašnjava krizno komuniciranje kao jedan od najizazovnijih područja prakse u kojima se mogu pronaći stručnjaci odnosa s javnošću. Objašnjava kako se mnoge različite organizacije, koje ne ovise o tržištu mogu pronaći u brojnim kriznim situacijama. Jugo (2016: 8) primjećuje povezanost između kriznog upravljanja i kriznog komuniciranja. Jugo (2016: 8), kako navode Sellnow i Seeger (2013), opisuje krizno upravljanje kao pojam koji označava više poduzetih mjera koje kontroliraju moguće posljedice krize. Dakle, upravljati kriznom situacijom nije lako, međutim, ukoliko se započne mnogo prije pojave samih simptoma krize, upravljanje i rješavanje krize bit će mnogo jednostavnije.

Jugo (2016: 9) objašnjava kako brojni autori ističu komunikaciju kao jedan od ključnih čimbenika ukupnog procesa kriznog upravljanja čija primjena i realizacija može značajno odrediti hoće li se organizacija uspješno ili neuspješno obraniti od negativnih posljedica krize. Isti autor navodi Banksov (2011) opis krizne komunikacije koja je za njega dijalog između organizacije i njezinih javnosti koji se odvija prije krizne situacije, za vrijeme krizne situacije, ali i nakon nje, odnosno ona je dijalog u kojem će se određivati strategije i taktike kojima će se određene krizne situacije smanjivati. Kada kriza počne aktivno djelovati na organizaciju, tada počinje najizazovnije razdoblje za organizaciju koja tada mora poduzeti određene mjere kako bi potaknula na uspješnu kriznu komunikaciju. Pritisak na pojedincima koji upravljaju kriznom situacijom i kriznom komunikacijom stvara veliki stres unutar tima. Naročito onda kada pritisak stvaraju unutarnje i vanjske javnosti u isto vrijeme. Jugo (2016: 10) u svom radu citira Regestera i Larkin (2005) koji opisuju medije kao najezde skakavaca koji će doći hraniti na mjesto nesreće, a ako im organizacija koja je u središtu te krize ne omogući tražene informacije, postat će sumnjičavi prema njoj. Jugo (2016: 10) se osvrće i na razvoj društvenih mreža koje su posljednjih godina ubrzale kriznu komunikaciju i tako postavile nove izazove za koje se tvrtke

moraju pripremiti. Jugo (2016: 11) iznosi tipologiju reaktivnih strategija komuniciranja u kriznim situacijama koje je definirao Ronald Smith (2009) podijelivši ih u sedam skupina:

1. preventivne aktivnosti
2. strategije napadačkog odgovora
3. obrambeni odgovor
4. zavaravajući odgovor
5. javno sažaljenje
6. korektivno ponašanje
7. promišljena neaktivnost.

Bitno je svakom timu dati točne zadatke koje moraju obavljati tijekom krize. Jugo ih (2016: 29), pomoću Zarembae (2010), dijeli na šest skupina:

1. priprema na krizu
2. identificiranje javnosti
3. osmišljavanje i kreiranje poruka
4. izbor medija
5. odgovor na povratnu informaciju
6. ocjena i evaluacija uspjeha.

## **8. IDENTITET I IMIDŽ ORGANIZACIJE**

Važno je definirati i razlikovati pojmove „identitet“ i „imidž“. Jugo (2012: 68) navodi najjednostavniju definiciju koja kaže kako identitet *per se* znači biti različit od drugih. Prema Ćoriću (2019: 177), identitet je izvedenica iz latinske riječi *idem*, što znači isti, identitet se tako prevodi kao istovjetnost, potpuna jednakost ili priznanje da je netko ili nešto zaista ono čime se prikazuje. „Povezanost pojma s latinskom riječi *identidem*, što u prijevodu označava *svaki put isto*, u korporativnom smislu objašnjava zašto se on često povezuje s vizualnom simbolikom kojom se postiže visoka organizacijska konzistentnost.“ (Ćorić, 2019: 177) Za organizacije identitet je način na koji se one predstavljaju ciljanim javnostima.

Jugo (2012: 68) imidž objašnjava kao „skup uvjerenja, ideja, stavova, dojmova, stereotipa i predrasuda koje o izvjesnom objektu ima subjekt“. Ćorić (2019: 192) imidž objašnjava kako potječe od latinske riječi *imago*, što znači slika, lik, oblik ili utjelovljenje. Ono predstavlja kao maštu ili sposobnost zamišljanja. Svaka javnost gleda organizacije iz svog kuta, pa tako i u vrijeme krize. Oni stvaraju imidž organizacije svojim mišljenjima i stavovima. Ćorić (2019:

193), kako navodi Boulding (1955), objašnjava da „korporativni imidž nastaje kao rezultat doživljene, a ne stvarne kvalitete neke organizacije“.

Coombs (2007: 24) govori kako je povijest odnosa između dionika i organizacije vrlo bitna u trenutku kada se pojavi kriza u organizaciji. Stoga je vrlo bitno graditi odnos s dionicima kroz cijelo poslovanje, budući da su oni ti koji će stvarati mišljenja i reputaciju organizacije. Oni ju stvaraju pomoću izravnih i neizravnih interakcija, a ukoliko su one pozitivne, tada će se stvoriti i povoljna reputacija. A tko su uopće dionici? Njih Coombs (2007: 25) opisuje kao osobe ili skupine koje imaju interes, pravo, zahtjev ili vlasništvo u organizaciji.

Odnosi s javnošću imaju važnu ulogu u stvaranju identiteta tvrtke. Postoje aktivnosti koje sudjeluju u stvaranju u izgradnji identiteta, a Jugo (2012: 70), kako navodi Skoko (2006), ih nabroja: (1) upravljanje komuniciranjem s općom javnošću, medijima i ostalim ciljnim javnostima, (2) skrb o vizualnom identitetu tvrtke, logotipu, zaštitnoj boji, službenom fontu, izgledu prostorija i zgrade, (3) pripremanje materijala o tvrtki, informativnih i promotivnih, (4) kreiranje imidža menadžmenta i skrb o njihovim javnim nastupima, (5) pripremanje strategije kriznog komuniciranja, (6) koordinacija interne komunikacije prema zaposlenicima kompanije, (7) organizacija korporativnih događanja i nastupa tvrtke u javnosti, (8) organiziranje programa sponzorstva i donacija, (9) savjetodavna komunikacijska potpora menadžmenta i edukacija djelatnika te (10) analiza medijskog izvještavanja o kompaniji. Ćorić (2019: 192), kako navode Melewar, Sarstedt i Hallier, doživljava identitet i imidž kao podskupove ili elemente na kojima se gradi korporativna reputacija.

## **9. KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE U KRIZNIM SITUACIJAMA**

Prema Frandsenu i Johansenu (2020: 124) koji uz pomoć Coombsa (n.d.) objašnjavaju kako je komunikacijska strategija u kriznim situacijama započela kao model stabla koji je sadržavao dvije kritične pretpostavke i potrebu grupiranja tipova kriza i strategija odgovora na krize. Prva pretpostavka bila je da će se negativan odnos između reputacije nakon krize i odgovornosti u krizi održati u cijelom spektru tipova kriza i da nije ograničen na dokumentarni odnos pronađen u krizi štete na proizvodu. Druga pretpostavka koju on navodi bila je optimalni odgovor u krizi koji odgovara percipiranom prihvaćanju odgovornosti s percipiranom kriznom odgovornošću. „Kada raspravljamo o strategijama odgovora na krizu razlikujemo davanje informacija, prilagođavanje informacija i strategije popravka ugleda, što je ideja koju je prvi puta artikulirao Sturges (1994).“ (Frandsen i Johansen, 2020: 125) Teorija pomaže pri prilagođavanju kriznih

strategija u određenim kriznim situacijama unutar organizacija koje donose menadžeri. Kada menadžeri utvrde o kakvoj se krizi radi, oni odabiru određene strategije. Jugo (2016: 53) navodi strategije koje Tomić (2013) nabraja i objašnjava u svom radu, a to su

1. strategija poricanja – tvrde da kriza ne postoji
2. strategija umanjivanja – minimiziranje organizacijske odgovornosti
3. strategija ponovne izgradnje – nuđenje nadoknade ili isprike
4. strategija pojačavanja – hvaljenje subjekata uključenih u krizu (koristi se uvijek uz jednu od preostale tri strategije).

Gephart, Miller i Hegleson (2018: n.p.), uz pomoć Coombsa (2007), objašnjavaju strategiju poricanja i umanjivanja kao strategiju koja će pokušati utjecati na to kako ljudi percipiraju krizu. Objašnjavaju strategiju umanjivanja kao strategiju koja pokušava smanjiti percipiranu odgovornost za krizu. Menadžeri mogu tvrditi da nemaju kontrolu nad događajima ili da se nesreće jednostavno događaju. U strategiji ponovne izgradnje pomaže se žrtvama te se na takav način gradi bolja slika o organizacijama. Ističu se pozitivne akcije koje je organizacija u krizi poduzela.

S druge strane, Benoit (2020: 112) odbija naglašavati postojanje faza u kriznom komuniciranju. On smatra kako je ljudska interakcija vrlo složena i u tome ne može intervenirati određena strategija.

Jugo (2016: 165) objašnjava kako mnogi autori koji se bave kriznom komunikacijom smatraju da je komunikacija jedna od temeljnih sposobnosti organizacije tijekom rješavanja kriznih situacija unutar poduzeća. On objašnjava kako je upravo način na koji organizacija komunicira u krizi ključna za podržavanje i popravljavanje ugleda tvrtke. Coombs (2007: 15) naglašava kako dobro pripremljeni menadžer nije onaj koji donosi samo planove upravljanja kriznim situacijama kada kriza nastupi, već je uključen i u identificiranje i rješavanje situacija koje bi mogle postati ili dovesti do krize. Krizne faze diktiraju koje će se aktivnosti provoditi u sprječavanju istih kriza.

Jugo (2016: 165) naglašava važnost sprječavanja prelijevanja krize na nezahvaćene dijelove poduzeća ili okolinu te da se što više moguće smanji njezino trajanje.

Jugo (2016: 166) dijeli komunikacijske probleme na dva dijela koja karakteriziraju odgovor na kriznu situaciju. Prvi je problem dostava informacija zahvaćenim javnostima prije krize, za vrijeme krize i nakon porasta krize. Taj problem rješava se izravnim komunikacijskim kanalima

(radio, televizija ili signal za uzbunu) jer oni omogućuju brzo i učinkovito slanje poruka većem broju ljudi. Kao drugi problem navodi koordinacijski problem.

Važno je pretpostaviti kako će se vijest o krizi brzo proširiti i kako će se time nanijeti više štete organizaciji. Dužnost je organizacije i njezinog menadžerskog tima ispraviti tu pogrešku prije nego li mediji prikažu organizaciju u najgorem mogućem svijetlu. Jugo (2016: 168) objašnjava kako je važno otvoreno raspraviti o situaciji, govoriti istinu, objasniti zašto se problem uopće pojavio i na koji način ga se planira riješiti. Zatim navodi kako je potrebno pretpostaviti da će nakon krize doći do znatnih promjena u organizaciji. Jugo (2016: 168) citira Welcha, koji zaključuje da iz svake krize poduzeće nešto nauči, izvuku pouke i prenese svoje iskustvo drugima.

### 9.1. ELEMENTI I UPUTE ZA KRIZNO KOMUNICIRANJE

Jugo (2016: 169) objašnjava kako u svakoj kriznoj situaciji postoji potreba za odgovarajućom komunikacijom s medijima, svim javnostima na društvenim mrežama, a uz to je važna i komunikacija s internom javnošću, kao i s eksternim javnostima i odvjetnicima.

Jugo (2016: 170) predlaže zadovoljiti tri osnovne pretpostavke u smislu kriznog komuniciranja. Prva pretpostavka koja čini strategiju komunikacije unutar krize jest brzina. Ona je jedan od ključnih elemenata koja utječe na mišljenje javnosti. Autor brzinu objašnjava kao rezultat brzog razvoja tehnologije koja brzo širi vijesti i time smanjuje vrijeme kriznom timu da oblikuje odgovor.

Kao sljedeću komponentu uspješne komunikacije, autor navodi konzistentnost. Time se želi postići usklađenost organizacije. Komunikacijom između vodstva i ostalih zaposlenika poticat će se dijeljenje zajedničkih informacija.

Kao drugo obilježje Jugo (2016: 173) navodi otvorenost prema medijima, odnosno spremnost na dijeljenje svih traženih informacija i pri tome biti iskren. Dakle, poželjno je da glasnogovornik organizacije bude spreman odgovoriti na pitanja javnosti i ostane raspoloživ medijima.

Jugo (2016: 175), kako navodi Luecke (2005), je sažeo četiri osnovna pravila za obuzdavanje krize: „(1) djelovati brzo i odlučno, (2) ljude uvijek staviti na prvo mjesto, (3) biti na mjestu događaja i (4) otvoreno i neumorno komunicirati“.

Vrlo je važno imati vodstvo koje će znati donositi odgovarajuće odluke u neobičnim i stresnim situacijama. Krizni menadžment u takvim trenucima nema dovoljno vremena prikupiti sve

potrebne informacije koje javnost od njih traži i zato je važno imati tim koji će u takvim trenutcima mirno razmotriti sve moguće reakcije

Jugo (2016: 179-180) sažima glavne upute za učinkovitu komunikaciju u osam točaka: priznavanje postojanje krize i suočavanje s njezinom stvarnošću, aktiviranje kriznog komunikacijskog tima, pripremanje kriznog komunikacijskog centra, konzistentnost glasnogovornika i glavnog menadžera, sazivanje konferencije za novinare čim to okolnosti krize dopuste, svojim postupcima ukloniti nanесenu štetu organizaciji te zapisivati sve što se događa unutar i u okruženju organizacije.

Gephart, Miller i Helgesson (2018: n.p.) navode primjere prilagođavanja informacija koje će pomoći ljudima da se psihički nose s krizom. U njih uključuju izraze sućuti, radnje koje se poduzimaju kako bi se spriječilo ponavljanje krize, savjetovanje za traumu te osnovne informacije o kriznom događaju. Autori, pomoću Sturgesa (1994) objašnjavaju da je prilagodba informacija i davanje uputa jedne od prvih strategija koje će menadžeri koristiti u kriznoj situaciji.

Nakon rješavanja krize važno je osigurati buduće strategije koje će se primijeniti ukoliko dođe do iste ili slične krizne situacije. Organizacije moraju shvatiti koliko su važne pripreme i obrazovanje timova koji se bave kriznom komunikacijom i provođenjem strategija. Nakon krize, važno je zadržati samopouzdanje svih zaposlenika te ih podsjetiti koliko je važno primijeniti sve naučeno iz krizne situacije.

## 9.2. KOMUNIKACIJA S JAVNOSTIMA

Jugo (2016: 181) navodi kako krize gotovo uvijek stvaraju negativne posljedice medijima i drugim javnostima te objašnjava koliko je važno održati zdravu i iskrenu komunikaciju s njima. S jedne strane važno je uspostaviti komunikaciju s medijima, dok je s druge strane važno vratiti ili zadržati povjerenje glavnih dionika. Jugo (2016: 181) dijeli dionike i ciljne javnosti na interne i eksterne.

U interne utjecajne skupine Jugo (2016: 181) podrazumijeva zaposlenike organizacije u koje uključuje i njihove obitelji, odjele zadužene za zaštitu zdravlja organizacija, službu sigurnosti, neposredno nadređene osobe, menadžere i korporativne menadžere te sindikate. Cilj interne komunikacije jednako je uputiti svakog pojedinca u kriznu situaciju, ohrabriti zaposlenike, podići njihov moral, utjecati na njihov stav i mišljenja na način da će se zaposlenici zauzeti za organizaciju u kojoj rade. „Svijest zaposlenika o poslovnim operacijama, ciljevima i razvoju povećat će njihovu učinkovitost kao veleposlanika, i na poslu i izvan njega.“ (Theaker, 2007:



195) U kriznim situacijama vrlo je važno pripaziti na utjecaj eksternih skupina koje mogu negativno utjecati na interne skupine i njihovu komunikaciju.

Jugo (2016: 182) u eksterno utjecajne skupine ubraja *online* zajednice, lokalnu samoupravu, tvornice ili pogone, stanovništvo u zajednici i njihove formalne i neformalne lidere, zakonske regulatore, vlade, pružatelje usluga, dobavljače, kupce, distributere, prijevoznike, tehničke stručnjake, financijske zajednice i relevantne nevladine organizacije.

### 9.3. KOMUNIKACIJA S MEDIJIMA

Jugo (2016: 189) objašnjava koliko su mediji važni u komunikaciji organizacije s eksternim javnostima koje zaslužuju znati određene informacije, a mediji su glavni način pomoću kojeg će se uspostaviti komunikacija. Vrlo je važno ispuniti eksternu javnost svim informacijama kako ne bi nastao vakuum unutar kojeg će javnost smjestiti razne informacije koje prikupe, a među njima mogu biti i lažne informacije koje će naštetiti ugledu i reputaciji organizaciji koja se našla u krizi. Većina medija može organizacijama poslužiti kao alat pomoću kojeg će organizacija doprijeti do željene publike, zato je bitno održavati dobre odnose sa svim medijima kako bi tijekom kriznog razdoblja mediji bili korektni. Cutlip, Center i Broom (2003: 326) daju pet temeljnih pravila kojih se djelatnici u odnosima s javnošću moraju pridržavati kako bi osigurali dobar odnos s medijima. Oni predlažu djelatnicima da govore otvoreno, budu uvijek na usluzi, ne mole i ne kude, da ne traže od medija da se priča zataji te da ne zasipaju javnosti informacijama. Isti autori (2003: 330) citiraju Chestera Burgera koji kaže da su mediji „često nepravedni, nerazumni i jednostavno u krivu. No, čak ako nama i nisu prijatelji, oni su najbolji prijatelji nacije, i mi bismo im zbog toga trebali biti zahvalni.“

## 10. ANALIZA STUDIJA SLUČAJEVA

Organizacije se redovno suočavaju s problemima koje mogu znatno utjecati na njihovo normalno funkcioniranje posla, imidž i ugled. U prethodnim poglavljima ovog rada vide se najveći problemi većine poduzeća, a to su loš menadžment i loša komunikacija između kriznih timova i ostatka javnosti. Upravo je krizni menadžment taj koji će poduzeti određene korake u spašavanju tvrtke, a primjere takvih izvlačenja iz krize može se vidjeti u primjerima dvama hrvatskim tvrtkama, Adria Servis d.o.o. i Ikarplast d.o.o. Veća kriza koja je obuhvatila skoro cijeli svijet, bila je kriza Toyote iz 2009. godine koja je nakon mnogih loših odluka uspjela vratiti izgubljenu reputaciju promjenom vodstva i uvođenjem novih, ali i starih navika i strategija.

## 10.1. PRIMJERI HRVATSKIH TVRTKI

Jugo (2016: 7) objašnjava kako se mnoge hrvatske tvrtke nisu pokazale uspješne u praksi kriznog komuniciranja. Čak i od velikog razvoja hrvatskih djelatnika koji se bave odnosima s javnošću, mnoge tvrtke suočile su se s mnogim problemima od kojih su neke postale sinonim za loše komunikacijsko upravljanje.

### 10.1.1. Adria Servis d.o.o.

„Tvrtka Adria servis d.o.o. osnovana je 1999. godine izdvajanjem dijela općih poslova iz Plive d.d. Poslovna ideja je bila da nova tvrtka nastavi pružati usluge čišćenja, ugostiteljstva i ostalih sporednih djelatnosti, Plivi, ali i da iste usluge ponudi na tržištu te u roku od tri četiri godine bude sposobna za samostalno profitabilno poslovanje.“ (Sučević, 2010: 161) Prema autorovom istraživanju Pliva je željela smanjiti nepotrebne troškove u koje su uključivali i operativne troškove tvrtke Adria servis. „U skladu s tom vizijom dogovorene su cijene usluga koje je Pliva spremna plaćati Adria servisu, a koje su na početku bile više od tržišnih s planiranim smanjenjem kroz tri godine.“ (Sučević, 2010: 160) Taj je plan gotovo u potpunosti propao te su prihodi tvrtki značajno padale.

Autor navodi kako je jedan od glavnih uzroka bilo smanjenje prodajnih cijena koje je dovelo do pada prihoda. Menadžment tada nije uspio nadoknaditi prihode. Udjele je kupila Adria grupa koja je osnovana s namjerom da otkupi udjele. Menadžment je zamijenjen novim menadžmentom koji se pokazao ključnim za oporavak tvrtke. Sučević (2010: 162) objašnjava kako je najprije osnažena funkcija kontrolinga nad svim ključnim resursima tvrtke. Postavljeni su jasni ciljevi koji su se provodili po planu. Autor navodi kako je za uspješan preokret bila ipak ključna promjena tržišnog pristupa.

„Od 2003. do 2005. godine ukupan prihod tvrtke povećan je za više od 80% te je ukupan prihod u 2005. godini veći no što je bio u najboljim danima poslovanja s Plivom.“ (Sučević. 2010: 162) Dakle, tvrtka Adria d.o.o. uspješno je provela svoje planove te ostvarila ciljeve koji je novi menadžment postavio. Relativno se brzo izvukla iz krize te pokazala inovativne načine na koji može zadržati kadrove, ali promijeniti glavne funkcije koje nisu obavljale svoje dužnosti.

### 10.1.2. Ikarplast d.o.o.

„1947. godine u Crikvenici je formirano Vinodolsko auto poduzeće (VAP). Tijekom druge polovice dvadesetog stoljeća poduzeće je mijenjalo svoje djelatnosti i nazive te je početak devedesetih godina dočekalo pod imenom Ikarplast, kao ekskluzivni nadograditelj hladnjača za Zastavu i s vlastitom stanicom za tehnički pregled vozila te 160 zaposlenih.“ (Sučević, 2010:

169) Dalje autor navodi kako je nakon Domovinskog rata Ikarplast morao prekinuti poslovanje s istočnim tržištima. Nakon privatiziranja Ikarplasta 1993. godine, zatim požara u kojem je zgrada uprave i tehničkog pregleda stradala, obnovljena je velikim kreditnim zaduženjem koja je dodatno opteretila tvrtku. Sučević (2010: 169) objašnjava razvoj mnogih problema koji su zahvatili tvrtku sljedećih godina. Poduzeće je stalno poslovalo s gubitkom, a preživljavalo je samo zahvaljujući novim zaduženjima. Tek 2003. nova uprava pokreće proces restrukturiranja društva. Autor navodi kako je najveći uzrok krize bio gubitak tržišta, a zatim nedoraslost uprave koje su tada vodile tvrtku. Objašnjava kako menadžment nije imao strategiju, ciljeve i viziju, a onda kada je imao ciljeve, bili su preambiciozni i neostvarivi. Uz sve te probleme, pojavio se i problem korupcije i namjernog štetnog ponašanja.

„Tek je novi menadžment objektivno sagledao probleme i pokušao pronaći put iz problema. U ovom slučaju ključne karakteristike menadžmenta nisu bila tehnička znanja nego sposobnosti upravljanja ljudima.“ (Sučević, 2010: 170) Autor dalje objašnjava kako je upravo stalna i otvorena komunikacija bila jedna od glavnih čimbenika koji su korak po korak usmjeravali tvrtku prema rješavanju krize.

„Uspješno su sklopljeni dugoročni partnerski odnosi s glavnim kreditorom, osiguravajućom kućom kojoj je bilo u interesu biti partner sa stanicom za tehnički pregled.“ (Sučević, 2010: 170)

Zaključuje se da je nova uprava menadžmenta ta koja je svojim sposobnostima uspjela izvući Ikarplast iz krize. Svojim vođenjem utjecali su na ponašanje zaposlenika i vlasnika te su manjim koracima uspjeli restrukturirati tvrtku.

## 10.2. TOYOTA KRIZA

### 10.2.1. Povijest Toyote

Prema Toyotinoj službenoj stranici, njezino podrijetlo započinje u japanskoj tkalačkoj industriji u kojoj je Sakichi Toyoda izumio prvi automatski tkalački stan na svijetu. On je zatim 1918. godine osnovao tvrtku Toyoda Spinning and Weaving Company. To načelo projektiranja opreme koja se automatski zaustavlja i odmah skreće pozornost na probleme i danas je ključno za Toyotin proizvodni sustav. Tvrtka Platt Brothers 1929. otkupila je prava na proizvodnju i prodaju za 100 000 funti. Taj prihod Sakichijev sin, Kiichiro, uložio je u razvoj automobilske tehnologije u Toyodi. Nakon toga došlo je do razvoja prvog osobnog automobila tvrtke 1936., modela AA. Zatim je 1937. godine otvorena Toyota Motor Company. S proizvodnjom vozila izvan Japana započeli su 1959. godine u Brazilu.

### 10.2.2. Početak krize

Prema članku iz MIT Sloan Management Reviewa, autora Roberta E. Colea (2011), kriza je započela kada je u listopadu 2009. godine započelo prvo od mnogih publiciranih povlačenja Toyotinih vozila u Sjedinjenim Američkim Državama. Navodeći mogući problem u kojem loše postavljene ili neispravne podne prostirke ispod vozačevog sjedala mogu dovesti do nekontroliranog ubrzanja u nizu modela, Toyota je objavila da povlači 3,8 milijuna američkih vozila. Opoziv je potaknut izvješćem o teškoj nesreći u Kaliforniji, gdje se zaglavila papučica gasa Lexusove limuzine, što je rezultiralo smrću vozača. Liker (2011) u svom članku navodi kako je Nacionalna uprava za sigurnost prometa na cestama (NHTSA) bila na udaru medija i kritičara zbog preblagih mjera prema Toyoti. Cole (2011) objašnjava kako je za rukovoditelje u proizvodnji, koji su desetljećima nastojali oponašati Toyotu, sama sugestija da ima problema s kvalitetom bila je ozbiljna stvar. U tom periodu, njezini konkurenti poput tvrtki Ford, Hyundai i Chevrolet proizvodili su sve bolja i bolja vozila.

### 10.2.3. Definiranje problema

Cole (2011: 30) u članku navodi da je 2010. godine, tvrtka opozvala još 3,4 milijuna vozila u tri odvojena povlačenja, za ukupno više od 7 milijuna. Neki od problema bili su papučice gasa koje mogu zapeti ili se zaglaviti prilikom pritiska vozača što uzrokuje nastavak ubrzavanja onda kada vozač to ne želi, zatim uklještenje papučica te programske greške koje su utjecale na kočenje na nekim modelima. Prema prezentaciji J. Pressa (2006), Cole (2011: 30) objašnjava kako su upravne tvrtke Toyote još 2006. započele s anketom među potrošačima u SAD-u u kojoj je jedno od pitanja bilo koliko povlačenje njihovog trenutnog vozila utječe na kasniju ponovnu kupnju iste marke automobila. Objašnjava kako je tada 11% vlasnika automobila u SAD-u reklo da je opoziv bio utjecajan, a 20% da je bio vrlo utjecajan. Cole (2011: 30) objašnjava kako je Gallupova nacionalna anketa krajem veljače 2010. pokazala da su u Toyotinom slučaju stvarne reakcije bile oštrije od hipotetskih.

Cole (2011: 30), kako je navedeno u vijestima Rolanda (2011), objašnjava kako je broj opoziva vozila nastavio rasti. Od veljače do kolovoza 2010. godine bilo je 13 zasebnih Toyotinih opoziva. Tih 13 opoziva utjecalo je na stare, ali i nove modele te su se temeljile na širokom rasponu problema što je uključivalo kontrolu upravljanja i curenje goriva. Tvrtka je 2011. godine najavila dva dodatna povlačenja, a u svibnju 2011. godine Automotiv News izvijestilo je da je više od 20 milijuna Toyotinih vozila povučeno od jeseni 2009.

Glavna je zadaća menadžera prepoznati simptome i uzroke krize na vrijeme te poduzeti određene mjere koje će umanjiti krizu dok je još u nastajanju. Čelnici Toyote dobili su brojna

upozorenja o sve lošijoj kvaliteti njihovih vozila, ali nisu učinili ništa kako bi zaustavili krizu na vrijeme. Cole (2010: 32) objašnjava kako su se radne skupine na visokoj razini otpuštale početkom 2009. godine. Upravo su se te radne skupine bavile pitanjima kvalitete. Objašnjavali su takve odluke govoreći kako je uprava počela vjerovati da je kontrola kvalitete dio DNK tvrtke i tako zaključili da im radne skupine za provjeru kvalitete nisu potrebne. Menadžeri su ignorirali i upozorenja drugih čelnika koji su upozoravali tvrtku za tehničke probleme koji se pojavljuju u istragama.

#### 10.2.4. Uzroci problema

Cole (2011: 36-37) objašnjava dva temeljna uzroka Toyotinih problema s kvalitetom. Ambicija uprave za brzim rastom je prvi uzrok. Toyotina želja za rastom započela je 1995. godine kada je Hiroshi Okuda imenovan za novog predsjednika tvrtke. Njegova „vizija 2005“ pozivala je na „brzo povećanje Toyotinog globalnog tržišta udjela sa 7,3% u 1995. na 10% tijekom sljedećeg desetljeća. Tvrtka je 1998. postigla globalni tržišni udio od 9,7%, a zatim postavila novi cilj od 15% do 2010“. (Cole, 2011: 32) Tvrtka nije postigla Okudinu viziju zbog financijskog sloma i povlačenja vozila. Unatoč širenju diljem svijeta, menadžment nije imao vremena prilagoditi se snažnom rastu, odnosno, sav fokus bio je usmjeren prema rastu. Cole (2011: 33) navodi kako su sve promjene bile suptilne, a kako su te promjene imale negativan utjecaj na kvalitetu. Camuffo i Wilhelm (2016: 10) naglašavaju da je iskrivljenje komplementarnosti između Toyotinih organizacijskih odluka uzrokovano korporativnim strateškim izborima Toyotinog najvišeg menadžmenta kojima su željeli postati najveći svjetski proizvođač automobila. Navode kako su promjene organizacijskih izbora kao što su sustavi obuke i razvoja ljudskih resursa, odabir menadžmenta i kriteriji za napredovanje, ukidanje pozicije vođe tima u proizvodnji i nemilosrdni programi rezanja troškova dobavljača razlog smanjenja kvalitete i sigurnosti automobila. Camuffo i Wilhelm (2016: 11) navode kako je problem manjka kvalitete priznao i Akio Toyoda kada je 2010. godine javno priznao da je ključni razlog za probleme s kvalitetom Toyote Motor Corp. pretjerana usredotočenost na tržišni udio i profit koji je, kako citiraju Shirozua (2010), poremetio „redosljed Toyotinih tradicionalnih prioriteta“.

Drugi temeljni uzrok sve je veća složenost proizvoda tvrtke. Cole (2011: 33) taj problem objašnjava kroz rast tehničke složenosti vozila. Zbog sve veće sofisticiranosti automobila, odnosno niza strožih propisa o sigurnosti, emisijama i potrošnji goriva te sve veće potražnje kupaca automobila s luksuznim značajkama, automobili postaju kompleksniji za proizvodnju. Za Toyotu su ti izazovi bili još intenzivniji budući da je u isto vrijeme jedan od ciljeva bio širiti proizvodni kapacitet hibrida i drugih modela. Cole (2011: 33) objašnjava kako se na taj način

oputerilo razvojne i proizvodne sustave tvrtke te se gurnulo ljudske resurse do krajnjih granica, zbog čega je i došlo zbog uvjeta u kojima su se stvarala vozila loše kvalitete.

Prema Coleu (2011: 33) osoblje Toyote smanjivalo se zajedno s rastom tvrtke. Zato je Toyota morala zaposliti vanjske ugovorne inženjere koji će preuzeti vanjske dobavljače jer interni inženjerski resursi i postojeća baza dobavljača nisu mogli obaviti sav posao i izvršiti sve zahtjeve. Odnosno, Toyota je zbog želje za povećanjem kapaciteta i proizvodnje bila prisiljena predati dio posla na vanjske inženjere koji nisu bili stalni zaposlenici Toyote.

Autor u svom članku objašnjava kako je rezultat svih navedenih problema bio spoj neiskustva, neizgovorenih informacija i rada s inženjerima koji nisu bili upoznati s praksama Toyote ili japanskim jezikom. Zbog nekordinacije, manjka jasne komunikacije, protokola, sredstava i novih praksi na koje većina timova u Toyoti nije naučila došlo je do problema s kvalitetom u proizvodnji.

Cole (2011: 34) kritizira i centraliziranu upravljačku strukturu tvrtke. On objašnjava kako je zbog velike centralizacije najviše rukovodstvo u Japanu sporije reagiralo na lokalne probleme. Kao primjer navodi prekasno povlačenje SUV-ovih kamioneta iz SAD-a. Iz tog razloga lokalne tvrtke i timovi nisu imali veliku moć pri donošenju većih odluka. Kada bi se i donijele određene odluke, bilo bi prekasno. Zbog sporog i lošeg upravljanja krizama došlo je do problema s kvalitetom proizvoda.

#### 10.2.5. Izlazak iz krize

Kada se bilo koja organizacija nađe na udaru unutarnje i/ili vanjske javnosti, komunikacijski timovi tih organizacija moraju biti spremne djelovati. Toyota je uspjela obnoviti svoju reputaciju i utvrditi svoju poziciju vodeće u industriji sljedećim koracima:

- opozivom i popravkom

Prema objašnjenju Shaikha (2023) u trenutku opoziva automobila s tržišta, tvrtka je započela s priznavanjem krize i poduzimanjem određenih mjera koje će ju izvući iz krize. Podrazumijevalo se popravak svih dijelova automobila koji su uzrokovale probleme i ugrožavale živote.

- promjenama u menadžmentu

Slabo upravljanje i prevelika samouvjerenost bilo je ključno za razvoj te krize. Snažno vodstvo i sposoban menadžerski tim potreban je za učinkovito donošenje odluka koje će osigurati rješavanje izazova i prepoznavanje kriza.

- poboljšanjem sigurnosnih značajki

Shaikh (2023) objašnjava kako je Toyota uvela poboljšane sigurnosne značajke u svoja vozila kako bi smanjili rizik od neželjenog ubrzavanja. Značajke uključuju sustave za premošćivanje kočnica i tehnologiju pametnog gasa (Smart Throttle Technology).

- kampanjama podizanja javne svijesti

Shaikh (2023) zatim pojašnjava Toyotine kampanje koje su educirale potrošače o sigurnosnim mjerama i poboljšanjima u njihovim vozilima. Te kampanje izgradile su novi odnos i vratile povjerenje potrošača u Toyotu.

## 11. ZAKLJUČAK

Krize se u svakom trenutku mogu pojaviti u bilo kojoj organizaciji bez obzira na njezin položaj u industriji, stoga one moraju imati jasno razvijen plan kojim će suzbiti svaku kriznu situaciju u kojoj se njihova organizacija nađe. Do krize dolazi zbog kršenja očekivanja dionika, što rezultira štetom za njih ili za samu organizaciju.

Cilj rada bio je prikazati kako dolazi do kriznih situacija i kako primijeniti uspješne komunikacijske strategije unutar kriznih situacija koje zahvate neko poduzeće. Zaključuje se da do kriznih situacija dolazi zbog niza simptoma koje organizacija može zanemariti. Mnoge simptome i uzroke organizacije čak i namjerno zanemaruju misleći kako su lažne i/ili nebitne. Do takvih zaključaka uglavnom dolaze nedovoljno obrazovani menadžerski timovi koji nisu u stanju pratiti promjene, napredak tvrtke i/ili konkurenata. Vodstvo organizacije mora zadužiti određeni tim koji će biti opredijeljen za prepoznavanje vanjskih i unutarnjih uzroka kriznih situacija. Upravljanje krizom znači imati pod kontrolom sve moguće posljedice kriza. Krizni menadžeri tako moraju znati upravljati krizom čak i prije pojavljivanja krize. Kako će to uspjeti? Jasnom i razumljivom internom i eksternom komunikacijom koju provode.

Komunikacija je jedan od ključnih elemenata koji pridonose rješavanju kriznih situacija. Dijalog između vodstva organizacije i njezinih *stakeholdera*, posebno za vrijeme krize, najdinamičnije je razdoblje tijekom rješavanja kriznih situacija unutar organizacije. Tim zadužen za krizno komuniciranje mora imati razrađene strategije komuniciranja koje će im poslužiti u krizama. On mora prikupljati informacije o svim rizicima te izraditi planove ponašanja i komuniciranja koji će im poslužiti ukoliko se kriza u organizaciji počne razvijati. Ukoliko kriza postane kobna za organizaciju, imidž organizacije je ugrožen i tada tim mora poduzeti dodatne mjere koje će vratiti ili barem dijelom popraviti ugled organizacije. U takvim trenucima, zaključuje se da je važno imati dobar odnos s medijima. Mediji su važan alat koji krizni menadžeri mogu koristiti u svoju korist tijekom krizne komunikacije.

Na primjeru krize Toyote iz 2009. godine, zaključuje se da su organizacijske strukture, vanjski inženjeri i menadžment jedni od glavnih čimbenika koji su krivi za nastanak krize. Naime, zbog centralizacije tvrtke i neomogućavanja jasne komunikacije između manjih lokalnih tvrtki usporila se reakcija na mnoge probleme koji su se razvijali u tvrtkama Toyote diljem svijeta. Toyotina kriza odličan je primjer u kojem se vidi koliko je važno imati jasnu i zdravu internu i eksternu komunikaciju. Vodstvo Toyote shvatilo je razlike u kulturi i načinu poslovanja kojim posluju druge poslovnice i tako poboljšala komunikaciju između njih i vodećih timova. Osim



problema komunikacije, tvrtka je žudjela za rastom i profitom te je na taj način zanemarila kvalitetu svojih proizvoda i tako dovela svoje potrošače u rizik. Na sreću, nakon vrhunca krize, krizni menadžment je primijenio adekvatne strategije koje su vratile Toyotin ugled i dio povjerenja potrošača.

## 12. LITERATURA

1. Camuffo, A. i Wilhelm, M. (2016) *Complementarities and organizational (Mis)fit: A retrospective analysis of the Toyota recall crisis*. Journal of Organization Design. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/217429/1/s41469-016-0006-6.pdf> . [pristup: 28.8.2024.]
2. Cole, R.E. (2011) *What Really Happened to Toyota?* MIT Sloan Management Review. URL: <https://www.researchgate.net/publication/265103744>. [pristup: 28.8.2024.]
3. Coombs, W..T. (2007) *Ongoing Crisis Communication: Planing, Managing and Responding*. Sage, II. Izdanje URL: [https://books.google.hr/books?id=E3fQ8EraOTIC&dq=crisis+communication&lr=&hl=hr&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.hr/books?id=E3fQ8EraOTIC&dq=crisis+communication&lr=&hl=hr&source=gbs_navlinks_s) [pristup: 4.9.2024.]
4. Cutlip, S.M., Center, A.H. i Broom, G.M. (2003) *Odnosi s javnošću*. VIII. Izdanje, Zagreb: Mate.
5. Ćorić, N. (2019) *Korporativna komunikacija*. Zagreb – Sarajevo – Mostar, Synopsis, Filozofski fakultet Sveučilišta u Mostaru.
6. Frandsen, F. i Johansen, W. (2020). *Crisis Communication*. Walter de Gruyer Inc., Boston/Berlin. URL: [https://www.google.hr/books/edition/Crisis\\_Communication/Zwz6DwAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1](https://www.google.hr/books/edition/Crisis_Communication/Zwz6DwAAQBAJ?hl=hr&gbpv=1) [pristup: 4.9.2024.]
7. Gephart Jr., R.P., Miller, C.C., Helgesson, K.S. (2018). *The Routledge Companion to Risk, Crisis and Emergency Managment*. Routledge Companions. URL: [https://books.google.hr/books?id=VDZ7DwAAQBAJ&dq=crisis+communication&lr=&hl=hr&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.hr/books?id=VDZ7DwAAQBAJ&dq=crisis+communication&lr=&hl=hr&source=gbs_navlinks_s) [pristup: 4.9.2024.]
8. History of Toyota. URL: <https://www.toyotauk.com/about-toyota/history-of-toyota>. [pristup: 26.8.2024.]
9. Holtz, S. (2008) *Korporativni razgovori: vodič za provedbu učinkovite i prikladne interne komunikacije*. Zagreb: HUOJ.
10. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Komunikacija. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2013. – 2024. <https://www.enciklopedija.hr/clanak/komunikacija>. [pristup: 26.8.2024.]
11. Jugo, D. (2012) *Strategije odnosa s javnošću*. I. Izdanje, Zagreb: Profil Knjiga, Novelti Millenium.

12. Jugo, D. (2016) *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Edward Bernays, Visoka škola za komunikacijski menadžment.
13. Klaić, B. (1987) *Rječnik stranih riječi*. Zagreb: Nakladni zavod MH.
14. Nguyen, T.Q. (2023) Toyota's Recall Crisis: Root Causes and Solutions. LinkedIn URL: <https://www.linkedin.com/pulse/toyotas-recall-crisis-root-causes-solutions-trinh-quoc-nguyen>. [pristup: 28.8.2024.]
15. Shaikh, N. (2023) Case Study of The Infamous Toyota Recall Crisis of 2010. LinkedIn Newsletter Nash Fact Turn Around Your Business. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/case-study-infamous-toyota-recall-crisis-2010-nabeel-shaikh>. [pristup: 26.8.2024.]
16. Slatter, S. i Lovett, D. (1999) *Kako svaku tvrtku izvući iz krize: Promjena smjera poslovanja u tvrtkama koje se nađu u problemima*. Zagreb: Mozaik knjiga.
17. Sučević, D. (2010) *Krizni menadžment: Vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak*. Zagreb: Lider press d.d.
18. Theaker, A. (2007) *Priručnik za odnose s javnošću*. Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
19. Toyota's Recall Crisis: What Have We Learned? URL: <https://hbr.org/2011/02/toyotas-recall-crisis-full-of> . [pristup: 28.8.2024.]

### 13. PRILOZI

Tablica 1. Unutarnji i vanjski uzroci .....	8
---	---