Korporativno i krizno komuniciranje u odnosima s javnošću

Marjančević, Nikolina

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

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:251:805502

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

Repository / Repozitorij:

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA

U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

ZAVRŠNI RAD

Osijek, 15.9.2018.

_____

Nikolina Marjančević

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA

U OSIJEKU

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU

ZAVRŠNI RAD

TEMA: KORPORATIVNO I KRIZNO KOMUNICIRANJE U ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

PRISTUPNIK: NIKOLINA MARJANČEVIĆ

Osijek, 15.9.2018. Nikolina Marjančević

_____

<table>
<tr><td colspan="3">AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU</td></tr>
<tr><td colspan="3">ZAVRŠNI RAD

Znanstveno područje:
Znanstveno polje:
Znanstvena grana:</td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="2">Prilog:</td><td>Izrađeno: 15.09.2018.</td></tr>
<tr><td>Primljeno:</td></tr>
<tr><td>Mj:</td><td>Broj priloga:</td><td rowspan="2">Mentor: Doc. dr.sc. Ivan Tanta

Komentor:</td></tr>
<tr><td colspan="2">Pristupnik: Nikolina Marjančević</td></tr>
</table>

Mentor:

Doc.dr.sc. Ivan Tanta

_____

Predsjednik odbora za završne i diplomske ispite:

_____

SADRŽAJ

SAŽETAK 1
1.UVOD 2
2. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE 3
2.1. Korporacije 3
2.2. Komunikacija 4
2.3. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE 5
2.4. KORPORATIVNI IDENTITET 9
2.5. KORPORATIVNI IMIDŽ 10
2.6. KORPORATIVNA REPUTACIJA 12
3. KRIZNO KOMUNICIRANJE 13
3.1. KRIZNO KOMUNIKACIJSKI PLAN 17
3.2. VRSTE KRIZA 17
3.3. TIJEK KRIZE 18
3.4. NAKON KRIZE 20
4. KRIZNO KOMUNICIRANJE AGROKORA 21
1.1. TIJEK KRIZE U AGROKORU 22
2. ZAKLJUČAK 28
3. LITERATURA 29

SAŽETAK

U završnom radu obradit će se teme korporacijsko komuniciranje i krizno komuniciranje te će se napraviti analiza u kriznog komuniciranja u korporaciji Agrokor. U korporacijskom komuniciranju objasnit će se pojmovi kao što je korporacija i što je komuniciranje, ali i sve do načina komuniciranja u korporaciji i na koji način se treba komunicirati, također bit će i objašnjeni pojmovi kao što su identitet, imidž i reputacija. U kriznom komuniciranju je na samom početku objašnjena riječ kriza, pa su potom predstavljeni načini do kojih može doći do krize u korporaciji, tijek krize, ali i načini i savjeti kako brže i bezbolnije prebroditi krizu u korporaciji, koje je vremensko razdoblje značajno za uspostavljanje komunikacije s medijima. Također u završnom radu je predstavljena analiza kriznog komuniciranja korporacije Agrokor i na koji način je ova korporacija komunicirala interno, ali i eksterno tijekom svoje krize i koje su temeljne pogreške učinjene tijekom njihove komunikacije u samoj krizi.

KLJUČNE RIJEČI

Korporacija, kriza, komunikacija, Agrokor , identitet, imidž, reputacija

SUMMARY

In this final paper, topics that will be discussed is corporate communication and crisis communications and also in this final paper will be presented case studies in crisis communication on the example of the Agrokor Corporation. In part Corporate Communications I will explain concepts such as corporation and communication, how to communicate in a corporation and how to actually communicate, in the paper will also be explained concepts such as identity, image and reputation. At the very beginning of crisis communication, the word crisis was explained, and then the ways in which a crisis could be experienced in the corporation, the course of the crisis, as well as the ways and tricks to move faster and painlessly into the corporate crisis, and which is a time period of communication with the media. Also in this final paper was explained and presented a case study based on Agrokor and how this corporation communicated internally but also externally during its crisis and which fundamental mistakes were made during their communication in the crisis itself.

KEYWORDS

Corporate, Crisis, Communication, Agrokor, Identity, Image, Reputation,

1.UVOD

Na početku ovog rada dat će se objašnjenje što su to korporacije, ali i komunikacije, te nakon toga objasnit će se što su to korporativne komunikacije, koji su ciljevi korporativnih komunikacija, ali i kako se dijele. Korporativne komunikacije imaju veliku ulogu u suvremenim korporacijama, te sama komunikacija u korporaciji, bila ona interna ili eksterna, potiče što veći uspjeh na tržištu i sve se veći napor usmjerava na dobru komunikaciju u korporacijama. U sklopu korporativne komunikacije obrađeni su i korporativni identitet, imidž i reputacija.

U drugom dijelu rada objašnjeno je krizno komuniciranje, gdje je u samom početku dano etimološko značenje riječi kriza pa sve do krize u korporaciji i na koji način kriza utječu na korporaciju, kako se ona može ublažiti i što je najbolje učiniti kada kriza zahvati korporaciju. Prikazani su i neki od mogućih uzroka krize i kako ti uzroci mogu djelovati, kao i poželjna struktura kriznog komunikacijskog plana, pet koraka kako osmisliti učinkovit plan, kao i zašto je važan krizno komunikacijski plan. Također, u radu je prikazan i mogući tijek krize i koja četiri stupnja može imati i na kraju samog poglavlja objašnjeno je što se događa na kraju krize, ali i kada kriza završi što se onda radi.

U trećem dijelu rada predstavljena je analiza kriznog komuniciranja korporacije Agrokor. Prvo je objašnjeno kakva je zapravo korporacija Agrokor te koje kompanije u svojem koncernu sadrži, tko je vlasnik i kakav utjecaj ima na gospodarstvo Republike Hrvatske, a zatim je objašnjena pozadina same krize, kako je zapravo došlo do krize u Agrokoru, koje su mjere poduzete i kako su se čelni ljudi u samom vrhu korporacije snašli u kriznom komuniciranju i što su napravili tijekom krize. Krizno komuniciranje Agrokora je predstavljeno je kroz neke osnovne smjernice kriznog komuniciranja, kako su komunicirali s javnosti, medijima, dobavljačima, ali i komuniciranje Vlade RH, lex Agrokor, ali i aferu Hotmail odnosno afera Borg.

2. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

2.1. Korporacije

Korporacija je društvo kapitala koje do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem dionica. Razvijeniji su oblik kapitalističkog poduzeća, te je to jedan od oblika trgovačkog društva. Korporacije su otklonile skoro sve rizike koje imaju drugi pravni oblici trgovačkih društava zato što su uspjele otkloniti i pronaći skoro sve slabosti koje bi ih mogli ugroziti ili ih staviti u rizik, te tako Zoran Tomić (2016:329) navodi kako „u slučaju bankrota korporacije vlasnik dionica gubi samo ono što je uložio u dionice.“ Kroz ovo je vidljivo kako se korporacije najčešće osnivaju kao dionička društva i ona su savršena za prikupljanje kapitala pogotovo ako je potrebna velika količina novca. Korporacije su vrlo prilagodljive jer se vlasnici mogu brzo mijenjati prodajom i kupnjom dionica. Velike korporacije imaju stotine tisuća dioničara, a u nekim slučajevima imaju ih više od milijun. U Hrvatskoj su neke od većih korporacija Ina, Hrvatski telekom, Adris grupa, Agrokor itd.

Korporacija ima složenu organizacijsku strukturu, s većim brojem poduzeća (kćeri) u svojem sastavu, pr. Adris grupu čine Croatia osiguranje, Cromaris, Abilia, Adria Resort te hotelijerska kuća Maistra. Glavna podjela korporacija je na privatne i javne korporacije, korporacijom upravlja upravni odbor, a dioničari upravljaju samo onoliko koliki postotak posjeduju dionica. „Korporacije su se osobito razvile u SAD-u i Velikoj Britaniji, gdje se izrazom *corporation* označavaju različiti tipovi organizacija koje imaju pravnu osobnost. U SAD-u se korporacija označava dodatkom Inc. (skr. od *incorporated*), a u Velikoj Britaniji dodatkom Ltd. (skr. od *limited:* [s] ograničen[im jamstvom]).“ (Enciklopedija, 2018)

U Republici Hrvatskoj trgovačko društvo pravna je osoba koja samostalno i trajno obavlja gospodarsku ili bilo koju drugu djelatnost radi ostvarivanja dobiti proizvodnjom, prometom robe ili pružanjem usluga na tržištu, a čije je osnivanje i ustroj određen Zakonom o trgovačkim društvima.

2.2. Komunikacija

„Mnogi autori drže komunikaciju funkcionalno nužnom pretpostavkom svakog društva i temeljnim socijalnim procesom po sebi. Socijalni sustavi mogu se formirati i održavati samo ako su osobe sudionici međusobno povezani komunikacijom jer se svako zajedničko djelovanje pojedinaca temelji na prihvaćenim značenjima koja se prenose komunikacijom („communicatio“ ne znači samo „priopćenje“ nego i „zajednica“, „sudjelovanje“). Pojam komunikacije prelazi u pojam „organizacije“ jer bez komunikacije nije moguće organizirano djelovanje (npr. Cherry 1967, 15).“ (Kunczik i dr.,2006;10)

Zdeslav Milas navodi kako se komunikacija među ljudima zove humana komunikacija ili ljudska komunikacija; ona može biti svjesna ili nesvjesna . Sastavi dio humane komunikacije je šutnja. Šutnja može biti uljudna, može stvarati nesporazume i povrijediti drugog.“ (Milas, 2011; 15)

Upravo s ovom izjavom Milas potvrđuje kako je šutnja u korporativnoj komunikaciji jako loša, te sa šutnjom i izbjegavanjem davanja izjava razne korporacije daju prostor javnosti za razne špekulacije i sumnje, a iz toga mogu proizaći razne krive informacije i neistine.

Komunikacija je proces razmjene informacija preko dogovorenog sistema znakova, a komunikologija je znanstvena disciplina koja se bavi proučavanjem komunikacije. Komunikacija je proces slanja informacija sebi ili bilo kojem drugom entitetu, najčešće putem jezika. Riječ „komunikacija“ doslovno znači: podijeliti, učiniti nešto općim ili zajedničkim.

Cilj komunikacije može biti sam čovjek, druga osoba ili drugi entitet poput grupe, organizacije ili društva. Slično kao i u mnogim srodnim znanostima, postoji više desetaka, pa čak i stotina, različitih definicija komunikacije i još uvijek nema jedne koju bi prihvatila većina znanstvenika koji se bave ovim znanstvenim poljem. (Čerepinko, 13: 2012)

„ Ključni elementi procesa komunikacije jesu: pošiljatelj, poruka i primatelj poruke.“ (Milas, 2011; 18) Na temelju ovoga možemo pojasniti kako je pošiljatelj osoba koja šalje poruku i koja želi nešto postići ili izreći, poruku možemo definirati kao informacije koje se šalju primatelju, a te informacije mogu biti verbalne i neverbalne. Dok je primatelj osoba kojoj je upućena informacija. Tijekom samog komunikacijskog procesa može doći do šuma u komunikaciji koji može biti izazvan na razne načine, te zbog šuma u komunikaciji može se dogoditi kako primatelj poruke nije shvatio dobro upućenu informaciju, te je zbog toga jako bitna i povratna informacija, koju će primatelj uputiti pošiljatelju.

2.3. KORPORATIVNO KOMUNICIRANJE

„Organizacijska komunikacija je u anglo-američkom prostoru, kao i na njemačkom govornom području, relativno mlado istraživačko područje; počeci istraživanja u SAD-u datiraju do 40-ih godina prošlog stoljeća. Ishodište je bila interpersonalna komunikacija kao i publikacije o business communication.“ (Milas; 2011; 30)

„U teoriji korporativne komunikacije A. Zerfaß korporativnu komunikaciju definira kao sve važne komunikacijske procese kojima se ostvaruje doprinos prema definiranim zadaćama i ispunjenju u profitno orijentiranim gospodarskim jedinicama, a koji posebno doprinose ispunjenju interne i eksterne koordinacije djelovanja, kao i usklađivanje interesa između poduzeća i njegovih dionika.“ (Tomić 2016: 331)

Jugo (2012;62) u svom djelu Strategije odnosa s javnošću navodi kako Van Riel vidi korporativne komunikacije kao instrument menadžmenta pomoću kojeg se, što je uspješnije i učinkovitije moguće, usklađuju svi svjesno upotrebljavani oblici interneta i eksterne komunikacije, kako bi se stvorio pogodan temelj za odnose sa skupinama o kojima tvrtka ovisi.

„Američki autori vide korporativnu komunikaciju iz nekoliko kutova. Oni ističu da je ona najvidljivija kao funkcija, koja može biti centralizirana ili disperzirana u raznim organizacijskim jedinicama poduzeća. Korporativne komunikacije su kombinacija sastanaka, intervjua, govora, izvješća imidž kampanja i online komunikacije. „ (Milas, 2011; 34)

Dok A. Zerfaß definira korporativnu komunikaciju kao sve važne komunikacijske procese, autori Tench i Yeomans definiraju korporativnu komunikaciju „ kao orkestracija svih instrumenata na području organizacijskog identiteta (komunikacije, simbola i ponašanja članova organizacije) na tako privlačan i realističan način da se tako stvara ili odražava pozitivna reputacija kod skupina s kojima se organizacija nalazi u odnosu međusobne ovisnosti. Rezultat je toga kompetitivna prednost za organizaciju.“ (Tench i dr., 2009:599-600)

Također Tench i Yeomans govore kako se korporativna komunikacija može podijeliti na tri glavna oblika komunikacije koji se često naziva kao integrirana komunikacija, a to su :

1. Komunikacijski menadžment
2. Marketinška komunikacija
3. Organizacijska komunikacija. (Tench i dr., 2009: 600)

Zoran Tomić navodi kako „M. Kunczik korporativnom komuniciranju pripisuje dvije zadaće:

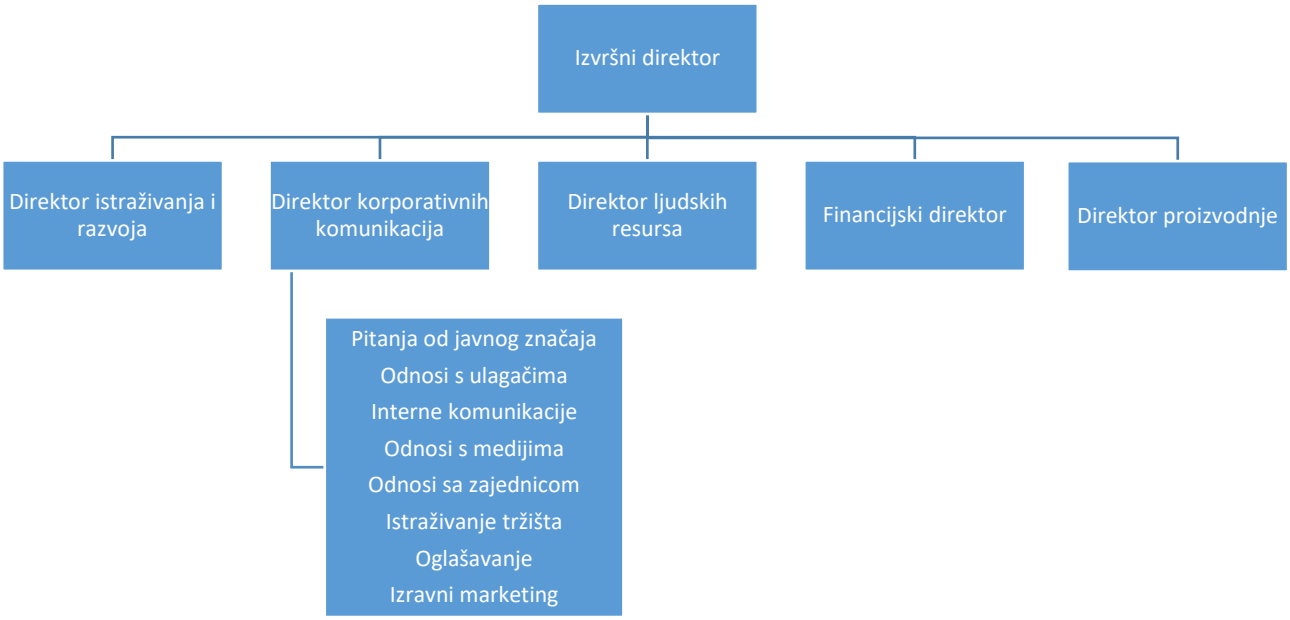
1. Prema unutra i služi za informiranje uprave poduzeća te tako postaje i sustav za rano uzbunjivanje (window-in)
2. Prema van gdje ima posredničku zadaću (window-out)“ (Tomić, 2008:192) Odnosi s javnošću teorija i praksa

Zdeslav Milas (2011;125) istraživao je model korporativnih komunikacija u poduzećima u Hrvatskoj, te je on podijelio korporativnu komunikaciju na : „

1. Internu
2. Tržišnu
3. Odnose s javnošću
4. Odnosi s investitorima“

„Autori u svojem organizacijskom modelu korporativnu komunikaciju ustrojavaju kao stožernu funkciju na čelu s direktorom korporativne komunikacije. Sektor korporativne komunikacije obuhvaća odjel odnosa s medijima, a unutar tog odjela organizirani su sektori za sastavljanje pisanih i govornih sadržaja, tj. pripremanje priopćenja za medije i izrada govora na tiskovnim konferencijama i dr. „ (Tomić 2016: 118)

Dok je Z. Tomić na ovaj način opisao kako se korporativna komunikacija može ustrojiti Tench i dr. su rekli kako „ Brojni teoretičari i profesionalci zalažu se za integraciju svih komunikacijskih aktivnosti unutar istog odjela, ili za koordinaciju komunikacije uz pomoć neke vrste komunikacijskog cara, pape ili direktora zaduženog za reputaciju…. Takav pristup korporativnoj komunikaciji često se naziva integriranom komunikacijom, prava integracija je rijetkost. (Tench i dr., 2008:602)



Slika 1: Integrirana komunikacija unutar organizacije (Tench i dr., 2008:602)

Paul Argenti u svojem konceptu korporativne komunikacije spominje četiri razloga za sve važniju ulogu korporativne komunikacije:

1. „Tehnološki razvoj, posebice interneta
2. Javnost je znatno bolje obrazovana te je postala vrlo skeptična prema namjerama poduzeća
3. Za plasiranje korporativnih vijesti postoji visoka zapreka u okružju poduzeća
4. U poduzećima je znatno teže primijeniti i održati koherentnu komunikacijsku strategiju.“ (prema Tomić 2016: 118)

Dok je Zoran Tomić spomenuo kako Paul Argenti navodi razloge za sve važniju ulogu korporativne komunikacije, Z. Milas navodi kako Gruning nadograđuje svoja četiri osnovna PR- modela situacijskim modelom izvrsnih odnosa s javnošću, koji uključuje simetričnu, ali i asimetričnu komunikaciju. U ovom modelu cilj je komunikacije s dionicima usmjeriti njegova stajališta prema poduzeću, dok je komunikacija s menadžerima u poduzeću treba biti usmjerena prema poziciji poduzeća. Cilj je doći do win-win rješenje, koja se pronalazi u simetričnoj komunikaciji. (Milas, 2011; 49)

„J. Johnston i C. Zawawi smatraju da se korporativni odnosi s javnošću bave cjelokupnim imidžom i ugledom korporacije kao entiteta u svojoj okolini.“ (Tomić 2016: 331)

Korporativni odnosi s javnošću često se bave i različitim aktivnostima kao što su marketinški odnosi s javnošću ili financijski odnosi s javnošću, ali i drugim granama odnosa s javnošću kako bi se povećala dobit i reputacija korporacije, te taj „ fenomen korporativnih odnosa s javnošću A. Borisović Vasiljenko definira kao posebnu upravljačku funkciju koja:

- Pridonosi učinkovitijem utjecaju i razumijevanju između krupnog kapitala i društva
- predstavlja najvažnije elemente povratne veze, potiče menadžment korporacije da maksimalno osjetljivo reagira na zahtjeve društva
- Pridonosi uspostavljanju etičkog dijaloga između korporacije i društva“ (Tomić, 2016: 331)

Korporativni odnosi s javnošću često se naziva i javni poslovi (public affairs). Odnosi s javnošću unutar organizacije kao što se samo pojmovno određenje korporativnih odnosa s javnošću razlikuje isto se tako i razlikuje odnosi s javnošću unutar organizacije, ali oni nose sa sobom različite odgovornosti i prava, ali je i bitno tko gdje u odborima sjedi.

„ S. Cutlip i sur. smatraju kako je važan položaj najvišeg voditelja odnosa s javnošću u organizacijskoj shemi kao i njegov položaj prema glavnom direktoru, također se navodi i kako praktikanti odnosa s javnošću često znaju ostati izvan uprave, tj. Skupine oko glavnog direktora koja donosi odluke, ali u istraživanju u 100 vodećih korporacija diljem SAD-a pokazuje kako se 50% menadžera za odnose s javnošću odgovara izravno glavnom direktoru ili predsjedniku odbora.“ (prema Tomić 2006: 193)

Prema tome imamo linijsko- stožernu organizacijsku shemu u kojoj su na samom vrhu predsjednik pa glavni direktor.

„Cilj poduzeća je da svim svojim dioničarima šalju poruke koje zrače povjerenjem, vjerodostojnošću i etičnošću u suprotnom će izgubiti povjerenje svojih dioničara i vrijednost dionica će krenuti padati, a cilj korporativnih komunikacija je izgradnja i stvaranje pozitivnog imidža tvrtke u cjelini, kao i njegovih usluga, proizvoda i zaposlenika.

Korporativne komunikacije imaju osnovni zadatak koji se ogleda u sljedećem: informiranje i edukacija svih zaposlenih u tvrtki (interna komunikacija), informiranje šire javnosti - kupaca, potrošača, poslovnih partnera, javnih ustanova (eksterna komunikacija). „ (Poslovni savjetnik, 2007: 30,31)

2.4.KORPORATIVNI IDENTITET

Identitet (njem. Identität < kasnolat. identitas). Istovjetnost, potpuna jednakost; odnos po kojem je netko ili nešto (npr. biće ili svojstvo) jednako samo sebi, tj. isto; skup značajki koje neku osobu (ili svojstvo) čine onom koja jest ili onim što jest. (Enciklopedija.hr, 2018.)

Skoko navodi kako Nicholas Ind smatra kako je korporacijski identitet termin koji se najčešće upotrebljava u određivanju porukama komunikacija i promjena koje korporacija poduzima zajedno s vanjskim savjetnikom, tj. on identitet smatra važnom unutarnjom dimenzijom organizacije, odnosno njezino uvjerenje i filozofiju, ljude , osobine vodećih ljudi, poslovne strategije.“ (Skoko, 2004; 35)

Zoran Tomić (2016: 363) je pojam korporativni identitet definirao kako se ono odnosi na kombinaciju načina na koji je izražena osobnost organizacije. Kao takav identitet uključuje aspekte dizajna kao što su logo i boja, no isto tako uključuje i manje opipljive elemente kao što su ponašanje, kultura, vrijednost, poruke, način komunikacije i veze s donacijama i sponzorstvom.

„ Identitet se definira kao skup individualnih karakteristika prema kojima se osoba ili objekt prepoznaju. Kada govorimo o korporativnom identitetu, radi se o prezentaciji poduzeća u javnosti i diferenciranje od ostalih.“(Kraljević i dr., 2014; 199)

B. Novak tvrdi kako se vizualni elementi više ne smatraju identitetom već komunikacijom organizacije.

Također Tomić (2016: 341) navodi kako se korporativni identitet razlikuje od tradicionalnog marketinga brenda po tome što se b11avi svim ciljanim skupinama (dionicima) i mnogostrukim načinom na koji neka organizacija komunicira.

2.5.KORPORATIVNI IMIDŽ

Sam početak pojma imidž su autori R. Kraljević i D. Perkov su kratko i jasno predstavili ovako: „Interes za razumijevanje koncepta imidža i identiteta poduzeća posebice je porastao u drugoj polovici 1990-ih te početkom 20. stoljeća , veliki broj stručnjaka i istraživača se usmjerio na te pojmove, a cilj im je bio pronaći odgovore na pitanja koje su dobrobiti prikladnog i pozitivnog imidža, na koji način se može kreirati i gdje nabolje primijeniti. Pojam imidža je 1955. prvi uveo Sidney Levy s američkog Nortwestern Universityja. Za dio autora taj termin predstavlja sveukupni dojam (sliku) o poduzeću i cjelovitosti njegovog poslovanja u očima javnosti. „ (Kraljević i dr., 2014; 196)

„Imidž je percepcija koju ljudi imaju o vanjskim, vidljivim osobinama tvrtki i robnih marki. Imidž je dakle percepcija koja postoji samo u umu javnosti. Kako bi oblikovali imidž, javnost tumači identitet u širem kontekstu sa širim okvirom.“ (Tomić, 2016; 342)

Drugim riječima rečeno to bi bio način na koji je javnost doživjela karakter i ponašanje neke organizacije tj. korporacije, a jedna od glavnih svrha izgradnje dobrog imidža je pridobiti što veću naklonost javnosti kako bi se njihova kompanija i proizvod što bolje plasirali na tržištu, te se on stvara kvalitetom proizvoda i usluga, ali i ponašanjem zaposlenih prema svim ciljanim grupama javnosti, ali je jako bitno održavati usklađenost između imidž koji se stvara u javnosti i realne situacije.

Dok je Z. Tomić na ovaj način definirao imidž, Božo Skoko je dao jednu zanimljivu definiciju o imidžu „ Ukratko rečeno image možemo definirati kao dojmove, sliku, predodžbu, kao kompleksnu doživljajnu strukturu stajališta, mišljenja. Uvjerenja, predrasuda i ranijih iskustava, koju o određenom proizvodu, poduzeću, čovjeku ili državi ima neka javnost.“ (Skoko, 2014;24)

Skoko također navodi kako je „Image živopisan i određen te uvijek pojednostavljen. Zapravo image je uvijek jednostavniji od subjekta kojeg predstavlja. Uz to je dvosmislen jer lebdi negdje između mašte i osjetila, očekivanja i stvarnosti. Budući da uvijek mora biti prihvatljiv i najširim ukusima ne smije biti uvredljiv “ (Skoko, 2014;32)

Korporativni imidž i korporativni identitet često se teško razliku i često se miješaju , razlika između ta dva pojme je ta da je korporativni identitet nešto što korporacija govori o sebi namjerno ili ne namjerno te nju priopćavamo zapravo fizički, a korporativni imidž je zapravo slika koju je javnost stekla i ona je mentalna.

Iz tog svega navedenog Z. Tomić je naveo u svojoj knjizi Teorija i praksa odnosa s javnošću „ Svijetom danas vlada imidž, sjena je postala bit, važan je imidž, a ne čovjek, imidž se počeo nadmetati sa sadržajem“.(2016;339)

„ Problem imidža može se promatrati kroz dva problema:

1. Tvrtka je loše viđena jer je pogrešno shvaćena
2. Ima stvarno loš imidž“ (Tomić, 2016;341)

Istraživanja su jako važna, a u području korporativnog imidž se ispituju sljedeći parametri koji utječu na imidž poduzeća:

- „ kvaliteta proizvoda/usluga
- inovativnost i pouzdanost
- opći ugled
- profitabilnost i financijski uspjeh
- liderstvo i jasna vizija
- zaposlenici
- socijalna odgovornost

Istraživanje se uobičajeno provodi na nekoliko ciljnih populacija: opća javnost, stručnjaci u području, relevantni mediji, vladine institucije, nevladine organizacije te zaposlenici.“ [1] (Hendal.hr, 2018.)

„ Marko Goluža kao temeljnu razliku između identiteta i imagea navodi činjenicu da se identitet može projektirati, a image se može samo zaslužiti.“ (Skoko, 2004; 34)

[1] http://www.hendal.hr/podrucja.aspx?pageID=51

2.6. KORPORATIVNA REPUTACIJA

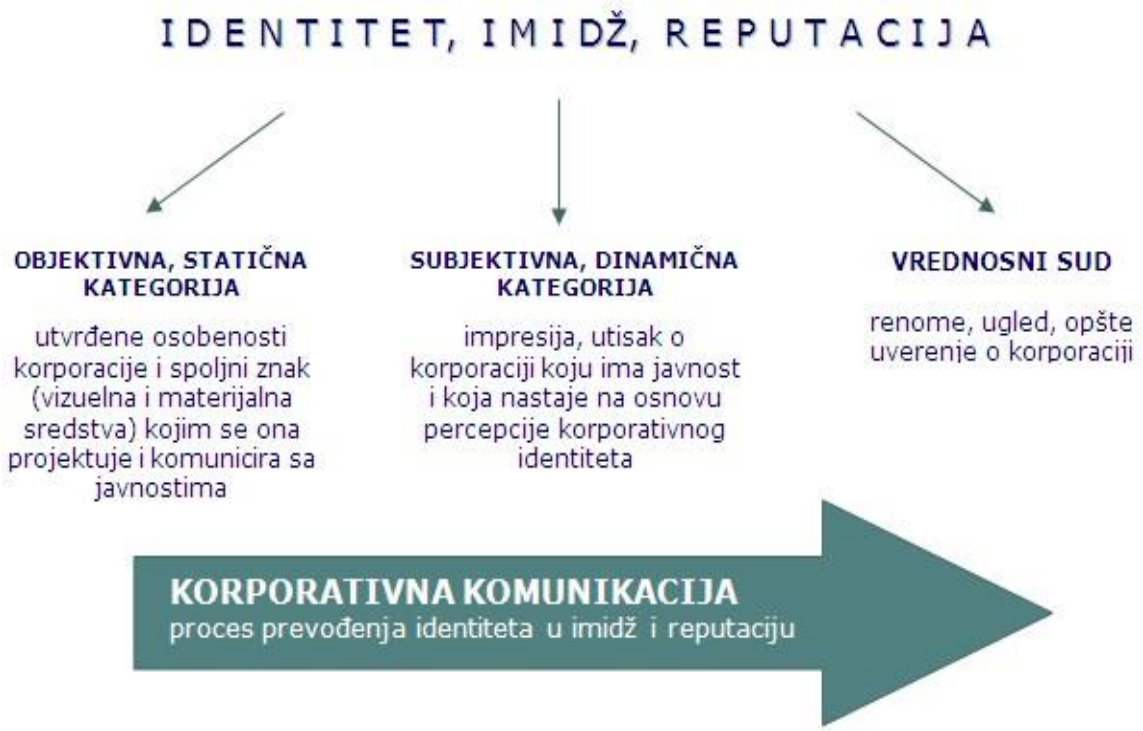
„Gradi svoju reputaciju tako što ćeš pomagati drugima da izgrade svoju“

(Anthony J. D’Angelo, osnivač The Collegiate Em Powerment Company i autor)

„ Korporativna reputacija poput imidža se zasniva na svim dojmovima javnosti, ali postoji i jedna ključna razlika. Reputacija se za razliku od imidža stvara na temelju osobnog iskustva, bilo izravna ili neizravna. Prema B. F. Schmidu i B. Lyczeku korporativna reputacija oslikava ukupnu atraktivnost poduzeća prema svim važnim ciljanim javnostima. Reputacija objedinjuje različite imidže poduzeća.“ (Tomić, 2016; 344)

Milas (2011;71) po pojmom reputacije smatra kako se razumije ugled jedne osobe ili jedne organizacije. Bentle definira reputaciju kao ukupnost vrijednosnih prosudbi koje se tijekom vremena stvaraju o osobama, proizvodima, markama ili organizacijama i tim postaju dio imidža koji izgrađuju osobe ili marke organizacije.

„Značaj reputacije može biti: privlačenje i zadržavanje kvalitetnih radnika, asistencija u poslovanju s dobavljačima, utjecaj na politička i regulatorna razmatranja, čuvanje i privlačenje potrošača i korisnika usluga, izgradnja i podrška svih brendov, poboljšanje odnosa s investitorima, pomoć u „vakcinaciji“ protiv problema za vreme kriza, pomoć u jačanju interne komunikacije i međusobnih odnosa zaposlenih, ali i pomoć u odnosima s ključnim kreatorima mišljenja. Imaju i razni savjeti što je sve potrebno kako bi se napravila dobra korporativna reputacija, a to su budite opsjednuti vašim proizvodima/uslugama, mora se zaslužiti povjerenje, mora se biti na raspolaganju medijima uvijek, priznati grešk, angažirati pažnju ljudi i imati nešto interesantno da kažete.“ (Link-elearining.com, 2018.)



- Slika 2. Identitet, imidž, reputacija (Link-elearining.com, 2018.)

„Zadaća korporativne komunikacije i odnosa s javnošću je strateško njegovanje reputacije; to vrijedi i na internetu. Online- komunikacija u tom kontekstu preuzima suodgovornost za digitalnu reputaciju, te se tu radi o onom dijelu reputacije koji poduzeće u virtualnom svijetu može odraditi. „ (Milas, 2011; 72)

3. KRIZNO KOMUNICIRANJE

„Grčka riječ krisis (κρίσις) -krísi, krísis označava izbor, odluku, preokret, opasnost, razlučivanje, odlučivanje. Sama riječ odnosi se na davanje mišljenja, prosudbe, procjene ili odluke. Obilježava neku ključnu ili odlučnu točku ili situaciju, kritični trenutak, prijelomni trenutak, prekretnicu. Tom se riječju prepoznaje nestabilna situacija u društvenim, političkim ili ekonomskim poslovima.“ (Ivanović, 2014; 10)

Tomić, 2016;819) je definirao krizno komuniciranje kao „ ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije, te je obično za takav incident

svojstven neprijateljski stav medija prema njemu.“ Također spominje kako je kriza neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine. Ali Ivanović (2014;11) govori kako „krizna situacija predstavlja sveobuhvatan poremećaj u društvenom životu (političkom i ekonomskom) iz kojeg je izlazak u pravilu vrlo težak i obično dugotrajan. Društvena kriza označava stanje poremećenih odnosa u društvu opterećenom raznim neriješenim problemima.“

Jednu od najboljih definicija kriznog komuniciranja daje Damir Jugo (2017; 29) „ Krizno komuniciranje moguće je definirati kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije negativnog događaja, tijekom negativnog događaja i nakon njega. Ovaj dijalog podrazumijeva kreiranje strategija i taktika kojima je osnovna svrha umanjiti štetu imidžu organizacije.“

Iako je kriza kao sama jako negativan pojam ona se može preokrenuti u korist kompanije ili ublažiti, te je tako“ Fink rekao kako je kriza točka preokreta, ne nužno opterećena nepopravljivom negativnošću, već je okarakterizirana određenim stupnjem rizika i nesigurnosti.“ (Tomić 2016;820)

Božidar Novak (2001; 29) vidi u krizi dobru stranu iz koje svaka korporacija može izvući pouku te je on rekao kako je „ Kriza preokret u životu organizacije i ujedno prilika za izgradnju boljeg ugleda. Ona je odlična prilika da uprava nekog poduzeća promjeni način razmišljanja, uvede potrebne organizacijske promjene, „okrijepi“ vođenje, osnuje nove odjele, napravi reviziju uloga i odgovornosti članova uprave i uvede novu organizacijsku kulturu. Stoga kriza istodobno predstavlja i opasnost i priliku.“

Slika 3. Kriza= opasnost + prilika (B. Novak, 2001;29)

Najbolji je način upravljanja krizom sprječavanje njezine pojave (Jugo, 2017; 106)

„Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva umanjivanje potencijalnog rizika prije prijelomnog događaja. Kao reakcija na neočekivani događaj, uspješno upravljanje krizom uključuje improvizaciju i interakciju s ključnim nositeljima interesa u kojoj se rekonstruiraju individualna svijest i zajedničko poimanje problema i uloge.“ (Cutlip i dr., 2003; 394)

Krizni odnosi s javnošću prolaze kroz tri povezane faze:

1. Faza priprema za krizu
2. Faza krizno komuniciranje
3. Faza postkrizno komuniciranje

Iako kriza obično iznenadi poduzeće ili organizaciju, ona je potpuno normalna pojava. Krizne situacije sastavni su dio okoline u kojoj organizacija djeluje, te to znači da krize treba samo pretvoriti u priliku za poboljšanje, oblikovanje nove strategije, novi natjecateljski izazov i ubrzano rješavanje odgađanih problema. (B. Novak 2001; 30)

Cutlip, Center i Broom (2003; 389) navode osam tipova kriza, prouzročenih silama uprave ili silama u okruženju: Prirodne krize, tehnološke krize, krize uzrokovane sukobom, krize uzrokovane zlonamjernošću, krize uzrokovane iskrivljenim vrijednostima upravljanja, krize uzrokovane obmanom, krize uzrokovane lošim poslovanjem uprave, poslovne i ekonomske krize.“

Uzroci kriza mogu biti različiti te tako prema Novaku oni mogu biti:

1. Unutarnji- krize koje se skrivaju u samoj organizaciji, npr. nestručnost uprave, nemoral uprave, podcjenjivanje javnog mnijenja, nerealni ciljevi, loša organizacijska kultura…
2. Vanjski uzroci- nastaju u organizacijskoj okolini, a organizacija nema važnijeg utjecaja na njih, npr. promjene na tržištu, promjene u industrijskoj grani, opće gospodarske krize, političke promjene… (B. Novak, 2001; 37)

Imamo razne vrste kriza koje na različiti način utječu na korporacije. „Organizacijska kriza je događaj niske vrijednosti i visokog učinka koji prijeti životnoj snazi organizacije, a očituje se u nejasnoći uzroka, posljedica i sredstva za postizanje rješenja, kao i uvjerenju da se odluke moraju hitno donijeti.“ (Cutlip i dr., 2003; 388)

„B. Novak krize dijeli na:

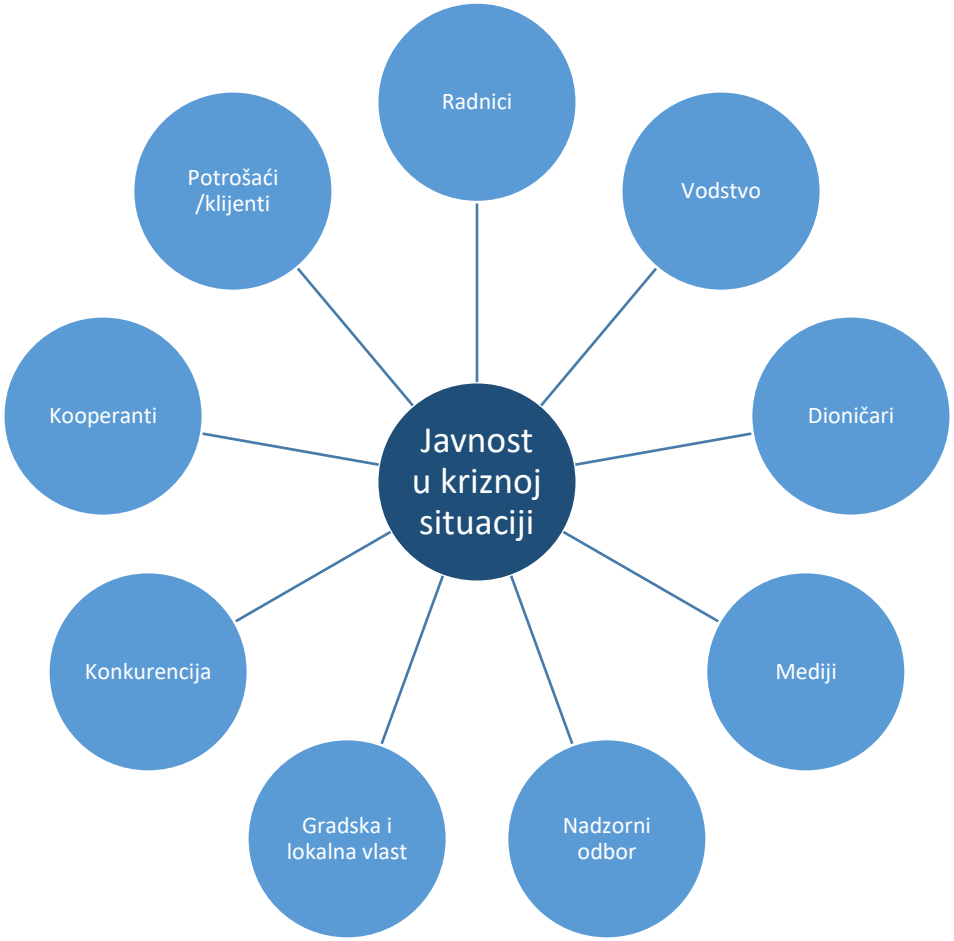
1. Vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize fizičke naravi , krize javnog mišljenja, krize zbog pogrešaka uprave…)

2. Vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja (iznenadne krize/nesreće i smrtni slučaj i prikrivene krize/ revizije, unutarnji čimbenici)

3. Vrsta kriza s obzirom na njihovo doživljavanje (neobične krize i percepcijske krize) „ (2001;63)

„R. Luecke kao uzroke mogućih kriza navodi:

- Nesreće i prirodne događaje
- Krize povezane sa zdravljem
- Tehnološke incidente
- Gospodarske i tržišne sile
- Djelatnike izvan kontrole.“ (prema Tomić, 2016; 821)



Slika 4. Unutarnja i vanjska javnost u kriznim situacijama (Z. Tomić, 2016;825)

Prema prikazu gore navedene slike Tomić govori kako bi korporacija uspješno komunicirala i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti koje bi mogle biti upletene u krizu, posredno i neposredno. Svako neučinkovito krizno komuniciranje može dodatno pojačati krizu i dovesti do protuefekta.

3.1. Krizno komunikacijski plan

Krizni komunikacijski plan je najvažniji, te prema raznim autorima ako njega ima korporacija pripremljenog unaprijed i provjerenog kriza neće biti toliko strašna te će korporacija biti spremna za razne događaje, te je tako časopis Fortune na temu „ kriza“ istraživao potencijale 200 korporacija. Istraživanja su pokazala da je 69% njih imalo plan za slučaj krize, a 42% je radilo na planu. Istraživanje je potvrdilo da su gotovo svi imali komunikaciju s medijima i kontakte s osobljem za slučaj nužde. „ (Tomić 2016;827)

R. Luecke navodi pet koraka koji mogu pomoći da se osmisli učinkovit plan, a tih pet koraka su da se sastavi tim za planiranje, moraju se procijeniti razmjeri problema, napraviti plan, iskušati plan i ažurirati plan tj. nadopuniti plan sa svim nedostacima koji su. Također je S. Black ukazao na šest etapa kriznog plana, a prema njemu to su: analiziranje mogućih uzorka kriza, pripremanje plana, izbor kadrova, komunikacijski kapaciteti, osposobljavanje i simulacija same krizne situacije kako bi se mogao provjeriti sam plan i njegova uspješnost.

(Z. Tomić, 2016: 825,826)

Krizno komunikacijski plan je najvažniji tijekom kriznog komuniciranja te se najviše preporučuje da on bude napravljen i provjeren kroz razne analize prije nego što nastupi neka kriza, a sam plan služi kako ne bi nastala panika i neorganiziranost korporacije u kriznim vremenima. Kada nastupi kriza treba se kontaktirati krizno komunikacijski tim koji će pomoći u rješavanju nastale krize .

3.2. Vrste kriza

Američki institut za krizni menadžment predstavio je četiri osnovne vrste kriza:

1. Perceptualna kriza (kriza uočavanja) – ništa nije učinjeno pogrešno, ali javnost uočava pogrešne radnje, pa je šteta gotovo stvarna.
2. Bizarne krize – neočekivane situacije, u kojima korporacija možda nije kriva nego njihov djelatnih, ali svejedno utječe na ugled korporacije.

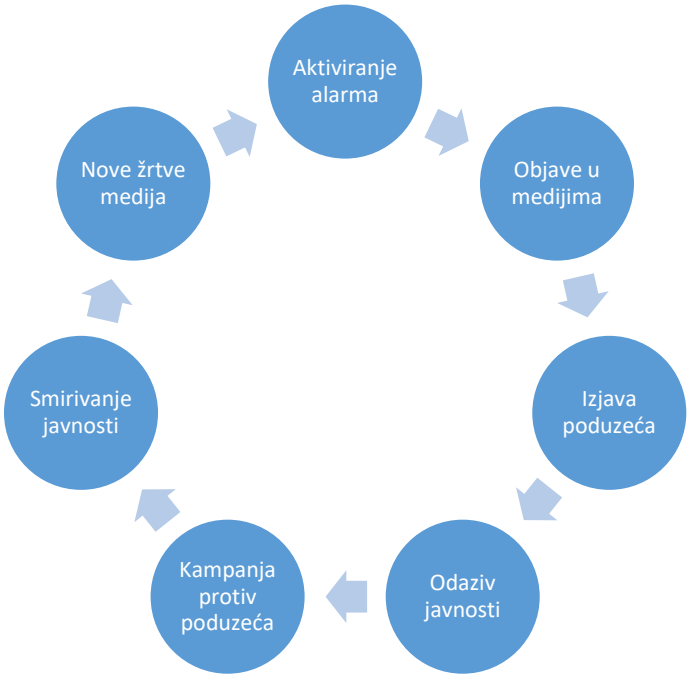
3. Iznenadne krize – požari, eksplozije, nasilje na radnom mjestu, te ta vrsta krize može biti planirana, npr. brojne organizacije imaju krizne planove u slučaju prirodne katastrofe te provode godišnje vježbe
4. Prikrivene krize – bilo kakav ozbiljan poslovno problem koji nije poznat unutar ili izvan kompanije može stvoriti negativan publicitet ako se pojavi u medijima. (prema Tomić, 2016;823)

Krizna situacija se može pojaviti u dva oblika, te su je usporedili sa zmijama:

1. „Kobra – iznenadna kriza, koja napada iznenada i kompaniju hvata na spavanju i ostavlja je u kriznoj situaciji
2. Piton – sporogoreća, tj. puzajuća kriza kao skup problema koji snalaze kompaniju jedan za drugim i polako je uništavaju“. (Jugo, 2017;67)

3.3. Tijek krize

B. E. Hainsworth i M. Menge predstavili su vlastiti model razvoja krize i opisali ga kao ciklički proces sastavljen od četiriju stupnjeva: prvi stupanj je izvor ili potencijalna opasnost te tu kriza može nastati zbog vanjskih utjecaja ili sukoba među ljudima u poduzeću, a ako se oni zanemare iz tih sukoba može se razviti krizna situacija. Često se u ovom stupnju na početku izbijanje krize dogodi da se uopće ne primjećuju opasnosti. Drugu stupanj je jačanje ili rastuća kriza i ovaj stupanje se smatra kritičnim, te je od velike važnosti da organizacija odmah preuzme nadzor nad upletenim javnostima i oblikuje planove za rješavanje krize. Stvarna ili kritična kriza je treći stupanj i u ovom stupnju organizacija sve teže kontrolira krizu koja se iz početne opasnosti pretvara u krizu, te kada dosegne vrhunac kriza prisiljava upravu da je počne rješavati. U rješavanje krize ubraja se uspješna komunikacija sa svim upletenima, rješavanje ili smirivanje krize je zadnji stupanj te se tu smanjuje pritisak javnosti i medija na organizaciju, a uprava poduzeća treba analizirati krizu, sastaviti novi plan i analizirati nastalu štetu. (Tomić, 2016; 828)



Slika 5. Razvoj krize (Z. Tomić, 2016; 829)

Kako je već prikazano brojni su autori predstavili svoje pristupe u kriznom komuniciranju, a Damir Jugo je napravio usporedbu faznog pristupa kriznog upravljanja od strane Finka, Mitroff i Coombs-a.

FINK	MITROFF	COOMBS
Znakovi upozorenja	Detekcija signala	Pretkrizna faza
Izbijanje krize	Sondiranje i prevencija	Kriza
Kronična faza	Obuzdavanje štete	Postkrizna faza
Razrješenje	Oporavak	
	Učenje	

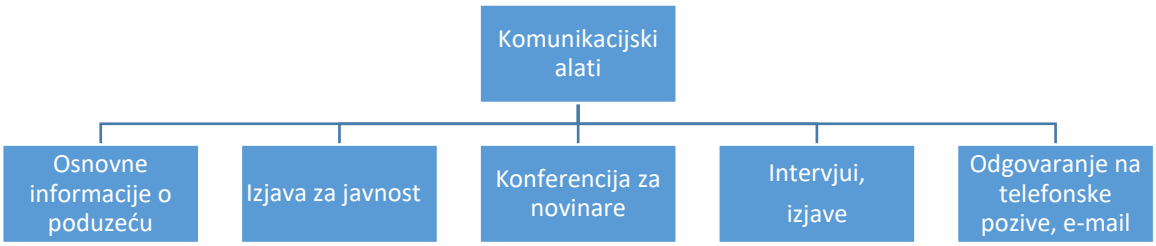
Slika 6. Usporedba faznog pristupa (Jugo, 2017; 80)

Tijekom krize najvažnija je dobra komunikacija ali i prvih 24 sata, zato je Božidar Novak iznio nekoliko uputa za komunikaciju u krizi:

- „Priznajmo postojanje krize i suočavamo se s njezinom stvarnošću; ne smijemo je negirati, jer će se okrenuti protiv na i zateći nas potpuno nespremne.

- Aktiviramo krizni komunikacijski tim i povezujemo se s upravom poduzeća
- Pripremamo krizni komunikacijski centar u kojem će novinarima biti na usluzi sve informacije i komunikacijska tehnologija.
- Definiramo činjenice
- Govorimo jednako, a najbolje je da komuniciranje obavlja službeno jedna osoba (glasnogovornik), koji je izvor informacija svim javnostima.
- Konferenciju za novinare sazivamo čim nam okolnosti dopuste
- Zapisujemo sve što se događa.“ (Novak, 2001;159,160)

Novak također navodi kako su brz odaziv i prva 24 sata najvažniji od nastanka krize , a od toga najkritičnija su upravo prva dva sata.



Slika 6. Glavni komunikacijski alati u krizi (B. Novak, 2001; 166)

3.4. Nakon krize

Postkrizno komuniciranje jednako je važno kao i tijekom krize. „ Nakon završetka krize organizacija se mora što prije vratiti normalnom poslovanju i motivaciji za obnavljanje i poboljšavanje ugleda organizacije. B. Novak ističe da je „ najveća pogreška zaboraviti krizu. Iskustva mogu biti poučna samo ako ih se temeljito analizira.“ (Z. Tomić, 2016;839)

Kraj krize ne označava kraj posla kriznog tima odnosno menadžmenta koji uime organizacije upravljao krizom. Pritom su dva ključna zadatka koja je potrebno ostvariti u toj fazi:

1. Ocijeniti sve aktivnosti i napore tijekom krize
2. Nastaviti nadgledanje svih uzroka i posljedica netom završene krize, što uključuje završetak istraga i osiguravanje potrebnih i obnovljenih informacija dionicima koji još imaju potrebu biti obaviješteni. „ (Jugo, 2017; 222)

Najvažnija je analiza posljedica koja se dogodila tijekom kriza i sama analiza cijele krize kako bi se mogao unaprijediti krizno komunikacijski plan i kako bi se mogle uočiti pogreške i koji su nedostaci u planu i unaprijediti ih. Z. Tomić navodi kako analiza krizno komunikacijskog plana treba biti u roku od 30 dana, pošto poslije tog perioda pojavljuju novi zadaci., također navodi kako bi analiza trebala obuhvatiti i interne i eksterne komunikacije, ali i da je jedna od najvećih grešaka brzo zaboravljanje krize. Stoga se ne kaže uzaludno da grom može dva puta udariti u isto mjesto.

4. KRIZNO KOMUNICIRANJE AGROKORA

Uvidom mrežne stranice Agrokora na domeni www.agrokor.hr stoji kako je Agrokor najveća je hrvatska privatna kompanija i jedna od najjačih kompanija u jugoistočnoj Europi s ukupnim prihodom od 49 milijardi kuna i s gotovo 60 000 zaposlenika.

Također je napisano kako je unutar Agrokor koncerna, kojem su primarne djelatnosti proizvodnja i distribucija hrane i pića te maloprodaja, mineralne vode - Jamnica, sladoleda - Ledo, ulja, margarina i majoneze - Zvijezda, najveća hrvatska mesna industrija - PIK Vrbovec, zatim Belje - najveći poljoprivredno-industrijski kapacitet u Hrvatskoj, kao i vodeći maloprodajni lanci Konzum te Poslovni sistemi Mercator.

Spomenuto je kako su same liderske pozicije Agrokorovih kompanija izražene su visokim tržišnim udjelima. Ledo dominira na hrvatskom tržištu sladoleda, Zvijezda na tržištu margarina, dok Jamnica dominira tržištem mineralnih voda u Hrvatskoj. Konzum je najveći hrvatski maloprodajni lanac, a PIK Vrbovec mesna industrija vodeća je mesna kompanija u regiji.

Osim kompanija iz Hrvatske, u Agrokor koncernu navode i kako se sastoji i od kompanija iz regije, iz Bosne i Hercegovine to su Ledo Čitluk, Sarajevski kiseljak i Velpro Sarajevo, zatim Dijamant, Frikom i IDEA iz Srbije, Mercator iz Slovenije te Ledo i Fonyodi iz Mađarske." (Agrokor.hr, 2018)

Kao što se zna pad najveće hrvatske kompanije nije započeo samo u jednoj godini nego je ona trajala nekoliko godina. Godinama se znalo kako Agrokor ima veliki dug prema dobavljačima i ne plaća u dogovorenim rokovima, te da, uz ostalo i radi toga može kupovati kompanije u regiji, zaduživao se po kamatama koje su daleko veće od konkurencije, ali usprkos tome svemu Agrokor se početkom 2017. dogodio financijski krah i razne spekulacije koje su svi opovrgavali kao što su čelnici iz vlade, ali i razni ljudi iz odbora Agrokora. Zahvaljujući svojem statusu i moći Agrokora ni jedna vlast se nije nešto posebno zamarala provedenim privatizacijama, rokovima plaćanja i položajem Agrokorovih dobavljača.

„Kada je Agencija Moody's snizila je rejting Agrokora s B2 na B3 i povećali su opasnost od bankrota. Nakon toga mediji su se zainteresirali za slučaj Agrokor te su saznali i pustili u javnost 14 dana nakon prve vijesti kako je HBOR u 2016. godini tvrtkama Jamnica, Zvijezda, Ledo i PIK odobrio kredite u ukupnom iznosu od 48,3 milijuna eura, nakon ovoga svi su vidjeli kako nešto ne štima u Agrokoru i njihova vrijednost dionica kreće padati, ali su i dali povod Vladi za donošenje mjera. Cijeli ožujak obilježila je rasprava na političkoj sceni oko sastanka Ivice Todorića s premijerom Andrejom Plenkovićem i predsjednikom Sabora, Božom Petrovim u Banskim dvorima, krajem mjeseca blokirani su i računi svih Todorićevih kompanija." (Novilist.hr, 2017., večernji.hr, 2017.

1.1. TIJEK KRIZE U AGROKORU

Prezaduženost, loše upravljanje, krive procjene, zatvaranje očiju pred problemima dok se ne utope u njima su jedne od grešaka koje je koncern Agrokor učinio koje je izazvalo krizu u kompaniji. Razlog krize u Agrokoru je prepravljanje financijskih izvješća i skrivanje stvarnog stanja kompanije, ne prihvaćanje problema i preveliko zaduživanje koje su doveli do financijskog kraha, na kraju do bankrota i umiješanost Vlade RH kako bi spasili najveću kompaniju u Hrvatskoj koja zapošljava 60 tisuća ljudi. Potrebno je priznati postojanje krize i suočiti se s njezinom stvarnošću, u slučaju Agrokora tri mjeseca su se provlačile pretpostavke kako je Agrokor u dugovima, zbog iznimno velikog utjecaja Agrokora u Hrvatskim medijima

ta se vijest vrlo rijetko prenosila, a čelni ljudi Agrokora ponašali su se kao da se ništa ne događa i opovrgavali sve vijesti koje su izlazile vezane uz bankrot i loše financijsko stanje u kompaniji.

Stručnjaci za krizno komuniciranje uvijek naglašavaju kako treba prihvatiti problem i suočiti se s njime, a najvažnija je brza reakcija i dobra informiranost. Agrokor uporno nije htio priznati problem i nisu ga rješavali.

Odbor i krizni stožer Agrokora su čekali skoro dva tjedna kako bi dali izjavu nakon što su potvrđene informacije izašle u medije, a za to vrijeme nastale su razne špekulacije i nagađanja u medijima gdje je bilo provjerenih informacija i točnih informacija, ali je i bilo netočnih informacija. Njihovo ne reagiranje i ne davanje izjave i informacija javnosti podigla je veliku paniku za dobavljače, ali i za 60 tisuća radnika koji rade za tu korporaciju.

„ Prvo kratko priopćenje objavljeno je tek 15. ožujka, dva tjedna nakon što je priča izašla u medije. 17. ožujka Agrokor se oglasio, ali ponovno kratkim priopćenjem u kojem reagiraju na prozivke Vlade. 19. ožujka Agrokor je poslao malo duže priopćenje.“ (LinkedIn, 2017.)

Agrokor je svojim čekanjem produbio još veću krizu pošto su mediji u tom vremenskom periodu od dva tjedna objavljivali informacije koje su bilo loše za Agrokor. Agrokor u samim počecima kriznog komuniciranja nije uopće definirao svoju javnost kao ni komunicirao s njima pa je tako svoju internu, ali i eksternu javnost skroz zanemario i uskratio im informacije koje su bile nužne. Zaposlenici nisu znali nikakve detalje, da li je istina ono što se piše u medijima, hoće li stvarno dobiti otkaz.

Puno pitanja, a nigdje odgovora. 22. ožujka uprava Agrokora šalje interni mail svim zaposlenicima u kojem smiruju situaciju te ističu kako nema potrebe za brigom te da je situacija pod kontrolom. Također nedovoljna komunikacija Agrokora s dobavljačima stvorila je paniku među najvećim njihovim dobavljačima hoće li im Agrokor isplatiti dugovanja npr. Franck, te je to uzrokovalo prazne police u Agrokorovim trgovinama, te su se tako njihovi dobavljači zaduživali kod banaka kako bi Agrokoru odobrili pozajmice.

Iskrenost čelnih ljudi u Agrokoru nije postojala, te kako je već spomenuto pokušavali su sve staviti „pod tepih“ i pravili su se kao da se ništa nije dogodilo čak i u samom vrhuncu krize i ostavili su dobavljače i zaposlenike da saznaju informacije iz medija pošto Agrokorovi čelni ljudi nisu istupali u medije s informacijama niti su organizirane press konferencije na kojima su mediji mogli dobiti pravovaljane informacije. Agrokorov identitet je definitivno bio Cibonin toranj gdje je na vrhu zgrade bio veliki znak A, gdje je sjedište korporacije bilo od 2000. godine

pa sve do krize 2017. godine kada su se premjestili na drugu lokaciju, te su razni mediji to preseljenje Agrokora nazvali padom vladavine Ivice Todorića.

Zadržavanje informacija produbilo je krizu, ali i napetost između kupaca, dobavljača i zaposlenika. Prvi dopis poslan je nakon dva tjedna što je bilo više nego dovoljno za stvaranje takve vrste napetosti, a konferenciju za novinare nisu sazivali dok ih novinari nisu stjerali u *kut*. Tijekom krize u Agrokoru čelni ljudi koji su i davali izjave nisu baš jednako govorili, a ponajviše svojih medijskih istupa su imali političari.

„Vrijednost obveznica Agrokora počinje padati za 71 posto nominalne vrijednosti, a u ožujku Vlada počinje pratiti situaciju, ali isto tako naglašava odgovornost vlasnika i uprave za poslovanje kompanije. Ministarstvo gospodarstva ubrzava rad na prijedlogu Zakona o postupku izvanredne uprave.“ (večernji.hr, 2017.)

Nakon burnih reakcija na političkoj sceni i oštrog pada cijena dionica kompanija iz sastava Agrokora, Agrokor je dao priopćenje u medije "kako zajedno sa svojim partnerima analizira sve moguće opcije stabilizacije poslovanja društva, posebno vodeći računa o zaposlenicima, dobavljačima, investitorima, potrošačima i ostalim partnerima. Imamo izrazitu podršku naših investitora koji aktivno sudjeluju u procesu i javnost ćemo pravodobno izvijestiti o postignutim rezultatima".“ (otvoreno.hr, 2017.)

Sama zabrinutost Vlade RH nije samo u velikom gospodarskom značaju Agrokora i količini zaposlenika nego i u dugu Agrokora koji ima prema RH, pa je Lider media prenio Agrokorovo priopćenje koje su poslali u medije "godišnje hrvatskoj državi plaća 3 milijarde kuna poreza, od čega više od polovine ide na PDV, nakon toga veći dio na doprinose, dok je ostatak porez na dobit. Konstrukcije da je Agrokor dužan 6 milijardi kuna značile bi da 2 godine nije platio porez državi, a istina je da na današnji dan Agrokor nema dospjelih obveza što se tiče poreza prema državi“. (lider.media.hr, 2017.)

Đorđe Obradović doktor znanosti i profesor iznio je svoje mišljenje za Index.hr „O strategiji nema ni riječi, a iz svega proizlazi da nema ni suvislog kriznog komunikacijskog plana. Navedeno priopćenje nema nikakvu informativnu vrijednost zato što ne donosi nikakvu informaciju, nego je najavljuje pa bi bilo bolje da ga nisu ni objavili. Uz uvažavanje da je Agrokor na burzi, što znači da ne smije dioničare ili potencijalne ulagače dovoditi u zabludu prikazivanjem poslovanja boljim nego što ono jest, to nikako ne opravdava tu veliku kompaniju za to što nije iznosila istinu. Čim nema pravih informacija, šire se, posebno na društvenim mrežama, glasine i dezinformacije.“ (Index.hr, 2017.)

Agrokor se nije iskazao u rješavanju problema, nastup političara i stvaranja lex Agrokor se pokazao kako je vlada RH iskočila u pravom trenutku kako bi riješili problem i uklonili nastalu štetu, a surađivanje s istražnim tijelima nije postojalo sve do umiješanosti vlade koji su nakon temeljne istrage podnijeli nekoliko tužbi protiv bivšeg vlasnika Ivice Todorića. Umiješanost Vlade RH je dovela do ozbiljnih problema, pa je tako skoro vlada premijera Plenkovića bila srušena, a direktna povezanost ministra financija Zdravka Marića s Agrokorom je bila skandalozna pošto je bio direktno uključen u sve odluke oko Agrokora, a prije mandata ministra financija bio je visokopozicioniran u Agrokoru.

Kako je Agrokor uzdrmao javnost tako je uzdrmao i Vladu te je izbila jedna od najskandaloznijih afera, a to je afera Borg iliti afera Hotmail, gdje je indeks.hr objavio je mail prepisku između ministrice gospodarstva i potpredsjednice Vlade Martine Dalić iz koje se vidi da su vlasnici i predsjednici privatnih brokerskih kuća, konzultantskih tvrtki i odvjetničkih ureda sudjelovali u pripremi lex Agrokora.

I u ovom slučaju Vlada je pokušala prvo sve zataškati, ali su se i pravili kao da se ništa nije dogodilo, dok nisu objavljeni mail prepiske kako je i premijer znao. Skupina Borg je bila skupina ljudi koji su pisali lex Agrokor, dokument koji je odlučivao o budućnosti Agrokora. Kod izbijanja krize prvi glasnogovornik je prvi čovjek korporacije, predsjednik uprave/ izvršni direktor, a to je Ivica Todorić je bio prvi čovjek Agrokora koji je trebao davati izjave i zastupati kompaniju, a on nije bio i prvi glasnogovornik te je pokušavao što manje imati istupa u medijima.

Cijela Agrokorova kriza dovela je do bankrota tolikog da su u jednom trenutku imali samo šest kuna na računu, prvi čovjek korporacije Ivica Todorić blokirani su mu svi računi i pobjegao je iz zemlje, sam ugled korporacije je trajno narušen kao i financije. Velika opasnost se stvorila za kompaniju tijekom krize, ali i prilika za razne strane investitore koji žele preuzeti prevlast u kompaniji.

Agrokor je dobar primjer kako se ne treba komunicirati tijekom krize, te kako njihovo vodstvo nije prepoznalo kada i na koji način treba komunicirati. Kako su razni mediji i PR stručnjaci spomenuli u medijima Agrokor treba uči u knjige kao primjer lošeg kriznog komuniciranja. Glavni problem u kriznom komuniciranju Agrokora je taj što su jako dugo čekala njihova reakcija, a oni su prekasno reagirali, unutar same kompanije su znali za sve probleme i bilo im je jasno kako će to kad-tad izaći u javnost, te se postavljaju pitanja zašto nisu imali pripremljen krizni plan, zašto se nisu pripremili ?

Još jedan veliki propust koji su napravili jest da su komunicirali većinom samo s priopćenjima što definitivno nije dovoljan izvor informacija, a u tim priopćenjima su se pravili kao da se ništa ne događa i da je sve uredu, a još su i prikazivali savršenu sliku o sebi na televiziji.

Agrokor je uputio izjavu za javnost zbog, kako ističe, raznih informacija, među kojima je velik broj nepotpunih i netočnih: "Želimo ponoviti da je Agrokor najveća hrvatska i regionalna kompanija, koja ima snažne brendove, jaku tržišnu poziciju i kvalitetne zaposlenike ... Pozicija i opstojnost Agrokora i njegovih kompanija nije upitna. Menadžment kompanije, zajedno s ključnim investitorima, radi na repozicioniranju sustava i novom poslovnom modelu kojim će zaštititi interese svih svojih dionika ... Odabrani model uskoro će biti prezentiran svim ključnim partnerima i zaposlenima" (otvoreno.hr) .

Vodstvo Agrokora je učinilo neke od glavnih grešaka kriznog komuniciranja i umjesto da je čelni čovjek Agrokora Ivica Todorić istupio u javnost, on se skrivao cijelo vrijeme. Na Weekend Media Festivalu u subotu je otvorio panel "Agrokor naš svagdašnji" o komunikaciji Agrokora prema medijima u vrijeme krize u kojemu je iznesena ocjena da je "Agrokor u komunikaciji krize sve odradio pogrešno", također je Violeta Colić rekla kako ne komuniciranjem interes medija ne nestaje, i upravo Agrokor je primjer kako se krizno ne komunicira i naglasila je zaključivši da je čitava komunikacija oko krize Agrokora bila pogrešna.“ (Večernji.hr, 2017)

Antonio Alvarez je bio preuzeo dužnost privremenog upravitelja Agrokor nakon skoro dva tjedna otišao s mjesta privremenog upravitelja koncerna Agrokor, a tim su napustili i stručnjaci za krizno komuniciranje koji su tada vodili krizno komunikacijski tim, Krešimir Macan i Nikola Jelić. Međutim, nakon što je vlada izglasala tzv. Lex Agrokor, na mjesto izvanrednog vladinog povjerenika postavljen je Ante Ramljak. Odlučeno je da će krizno komuniciranje voditi postojeći Agrokorov Ured za odnose s javnošću na čelu s Anjom Linić Sikavicom, pojačan s Kristinom Laco iz tvrtke Komunikacijski ured Colić, Laco i partneri. (t.portal.hr, 2017, prglas.com, 2017)

Agrokorova komunikacija tijekom krize s medijima je bila strašna, pa se tako na Weekend media festivalu održao panel u vezi ove teme pod nazivom “Agrokor naš svagdašnji” , a razni stručnjaci su zaključili kako je komunikacija Agrokora tijekom krize sve odradio pogrešno”.

Neke izjave je u cijelosti prenio portal lider.media “U liniji komuniciranja bilo je previše ljudi koji su neformalnim kanalima nudili najluđe moguće priče čak i kad je bilo očigledno da je sve

gotovo. Kao, primjerice, da su dobili ogroman novac od Kineza, to je bila dosta ozbiljna sramota“, rekao je Gojko Drljača, zamjenik glavnog urednika Jutarnjeg lista.

“Kada se dogodi kriza, jedino što nemate kao mogućnost je da odlučite ne komunicirati. Agrokor se odlučio upravo na tu opciju. Interes ne nestaje, okrenut će se drugim sugovornicima i tražiti informacije na drugim mjestima. Čak 95 posto informacija je došlo iz drugih izvora, a samo pet posto iz kompanije,” istaknula je Violeta Colić.“ (Lider.media.hr, 2017)

Kriza u Agrokoru je pokazala kako u Hrvatskoj korporacije ne pridodaju veliku važnost kriznom komuniciranju i kako zapravo nisu spremne na velike krize, ne znaju komunicirati tijekom krize i krizno komunikacijski stožer nije se znao snaći u takvoj situaciji.

Krizno komuniciranje Agrokora je i prokomentirala komunikacijska stručnjakinja Mirela Holy u intervju za N1 televiziju: "Mislim da je primijenio metodu zabijanja glave u pijesak i da si on to može dopustiti jer je živio u nekom oblaku slave što su mu dopustili mediji. On je bio i još uvijek jest jedan od najvećih medijskih oglašivača i pristup prema njemu je oduvijek bio izrazito blag. Nikada se nije pretjerano negativno objavljivalo o njemu i njegovoj tvrtki. No sada se situacija drastično promijenila i mislim da se on nije snašao" (N1, 2017), te se ona kao i sa ostalim komunikacijskim stručnjacima i stručnjacima iz područja odnosa s javnošću slaže kako je napravljena velika pogreška u komuniciranju u Agrokoru te se smatra kako je trebao izaći pred javnost i obratiti se dobavljačima i radnicima, javnosti koja je bila najviše pogođena nastalom krizom i pokušati barem malo upravljati nastalom situacijom.

2. ZAKLJUČAK

Korporativno komuniciranje je prihvaćeno u teoriji, ali i praksi zato što se pokazalo kako je jedan dio uspjeha korporacije zapravo kako je vide njezini zaposlenici, investitori, dobavljači, potrošači, mediji, vladine institucije, ali i konkurencija. Korporativne komunikacije imaju jako veliku ulogu u suvremenim korporacijama i sama komunikacija u korporaciji, bila ona interna ili eksterna , potiče što veći uspjeh na tržištu te se sve veći napor usmjerava na dobru komunikaciju u korporacijama. Korporacija mora gledati koji je najbolji način funkcioniranja korporativnih komunikacija i kako se one mogu iskoristiti za ostvarivanja ciljeva u korporaciji, na koji ih se način sve može organizirati, ali i iskoristiti. Kako bi se uspješno korporativno komuniciralo potrebno je poznavati metode korporativnog komuniciranja, te što treba učiniti, a što ne. Uspjeh dobre komunikacije u korporaciji bila ona interna ili eksterna odražava se na reputaciju, identitet i imidž korporacije. Krizno komuniciranje u svakoj korporaciji je drugačije i svaka kriza je posebna i drugačija od one druge. Kroz cijeli dio kriznog komuniciranja dati su razni savjeti kako što blaže i bezbolnije proći krizu u korporaciji. Prema raznim autorima dati su mogući uzroci krize, te kako oni mogu djelovati na korporaciju, također je objašnjeno zašto je važno imati pripremljen krizno komunikacijski plan, ali i sam tijek krize. Najveća Hrvatska korporacija Agrokor koja zapošljava oko 60 tisuća ljudi je 2017. Godine zapala u krizu. Komuniciranje same korporacije Agrokor prema raznim stručnjacima iz područja kriznog komuniciranja je bilo katastrofalno i radili su sve što zapravo ne treba raditi tijekom krize. Cilj ovog završnog rada bio je ukazati na veliku važnost korporativnog i kriznog komuniciranja u korporacijama, ali i kolika je važna priprema na sve moguće situacije i koliko je zapravo važan krizno komunikacijski plan. Kriza u Agrokoru je pokazala kako u Hrvatskoj korporacije ne pridodaju veliku važnost kriznom komuniciranju i kako zapravo nisu spremne na velike krize, ne znaju komunicirati tijekom krize i krizno komunikacijski stožer nije se znao snaći u takvoj situaciji. Iako kriza obično iznenadi poduzeće ili organizaciju, ona je potpuno normalna pojava.

3. LITERATURA

KNJIGE

1. Tomić, Z., Teorija i praksa odnosa s javnošću, Synopsis, Zagreb, 2016.
2. Kunczik, M. i Zipfel, A. . Uvod u znanost o medijima i komunikologiju, Zaklada Friedrich Ebert Zagreb, 2006.
3. Čerepinko, D., Komunikologija: kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa, Veleučilište u Varaždinu, 2012.
4. Novak, B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima : priručnik za krizne odnose s javnošću, Binoza presss, Zagreb, 2001.
5. Tench, R. i Yeomans L., Otkrivanje odnosa s javnošću, Hrvatska udruga za odnose s javnošću, Zagreb, 2009.
6. Jugo, D., Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga,Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment, Zagreb, 2017.
7. Jugo, D., Strategije odnosa s javnošću, Profil, Zagreb 2012
8. Milas, Z., Uvod u korporativnu komunikaciju, Novelti Millenium, Zagreb, 2011
9. Kraljević, R. i Perkov, D., Menadžment tržišnih komunikacija, Visoka poslovna škola Libertas, Zagreb, 2014
10. Holtz, S., Korporativni razgovori, Hrvatska udruga za odnose s javnošću,
11. Broom, G. M., Cutlip & Centers Učinkoviti odnosi s javnošću, Mate d.o.o., 2010.
12. Cutlip, S. M., Center A. H. i Broom G. M., Odnosi s javnošću, Mate d.o.o., 2003.
13. Skoko, B., Hrvatska (identitet, image, promocija), Školska knjiga , 2004.

ČLANCI

1. Jurković V., Značaj korporativnih komunikacija - zadnja riječ marketinške misli, Marketing, Poslovni savjetnik, 2007.,
2. Ivanović V., Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti , Pregledni znanstveni članak, 2014

INTERNET IZVORI

1. Večernji list, Kronologija krize koja je obilježila 2017., pristupano: 12.9.2018., dostupno na : https://www.vecernji.hr/biznis/agrokor-kronologija-krize-koja-je-obiljezila-2017-12150

2. Enciklopedija, Leksikografski zavod Mirislav Krleža, , pristupano: 12.9.2018., dostupno na: http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=33256

3. Hendal market reaserch, Korporativni imidž, pristupano: 12.9.2018., dostupno na : http://www.hendal.hr/podrucja.aspx?pageID=51

4. Link eLearning, Izgradnja korporativnog identiteta, imidža i reputacije. Korporativna društvena odgovornost, pristupano: 12.9.2018., dostupno na : https://www.link-elearning.com/site/kursevi/lekcija/5959
5. Agrokor, O nama, pristupano: 12.9.2018., dostupno na : http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/
6. Novi list, Kronologija krize: Problemi u Agrokoru nisu od jučer, pristupano: 12.9.2018., dostupno na: http://www.novilist.hr/Vijesti/Hrvatska/KRONOLOGIJA-KRIZE-Problemi-u-Agrokoru-nisu-od-jucer.-Kuhalo-je-vise-od-desetljeca-eksplodiralo-u-sijecnju?meta_refresh=true
7. Selekcija.hr, Proaktivno ponasanje u poslu, pristupano: 12.9.2018., dostupno na: https://selekcija.hr/2012/11/proaktivno-ponasanje-u-poslu/
8. Glas Istre, Agrokor naš svagdašnji, pristupano: 12.9.2018., dostupno na: https://www.glasistre.hr/ec8cc07c-1cc6-487c-ab72-4351d5033af7
9. Otvoreno.hr, Pad kuće Todorić, pristupano: 15.9.2018., dostupno na: http://www.otvoreno.hr/1/31/novac/2254/pad-kuce-todoric-kronologija-afere-agrokor-najvece-krize-u-hrvatskoj-od-domovinskog-rata.html
10. Index.hr, Agrokorova šutnja i Todorićevo nepojavljivanje mogli bi ući u udžbenik, pristupano: 15.9.2018., dostupno na: https://www.index.hr/vijesti/clanak/agrokorova-sutnja-i-todoricevo-nepojavljivanje-mogli-bi-uci-u-udzbenike-kao-primjer-kako-ne-treba-raditi/961273.aspx
11. N1, Krizna komunikacija oko Agrokora bila je grozna, pristupano: 16.9.2018., dostupno na: http://hr.n1info.com/a189790/Vijesti/Holy-Krizna-komunikacija-oko-Agrokora-je-bila-grozna.html
12. Lider.media, Panel na Media Festivalu: Totalni neuspjeh u kriznoj komunikaciji Agrokora, pristupano: 14.9.2018., dostupno na: https://lider.media/aktualno/biznis-i-politika/hrvatska/panel-na-media-festivalu-totalni-neuspjeh-u-kriznoj-komunikaciji-agrokora/
13. Indeks.hr, Vladu i Plenkovića smo prije dva tjedna upitali o mailovima potpredsjednice Dalić - ignorirali su nas, pristupano: 14.9.2018., dostupno na: https://www.index.hr/vijesti/clanak/vladu-i-plenkovica-smo-prije-dva-tjedna-upitali-o-mailovima-potpredsjednice-dalic-ignorirali-su-nas/1043576.aspx
14. N1, Index objavio mail prepisku o Agrokoru/'To je šokantno', pristupano: 14.9.2018., dostupno na : http://hr.n1info.com/a300610/Vijesti/Index-objavio-mail-prepisku-o-Agrokoru-/To-je-sokantno.html