

# Problemi komuniciranja u krizi: studija slučaja

---

**Vincetić, Romana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2018**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:312527>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-24**

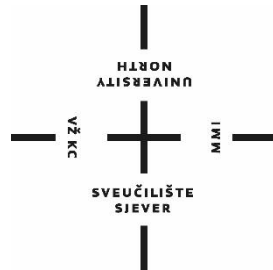


*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)



**SVEUČILIŠTE SJEVER  
SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**



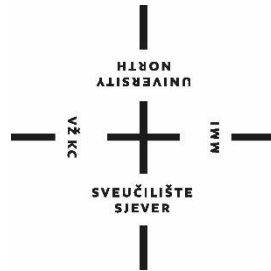
DIPLOMSKI RAD br. 92/OJ/2018

**PROBLEMI KOMUNICIRANJA U  
KRIZI:STUDIJA SLUČAJA**

Romana Vincetić

Varaždin, ožujak 2018.

**SVEUČILIŠTE SJEVER**  
**SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN**  
**Studij Odnosi s javnostima i komunikologija**



DIPLOMSKI RAD br.92/OJ/2018

**PROBLEMI KOMUNICIRANJA U  
KRIZI:STUDIJA SLUČAJA**

Student:  
Romana Vincetić, 0427/336D

Mentor:  
prof. dr. sc.  
Majda Tafra-Vlahović

Varaždin, ožujak 2018.

# Prijava teme diplomskoga rada

studentata iv. semestra diplomskog studija  
Odnosa s javnostima

BROJ: **92/OJ/2018**  
(upisuje studentska referada)

IME I PREZIME STUDENTA **Romana Vincetić**

MATIČNI BROJ **0427/336D**

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA **Problemi komuniciranja u krizi:studija slučaja**

NASLOV IZABRANE TEME DIPLOMSKOGA RADA NA ENGLJSKOM JEZIKU **Problems in crisis management:case study**

KOLEGIJ IZ KOJEG JE IZABRANA TEMA DIPLOMSKOGA RADA **Upravljanje krizom**

MENTOR **dr.sc. Majda Tafra-Vlahović**

U VARAŽDINU, DANA **09. veljače, 2018.**

POTPIS MENTORA



## **Sadržaj:**

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i ciljevi rada .....	2
1.2. Sadržaj i struktura rada.....	3
2. OSNOVE KOMUNICIRANJA U KRIZI .....	4
2.1. Komunikacija i poslovanje.....	4
2.2. Komunikacija u krizi.....	5
2.3. Komunikacija sa zaposlenicima.....	6
2.4. Komunikacija s potrošačima i klijentima.....	7
3. KRIZA .....	8
3.1. Definiranje krize .....	8
3.2. Značajke krize .....	9
3.3. Vrijeme kao ključna značajka odgovora na krizu .....	10
3.4. Uzroci kriza.....	11
3.5. Unutarnji uzroci krize .....	11
4. VRSTE KRIZA .....	12
4.1. Temeljna podjela krize.....	12
4.2. Ian Mitroffovih sedam skupina kriza .....	13
4.3. Vrste 'kriznih situacija' .....	13
4.4. Tipologija Timothy Coombsa .....	14
4.5. Faze kriza .....	15
5. KOMUNIKACIJSKI ALATI U KRIZI .....	15
5.1. Izjava za medije .....	16
5.2. Konferencija za novinare .....	17
5.3. Intervju.....	17
5.4. Posebna telefonska linija.....	18
5.5. Općenite upute za komunikaciju u krizi.....	19
6. KOMUNIKACIJA NAKON KRIZE .....	19
6.1. Analiza komunikacije nakon krize.....	20
6.2. Upoznavanje radnika s rezultatima analize .....	20
6.3. Povratak normalnih aktivnosti tvrtke .....	21

7. METODOLOGIJA I NACRT ISTRAŽIVANJA.....	21
7.1. Definiranje problema .....	21
7.2. Predmet istraživanja.....	22
7.2.1. O Piškornici d.o.o.....	22
7.3. Istraživačka pitanja i hipoteze.....	23
8. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA.....	23
8.1. Vrsta istraživanja, metode i izvori prikupljanja podataka.....	23
8.2. Koncept polustrukturiranog intervjua .....	24
8.3. Uzorak.....	25
8.4. Obuhvat i ograničenja .....	25
9. ANALIZA KRIZE: POŽAR NA ODLAGALIŠTU .....	26
9.1. Opis incidenta i krize/požar na odlagalištu komunalnog otpada Piškornica.....	26
9.2. Analiza situacije.....	26
9.2.1. Prijava incidenta.....	27
9.2.2.Prvi sastanak kriznog tima .....	27
9.2.3. Početna analiza incidenta .....	28
10. ALATI UPRAVLJANJA KRIZOM.....	29
10.1. Swot analiza .....	29
10.2. Identificiranje problema ili incidenta.....	29
10.3. Procjena rizika i stupanj ublažavanja.....	32
10.4. Procjena ranjivosti.....	34
10.5. Planiranje djelovanja.....	36
10.5.1. Zaključak kriznog tima .....	37
10.5.2.Uspostava kriznog operativnog centra .....	38
11. AKTIVNOSTI KRIZNOG TIMA.....	39
11.1. Interna komunikacija.....	39
11.2. Vanjska komunikacija.....	40
11.3. Medijska strategija .....	40
11.3.1. Tekst prvog priopćenja odaslanog u medije na dan požara.....	43
11.3.2. Tekst drugog priopćenja.....	43
11.3.3. Izjava za medije nakon posjete odlagalištu ministra Slavena Dobrovića.....	45
11.4. Evaluacija slučaja požara na Piškornici .....	45
11.4.1. E-Podravina.....	47

11.4.2. Portal Drava Info.....	48
11.4.3. Portal 24 sata.....	49
11.4.4. Portal Jutarnjeg lista.....	50
12. Utjecaj na javnost i posljedice na poslovanje tvrtke Piškornica .....	50
12.1. Utjecaj na javnost.....	50
12.2. Utjecaj komuniciranja u krizi na poslovanje tvrtke .....	51
13. ZAKLJUČAK .....	53
14. LITERATURA.....	54
14.1. Tiskani izvori .....	54
14.2. Poveznice korištene u diplomskom radu.....	55
14.3 Prilozi .....	55

## SAŽETAK

Cilj rada jest utvrditi značajke i probleme komuniciranja u krizi na primjeru organizacije Piškornica d.o.o i utvrditi u kojoj je mjeri nedostatak kriznog plana naštetio reputaciji tvrtke. Identifikacijom problema i mogućih kriza ustanovit će se tehnike pomoću kojih je tvrtka komunicirala u trenutku požara. Metodom studije slučaja bit će analizirani i dokumenti koje tvrtka javno objavljuje na službenim stranicama te objave u dva lokalna privatna medija i dva nacionalna na sam dan požara. Metodom polustrukturiranog intervjua koji je obavljen s direktorom tvrtke Mladenom Ružmanom ustanovit će se posljedice za tvrtku u stvarnom vremenu, ali s obzirom na spomenute događaje. Ovim su istraživanjem potvrđene dvije hipoteze te je analizom sadržaja ustanovljeno kako promatrana tvrtka iz studije slučaja nije komunicirala u skladu s teorijski postavljenim pravilima za komuniciranje u krizi. Potvrđena je i druga hipoteza prema kojoj je zbog nepostojanja kriznog komunikacijskog plana tvrtka Piškornica d.o.o. pretrpjela je veliku reputacijsku štetu.

**Ključne riječi:** *komunikacija, Piškornica, krizno komuniciranje, kriza, organizacije*



## SUMMARY

The aim of this paper is to identify the features and problems of crisis communication on the example of the organization “Piškornica Ltd.” and identify to what extent the lack of a crisis plan harmed the reputation of the company. By identifying problems and possible crises, survey will identify various techniques which the company used at the time of crisis. The case study method will also analyze the documents that the company publicly released on the official web pages. The survey also analyses publications of local and national private media. The method of a semi-structured interview conducted with the chief executive officer of “Piškornica Ltd.” company shows consequences for the company in real time in regard to the events mentioned. The survey confirms both hypotheses of this paper and the analysis of the content shows that the observed company did not communicate in accordance with theoretically-set rules for crisis communication. Due to the lack of a crisis communication plan, in analyzed event company “Piškornica Ltd.” suffered a large reputational damage.

**Key words:** *communication, Piškornica, crisis communication, crisis, organizations*

# 1.UVOD

Kriza je riječ koja čovjeka nikada ne ostavlja ravnodušnim. Često je potrebno odrediti njezin kontekst kako bi se utvrdila njezina ozbiljnost. Pojam krize zbog svoje nepredvidljivosti može izazvati opći osjećaj nelagode u kontekstu društva u kojem se pojavljuje.

Nelagoda koja izaziva pojam krize često je povezana s neznanjem ili nespremnošću za njezino rješavanje. U svijetu se svakodnevno događaju razne krize u privrednom sektoru, gospodarstvu i politici, a istovremeno se to krizno stanje zrcali i u individuama i to na drugoj jednako tako važnoj psihološkoj razini.

Činjenica jest da su krize česta pojava u organizacijama i ustanovama no njihov intenzitet nije uvijek na visokoj razini. Sve do trenutka približavanja rizičnoj zoni velik broj tvrtki nema pripremljene krizne strategije pa čak ni timove, a često ne pomaže ni činjenica da kriza nikada nije univerzalna pa tako ne postoji unificirani komunikacijski model za rješavanje kriznih situacija. Ipak postoje razni alati i metode koje mogu ublažiti posljedice kriza. Specifičnost njihove iznenadne pojave stvara problem unutar organizacije ili ustanove, ali uz teoretski određene smjernice unatoč različitoj prirodi problema moguće je pristupiti njezinom rješavanju. Svaka kriza tako zahtijeva detaljnu analizu te pravovremene kao i pomno izabrane kanale i alate primjene za što bezbolnije rješavanje.

Predmet ovog rada jesu problemi komuniciranja u krizi koji se pojavljuju prilikom odgovara na krizne situacije pa će se ovaj rad teoretski okrenuti osnovama komuniciranja u krizi, ali i krizi i njezinim oblicima, uzrocima. Kako teorija nije isto što i praktična primjena najbolji model za učinkovitiju interpretaciju problema je studija slučaja koja će biti provedena na primjeru tvrtke Piškornica d.o.o. Tvrtka je to koja se bavi zbrinjavanjem otpada te je zbog prirode djelatnosti koju obavlja bila na meti lokalnih, ali i nacionalnih medija. Interes javnosti za poslovanje ove tvrtke svakom je novom objavljenom informacijom bio sve veći, a netransparentno poslovanje i zatvorena komunikacija na vrhuncu krize doveli su do smjene direktora tvrtke Piškornica. Konkretn slučaj na koji će se ovaj rad osvrnuti je požar koji se na odlagalištu otpada dogodio u rujnu 2016. godine, a analizirat će se komunikacija tvrtke u kriznoj situaciji, dokumenti i medijske objave na dan požara. U rad će se ugraditi i konkretni koraci koji su bili nužni za sprječavanje te konkretne krize, ali i budućih kriza, a sukladno

uvođenju noviteta u poslovanje koje je u polustrukturiranom intervjuu detaljno pojasnio direktor Mladen Ružman.

Problem je ovo koji je od javnog interesa, a od posebnog je interesa za žitelje četiriju županije koje su članice ovog regionalnog projekta. Analizom sekundarnih izvora nastojat će se utvrditi problemi komuniciranja na dan požara. Sekundarni izvori su medijske objave i priopćenja iz kojih će se nastojati utvrditi koje je komunikacijske alate koristila tvrtka, u kojoj mjeri i jesu li bili pravovremeno korišteni. Usporedit će se i medijska slika koja je stvorena na lokalnoj, ali i nacionalnoj razini analizom objavljivanih sadržaja u privatnim medijima jer se za ovakve slučajeve smatraju objektivnijima. Novi će se podaci o komunikaciji nakon smjene uprave nastojati interpretirati uz pomoću treće metode analize, polustrukturiranog intervju s novim direktorom tvrtke Piškornica Mladenom Ružmanom.

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

Glavni predmet ovog rada jest krizno komuniciranje tvrtke Piškornica d.o.o. u trenutku požara na odlagalištu za zbrinjavanje otpada. Promatrat će se specifičnosti i problemi komuniciranja tvrtke u kriznoj situaciji kao i u kojoj se mjeri takva vrsta komunikacije pozitivno ili negativno odrazila na reputaciju tvrtke.

Kako bi se dao širi kontekst kriznog komuniciranja tvrtke Piškornica d.o.o. prikazat će se osnovna teorijska polazišta komunikacije, pojavnosti kriza u organizacijama i poslovanju kao i uzroci i posljedice kriza koje propisuje proučavana literatura.

Kroz polustrukturirani intervju s direktorom Piškornice d.o.o. će se prezentirati trenutno stanje u tvrtki i pokušati detektirati u kojoj se mjeri komuniciranje u krizi odrazilo na reputaciju tvrtke.

Cilj rada je identificirati probleme u kriznom komuniciranju tvrtke Piškornica d.o.o., utvrditi imaju li odjel kriznog komuniciranja te definirati pogreške u komuniciranju s ključnim javnosti kroz alate procjene i ublažavanja rizika.

U radu će se istraživati dvije postavljene hipoteze:

### **Hipoteza 1.**

Promatrana tvrtka iz studije slučaja nije komunicirala u skladu s teorijski postavljenim pravilima za komuniciranje u krizi.

**Hipoteza 2.** Nepostojanjem kriznog komunikacijskog plana tvrtka Piškornica d.o.o. pretrpjela je veliku reputacijsku štetu.

Kroz intervju s direktorom Piškornice d.o.o. i analizu slučaja u empirijskom dijelu rada ispitat će se postavljene hipoteze te pojasniti problemi komuniciranja u krizi na primjeru tvrtke Piškornica. Pitanja se mogu sažeto prikazati na sljedeći način:

**Pitanje 1.** Kako komuniciranje u krizi utječe na reputaciju tvrtke?

**Pitanje 2.** U kojoj mjeri postojanje kriznog komunikacijskog plana ublažava posljedice krize u tvrtki?

## **1.2. Sadržaj i struktura rada**

Ovaj diplomski rad je podijeljen na petnaest cjelina od kojih su dvije cjeline logički odijeljene.

Prva cjelina obuhvaća prvih šest poglavlja u kojima se analizira relevantna stručna literatura iz područja komunikologije, odnosa s javnostima, ekonomije, kriznog menadžmenta. Kroz spomenutih šest poglavlja daje se uvid u pojamno određenje krize, osnove komuniciranja u krizi, alate za komuniciranje u krizi te komuniciranje za vrijeme i nakon završetka krize.

Druga cjelina odnosi se na empirijski dio rada u kojem se operacionaliziraju teorijske postavke, sistematiziraju informacije iz teorije kroz tablične prikaze na konkretnom primjeru tvrtke Piškornica d.o.o.

Od osmog poglavlja razlaže se metodologija istraživanja, predmet i cilj rada te analiza rezultata koji su dobiveni metodom studije slučaja, analizom sadržaja i metodom polustrukturiranog intervjua.

## 2. OSNOVE KOMUNICIRANJA U KRIZI

### 2.1. Komunikacija i poslovanje

Komunikacija je važan dio poslovanja organizacije i upravljačkog sustava, a ostvaruje se prenošenjem i razmjenom poruka, obradom informacija kao i izdavanjem i primanjem naloga među strukturama u organizaciji. Sve su to obilježja, bez kojih organizacija ne može poslovati. Utvrđene su četiri osnovne vrste komunikacije: usmena komunikacija, pismena komunikacija, kontaktna ili neverbalna komunikacija, te e-komunikacija.

Najčešći način prijenosa vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije jest usmeni. U poslovnom okruženju sve informacije i poruke među sudionicima najčešće se razmjenjuju razgovorom, raspravom, javnim govorom ili podnošenjem izvještaja.<sup>1</sup>

Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju je svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana. Ovo, vrlo široko određenje, uključuje "jezik tijela", ali i uporabu prostora, vremena i boja kao i odijevanje, raspored sjedenja za stolom te položaj i opremu ureda.<sup>2</sup>

Kada se govori o pisanoj komunikaciji njene je današnje oblike moguće promatrati kroz elektroničku komunikaciju ili e-komunikaciju. Unatoč tome što je komunikacija i dalje pisana, sadržajem danas upravlja tehnologija. Potvrdio je to i u svome djelu "Razumijevanje medija" Marshall McLuhan vrsni poznavatelj filozofije medija i kako je u tom velikom djelu i najavio, medij je uistinu postao poruka, pa su poslovne organizacije zamijenile tradicionalnu komunikaciju, onom koja se temelji na suvremenoj informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji. Organizacije stoga moraju imati razvijeni informacijski sustav koji je podržan informacijskom tehnologijom.<sup>3</sup>

Sustav komunikacije u organizaciji iziskuje planski oblikovanu mrežu kretanja informacija kojom se povezuju pojedinci, radna mjesta i organizacijske jedinice. Iako se obično mogu razlikovati unutarnji i vanjski sustav komunikacije radi se o jedinstvenoj cjelini koja je po svojoj strukturi modularno oblikovana. Baš to oblikovanje za organizaciju može biti složen proces koji obuhvaća tehničko-organizacijske, sociološke i psihološke probleme sa značajnim ekonomskim implikacijama. Ukupno promatrajući izgradnju sustava komunikacije

---

<sup>1</sup>Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje; Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 18.

<sup>2</sup> Ibid. Str. 22.

<sup>3</sup> Ibid.Str. 24-25.

on se može definirati kao određivanje nositelja, sadržaja, vrste, oblika, pravaca, kanala i sredstava komuniciranja te njihova povezivanja u smišljenu mrežu prenošenja informacija.<sup>4</sup>

## 2.2. Komunikacija u krizi

Komuniciranje u krizi nije jednostavno s obzirom na činjenicu nepostojanja dviju jednakih kriza. Neki incidenti zahtijevaju trenutačnu i agresivnu komunikaciju s važnim dionicima, klijentima, vladinim službenicima ili pravosuđem ili može doći do produbljenja krize i propasti organizacije. U drugim slučajevima moguće je da ishitrena komunikacija izazove još veću krizu te se tako tako pretvoriti u problem za organizaciju kojim se više ne može upravljati.<sup>5</sup>

Profesorica Majda Tafra-Vlahović se u svojoj se knjizi "Upravljanje krizom" vodila sažetim pravilima o komuniciranju s dionicima (Camponigro 2000). Ova će pravila u analizi slučaja Piškornica u drugom dijelu rada koji obuhvaća istraživanje ukazati na neka konkretna rješenja problema koji su nastali u komunikacijskom procesu s vanjskim javnostima, a ovo su sažeta pravila:

- Identificirati sve javnosti koje bi mogle biti oštećene ili za koje se očekuje da budu informirane o krizi.
- Dokazati da je problem lociran i da ga se već nastoji sanirati.
- Komunicira se manji broj ključnih poruka odgovarajućim javnostima i to opetovano.
- Laganje nije prihvatljivo i jedna je od najvećih grešaka korporacija jer jedna laž vodi u drugu i to šteti reputaciji.
- Nikako se ne smiju komentirati hipotetične situacije. Novinari često pitaju što bilo kada bi se dogodilo nešto što se nije dogodilo, a odgovore na takva pitanja treba izbjegavati.
- Javnosti treba prenijeti osjećaj sigurnosti da će glasnogovornik uvijek biti na raspolaganju i da će se s njime moći razgovarati.
- Valja zadržati hladnokrvnost jer javnost lako uočava paniku.

---

<sup>4</sup>Buble, M., Management; Ekonomski fakultet Split, Split, 2000., str. 579.

<sup>5</sup>T.Vlahović, M., Upravljanje krizom; Visoka škola za poslovanje i upravljanje, Zaprješić 2011. godina; Str. 193.

- "Bez komentara" je izraz koji se ne smije koristiti u komunikaciji s ključnim dionicima.
- Sve loše vijesti moraju se komunicirati odjednom.
- Potrebno je svakako uključiti kanale i načine da se dobiju povratne informacije od javnosti i dionika.
- Sve treba dokumentirati od izjava, kontakata, telefonskih poziva, instrukcija do komunikacija jer je sve to potrebno pravnim i komunikacijskim savjetnicima u obavljanju posla tijekom krize
- Monitoring i evaluacija vrlo su važni tijekom i nakon krize kako bi se moglo utvrditi jeli komunikacija bila uspješna i koje su poruke bile uvjerljive, a koje su dovedene u sumnju. Sve je to važno da bi se u samom tijeku komunikacije stalno korigirale poruke pa i određivali novi kanali.
- Ne smije se prestati komunicirati jer kriza otvara priliku za produbljenu komunikaciju, a time i za izgradnju odnosa.

### **2.3. Komunikacija sa zaposlenicima**

Svakoj organizaciji koja se nađe u krizi nužna je otvorena komunikacija sa zaposlenicima jer oni su snaga tvrtke iako veliki broj organizacija tu informaciju ne uzima kao ključnu. Unatoč tome što je činjenica važnosti zaposlenika u organizacijama dokazana tvrdnjama stručnjaka Međunarodnog instituta za krizu što navodi i profesorica Majda Tafra-Vlahović u svojoj knjizi "Upravljanje krizom" organizacije tu činjenicu često ignoriraju u svojim komunikacijskim akcijama. Stvarnost ipak pokazuje da je zaposlenicima čak više nego medijima važno da budu informirani o problemima u organizaciji u kojoj rade jer su zbog straha za posao ili opstanak tvrtke tim problemima pogođeni na osobnoj razini. Posljedice loše komunikacije mogu itekako utjecati na tvrtku jer iako u primarnoj fazi kriza izgleda bezazleno nisu stavovi svih zaposlenika u organizaciji u kojoj rade uvijek pozitivni, a s obzirom na to da su u takvim trenucima osjetljiviji nije isključeno da će zbog nepovjerenja prema vlastitoj organizaciji zbog loše interne komunikacije, svoju komunikaciju uputiti prema medijima i tako postati neprijatelji organizacije. Kada zaposlenik postane neprijatelj logičan je rasplet razotkrivanje neke afere ili greške uprave.

Prilika tvrtke je u komunikaciji s ključnim dionicima, u ovom slučaju, zaposlenicima zbog čega oni postaju saveznici organizacije u kojoj rade. Kanale koje tvrtka bira u tom slučaju ovisit će o okolnostima u kojima se događa kriza, ali mogu biti vrlo važni za održavanje povjerenja. Mogući načini komuniciranja tako su zborovi zaposlenika, sastanci odjela, sastanci jedan-na-jedan, dopisi zaposlenicima za vrijeme radnog vremena, pisma zaposlenicima na kućnu adresu, dokumenti pitanja i odgovori, telefonski pozivi i zaštićena linija, glasilo za zaposlenike ili neko specijalno izdanje, oglasne ploče, videoprezentacije i na kraju internet. Najvažnije je da se i zaposleničku populaciju segmentira kao javnost, skroje poruke i odaberu odgovarajući kanali jer interni dokumenti mogu već drugi dan postati sadržaj na naslovnoj strani dnevnih novina.<sup>6</sup>

## **2.4. Komunikacija s potrošačima i klijentima**

U komunikaciji s korisnicima, klijentima ili potrošačima najučinkovitije je koristiti osobne sastanke, telefonske linije otvorene za upite i dvosmjernu komunikaciju kao i glasilo, specijalno izdanje za klijente, elektronsku poštu, web stranicu koja je u kontinuitetu ažurirana, dokument Pitanja i odgovori, te otvoren besplatana telefonski broj za korisnike i potrošače. Kod klijenata i potrošača, ali i korisnika nešto je drugačiji način komunikacije. Otvoreno se komunicira, ali uz osnovne teme kao što su problem, kako je do njega došlo i kako kriza utječe na poslovanje odnosno trenutno stanje u tvrtki. Klijente često zanima i koji su koraci poduzeti kako još jednom ne bi došlo do nesreće, a posebno je važno da im se prenese jak osjećaj sigurnosti kako njihovo povjerenje ne bi bilo narušeno i ono što je najvažnije moraju imati osjećaj stalnog kontakta s kompanijom kao i mogućnosti dobivanja odgovora u slučaju da kriza postane ozbiljnija od onoga što im je prethodno komunicirano. Komunikator kompanije zadužen je i za ljubaznost i zahvaljivanje na lojalnosti i potpori.<sup>7</sup>

Da bi uopće došlo do potrebe komuniciranja u krizi ona nekim elementima mora biti izazvana pa će se u sljedećem poglavlju napraviti detaljnija analiza uzroka, značajki kao i teorija o pojavama krize u organizacijama.

---

<sup>6</sup> Ibid. Str. 197.

<sup>7</sup> Ibid.



## 3. KRIZA

### 3.1. Definiranje krize

Kriza je okolnost za organizaciju u kojoj se ne može normalno djelovati, pritom ugrožava organizacijsku sposobnost preživljavanja, onemogućavanja i postizanja ciljeva pa i sam opstanak organizacije. Često se u trenutku kada se dogodi ne može raspoznati kakve će razmjere poprimiti pa ni hoće li njezin negativan utjecaj narušiti imidž organizacije i tako ugroziti njezin opstanak (Božidar Novak, 2001).

U Londonskoj školi za odnose s javnošću krizu definiraju kao ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu (London School of Public Relations, 1998).

Krizu možemo definirati i kao neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine (Ašanin Gole, 1998)

Kriza obično uzrokuje emocionalnu reakciju ključnih dionika. Kriza djeluje na emocije zato što su ugroženi nečiji interesi ili se samo tako čini (Mitroff i Pearson 1993, Paucant i Mitroff 1992).

Kriza je veliko događanje s potencijalno negativnim ishodom koji djeluje na organizaciju, tvrtku, industriju kao i njezine javnosti, proizvode, usluge i reputaciju (Fear-Banks 1996).

Kriza može znatno naštetiti reputaciji neke organizacije i spriječiti upravu da ostvaruje korporacijsku misiju, viziju i planove (Millar i Heath 2004).

Svake se godine na engleskom govornom području objavljuju brojne definicije kriza. Kada se sve te definicije usporede, uvijek se pojavljuju tri ključne značajke krize: veličina (kriza nikad nije manji incident nego događaj ili niz događaja većih razmjera), šteta (odnosi se na sve moguće štetne posljedice za vrijednost tvrtke, uključujući i ljude i reputaciju) i neočekivanost. Ovo posljednje podložno je interpretaciji jer je većina kriza nešto što se moglo očekivati, ali je menadžment iz različitih razloga zanemarivao znakove upozorenja (Majda Tafra-Vlahović 2011).

## 3.2. Značajke krize

Neugodni događaji ma kakvi ne mogu se uvijek nazivati krizom, ali postoje tri značajke po kojima se kriza razlikuje od ostalih neugodnih događaja. Iznenadjuća je, prijeti i ograničava vrijeme za odgovor.<sup>8</sup> Tek ako je neki događaj iznenađenje, ako je on ozbiljna prijetnja te ako nameće pritisak kratkovremenog odgovora može se govoriti krizi (Herman 1963).

Sve tri značajke upućuju na to da je kriza nastupila, a da bi se to spriječilo krizom se treba upravljati prije nego što do nje dođe – u mirnom i objektivnom okruženju.<sup>9</sup>

Ako se ove značajke pokušaju spojiti s konkretnim primjerima u Hrvatskoj može se reći kako je primjer događaja koji je bio iznenađenje migrantska kriza koja se dogodila u rujnu 2015. godine gdje se u vrlo kratkom roku moralo odgovoriti na problem. S ovim se problemom najkvalitetnije suočio Hrvatski Crveni križ koji je punih 8 mjeseci bio na raspolaganju 24 sata dnevno onima koji su trebali pomoć. Ovu informaciju potvrđuju i podaci prema kojima je odrađeno ukupno 200000 volonterskih sati, razriješeno 1600 slučajeva razdvojenih obitelji i podijeljeno više od 600 tona hrane. Sve to ne bi bilo moguće da volonteri u fazi kada nije bilo krize nisu dobili potrebna znanja, vježbe i stekli vještine kojima su osigurali pomoć za gotovo 700000 migranata. Ova je pravovremena reakcija bila primjer i na međunarodnoj razini, a sve do tog trenutka, gradska društva u malim sredinama koje su bile involvirane u proces nisu nikada imala krizu takvih razmjera.

Moć krovne organizacije Hrvatskog Crvenog križa pokazala se upravo u pravovremenoj koordinaciji manjih društava zbog čega su podaci o ovoj krizi i danas statistike kojima se ponose, a na migrante su već mnogi zaboravili no ne i oni koji su ovu krizu organizacijski nosili na svojim leđima jer su i dalje uključeni u proces spajanja obitelji koje su se razdvojile na izbjegličkoj ruti.<sup>10</sup>

Na primjeru migrantske krize mogu se prepoznati sve značajke krize jer je bila iznenadjuća i na nju su nadležne službe i volonteri spremno odgovorili u kratkom roku. Prijetila je zato što je postojao svakodnevni medijski pritisak, a građani su ovu temu pratili sa

---

<sup>8</sup>T.Vlahović, M., Upravljanje krizom; Visoka škola za poslovanje i upravljanje, Zaprešić 2011. godina; Str. 15

<sup>9</sup> Harvard Business Essentialis, Upravljanje kriznim situacijama, Zagreb 2005. Godina; Str. 22

<sup>10</sup> primjer komuniciranja u krizi: <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/evo-kako-je-izgledala-godina-izbjeglicke-krize-u-hrvatskoj-20160915>, pristupano 10.1.2018.

strahom od mogućih posljedica. Novinarima je u tih devet mjeseci svakodnevni zadatak bio ispitati stanje na pojedinim prijelazima i donositi priče s terena. Jedan je dio građana brzo prihvatio stanje u kojoj se Hrvatska zatekla u kratkom vremenskom razdoblju, ali nisu izostali ni komentari nezadovoljnih građana koji su se bojali da će migranti ostati u Hrvatskoj i tražiti azil zbog čega je ovaj događaj bio u središtu pozornosti svih devet mjeseci. Tako je Hrvatski Crveni križ primjer organizacije koja se na krizu pripremila u objektivnom i mirnom okruženju kako to preporučuje priručnik za 'Upravljanje kriznim situacijama' i zahvaljujući tome pravovremeno i efikasno odgovorila na krizu.

### **3.3. Vrijeme kao ključna značajka odgovora na krizu**

Krize se mogu podijeliti i na temelju vremenske odrednice odnosno njihova trajanja, ali i brzine pojavljivanja i to u tri različite kategorije. Prva je kategorija neposrednih kriza kada postoji malo ili uopće ne postoje upozorenja da je kriza nastupila, druga je kategorija kriza u nastajanju koje se sporo približavaju, ali zbog te karakteristike nisu predvidljivije dok u treću kategoriju pripadaju neprekidne krize koje mogu trajati tjednima, mjesecima i godinama.<sup>11</sup>

Dinamična i neizvjesna kriza okolina pojačavaju značenje dimenzije vremena. Uprava organizacije dužna je sve brže donositi odluke, a sve je kraći vremenski odmak između odluke, provedbe i posljedica. Brzina razmišljanja i usporedbe različitih mogućnosti i odluka povećavaju rizik da menadžer možda neće odabrati pravu odluku, odnosno da će izabrati pravu odluku, ali da njezine posljedice u promijenjenoj situaciju više neće biti dobrodošle.<sup>12</sup>

Vrijeme kao jedan od faktora krize ima vrlo važnu ulogu no svaka je kriza ispit upravljačkih sposobnosti menadžera stoga svaka krizna situacija zahtijeva brže odlučivanje u odnosu na trenutke organizacije izvan krize. Zbog iznenadnosti, nesigurnosti, ali i vremenske stiske koje se uočene kao ključne značajke krize, glavna je uloga menadžera da sve navedene značajke uzme u obzir prilikom oblikovanja programa vođenja organizacije, a u svrhu ranijeg otkrivanja krize i adekvatnijeg kriznog planiranja.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*; McGraw-Hill, New York, 1979. Godina; Str.98.

<sup>12</sup> Novak, B., *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press, Zagreb, 2001. Godina; 35.

<sup>13</sup> (Usp.) Novak, B., *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Binoza Press, Zagreb, 2001. Godina; 42.

### 3.4. Uzroci kriza

Uzroci krize mogu se promatrati kao jedan od ključnih elemenata u procesu kriznog komuniciranja. Najčešće se u suvremenoj literaturi dijele na vanjske i unutrašnje. Kad se govori o vanjskim uzrocima krize oni nastaju u nekontroliranoj okolini te organizacije nemaju utjecaj na njih. Primjeri takvih kriza često se mogu pronaći u prirodnim katastrofama i nesrećama, političkim i društvenim promjenama na tržištu, recesiji. Za razliku od vanjskih uzroka tu su i unutarnji uzroci gdje glavni problemi mogu biti organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, loši uvjeti rada te nedostatak komunikacije.<sup>14</sup>

### 3.5. Unutarnji uzroci krize

Prema istraživanju iz 2010. godine 50 posto kriza unutar organizacija uzrokovano je lošim menadžmentom, a za preostali dio do 80 posto odgovornost za krizu snose zaposlenici organizacije. Ovaj se podatak može preslikati na vrlo važnu karakteristiku unutar organizacije koja do kriznih stanja i dovodi, a to je nemarnost menadžmenta. Unatoč znakovima upozorenja uz čiju je pomoć moguće ostvariti reakciju prije akcije češće su zakašnjele reakcije ili one potpuno izostaju što dovodi do krize.<sup>15</sup>

Neki od razloga zbog kojih menadžment ne prepoznaje krizne situacije jesu: spoznajna slijepa točka, poricanje rizika i strukturna zapreka. Kod prvog navedenog razloga organizacija ne reagira jer se informacija ne uklapa u postojeći referentni okvir, a organizacija interpretira ono što želi da je istina. Drugi je razlog poricanje rizika gdje je opasnost primijećena, ali korporativna kultura i norme drže se stajališta da na uočenu opasnost ne treba odgovoriti. Ovaj je element izrazito važan i ključan je trenutak za organizaciju u kojem se menadžment ne smije voditi maksimumom "to se nama ne može dogoditi". Treći je razlog strukturna zapreka pa tvrtke ne reagiraju na upozorenje zato što postoje određene nesavršenosti unutar organizacije, a ovaj razlog posebno je dominantan kad se dogodi da za predmetni problem nitko nije izravno zadužen pa tako ni za preuzimanje odgovornosti.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup>Jugo, D., Menadžment kriznog komuniciranja; Školska knjiga, Zagreb 2017. godina; Str. 59

<sup>15</sup>Ibid, str. 66.

<sup>16</sup>Ibid.

## 4. VRSTE KRIZA

Svaka je kriza drugačija, a većina će komunikatora u krizi reći kako ne postoji univerzalni model ni kategorizacija no to ne znači da se mnogi teoretičari nisu bavili kategorizacijom i oblicima. Neke od njih potrebno je interpretirati i ovom diplomskom radu.

Vrijedi krenuti od dva metaforična izraza koji se upotrebljavaju u klasifikaciji, a to su "kobra" kriza i "piton" kriza. Kobra je simbol iznenađenja i napada koji se događa nenadano, a često se kaže kako je organizacija uhvaćena na spavanju. Dok je piton simbol sporogoreće odnosno puzajuće krize koja podrazumijeva skup problema koji postupno napadaju organizaciju polako je uništavajući.<sup>17</sup>

### 4.1. Temeljna podjela krize<sup>18</sup>

- a) Kriza percepcije podrazumijeva ugrožavanje povjerenja koje javnost ima u organizaciju koje često pojačavaju medijski izvještaji i neprimjereni odgovori organizacije na krizu
- b) Nenadane promjene na tržištu onemogućuju organizacije u njihovu sustavu dugoročnog planiranja što ima negativne posljedice na njihovo poslovanje
- c) Greške na proizvodima koje zahtijevaju povlačenje proizvoda zbog određenih tehničkih grešaka nastalih u proizvodnji
- d) Promjene u menadžmentu koje podrazumijevaju iznenadnu smrt ili očekivano umirovljenje ključnih ljudi koje u organizaciji može uzrokovati sukobe oko moći i gubitak strateškog usmjerenja organizacije
- e) Novčane krize koje podrazumijevaju probleme s novčanim tijekom organizacije koji se mogu preliti niz drugih aspekata organizacijskih djelovanja
- f) Problemi u industrijskim odnosima koji mogu prouzročiti štrajkove ili druge industrijske aktivnosti
- g) Neprijateljska preuzimanja koja vode do nesmiljenih borbi za kontrolu organizacije

---

<sup>17</sup>Ibid, str. 67.

<sup>18</sup> Coombs, T., Ongoing Crisis Communications; Sage publications, Los Angeles, 2012. godina; Str.12

- h) Međunarodni događaji poput invazije na Kuvajt koji mogu utjecati na poslovanje organizacije na više tržišta ili prekinuti dotok sirovina potrebnih za proizvodnju
- i) Regulacija i deregulacija koje obje mogu stvoriti visoku razinu nesigurnosti u poslovanju organizacije

## **4.2. Ian Mitroffovih sedam skupina kriza**

U literaturi postoji velik broj podjela kriza među kojima je jednu postavio i Ian Mitroff profesor emeritus na fakultetima koji se bave područjem komunikacije i poslovanja. On je tako krize prepoznao u ekonomskom kontekstu jer su one uzrok problema s radnicima, ali pada dionica. Na ekonomsku se krizu nastavlja informacijska zbog tehnoloških dostignuća koja često mogu biti uzrok gubitka podataka, a još je veći problem s neovlaštenim raspolaganjem podacima ili pak manipuliranje netočnim podacima. Fizičke krize Mitroff je smjestio u treću skupinu, a mogu se povezati s gubitkom opreme, postrojenja ili greškama na proizvodima. Smrt ključne osobe koja je u prethodnom poglavlju imenovana kao promjena u menadžmentu za Mitroffa je kriza ljudskih potencijala na koju se nastavlja kriza ugleda koja podrazumijeva tračeve i glasine koji negativno utječu na organizaciju. U svojoj je analizi pronašao i jednu koju u osnovnoj podjeli nije bilo moguće uočiti, a to su psihopatski postupci koje povezuje sa sabotiranjem proizvoda i terorizmom. Na sedmom mjestu su prirodne katastrofe kao što su požari, poplave, potresi i uragani.<sup>19</sup>

## **4.3. Vrste 'kriznih situacija'**

Prilikom definiranja kriza moguće je obuhvatiti i perspektivu dionika i time dobiti tri različite vrste kriznih situacija: nesreće, skandali i incidenti povezani sa zdravljem. U definiranju ovih triju vrsta kriznih situacija dionici se vode stupnjem u kojem ih je organizacija u mogućnosti zaniijekati odnosno koliko je u svakoj od njih moguće identificirati žrtve koje trpe posljedice krizne situacije. U nesrećama je najlakše identificirati skupinu žrtava, a njih je najlakše zaniijekati jer se najčešće događaju neočekivano. Potpuno suprotni

---

<sup>19</sup> (Usp.) Benoit, W.L., *Accounts, Excuses and Apologies; A Theory of Image Restoration Strategies*, State University Press, New York, 1995.godina; Str. 71

nesrećama su skandali koji imaju vrlo široku i raširenu skupinu žrtava i vrlo ih je teško zaniijekati jer su njihovi uzroci najčešće grijesi unutar organizacije. Na kraju su tu incidenti povezani sa zdravljem koji se mogu uvrstiti između skandala i nesreća kada je riječ o mogućnostima nijekanja i identifikacije žrtava.<sup>20</sup>

#### **4.4. Tipologija Timothy Coombsa**

Mnogi su se komunikolozi i teoretičari bavili tipologijom, a među njima je i Timothy Coombs čija bi podjela na tri skupine mogla u kratkim crtama obuhvatiti sve vrste kriza u kratkim crtama. Prva skupina tako podrazumijeva postojanje elementa žrtve kao posljedice krize, a uključuje glasine, prirodne katastrofe, zlostavljanje ili namjerno izazivanje kvarova te nasilje na radnom mjestu. U drugu skupinu može se uvrstiti element nesreće ili nezgode poput tehnoloških kvarova, povlačenja proizvoda i golemih šteta. U treću skupinu spadaju one krize koje uključuju mogućnost njihova sprječavanja, a povezuju se s povlačenjem proizvoda zbog ljudske pogreške, individualnim ljudskim slomovima, organizacijskim nedjelima bez ozljeda te neprikladnim ponašanjem menadžmenta.

Posebno je zanimljiva kategorija organizacijskih nedjela koja su najčešće nevidljiva javnosti, a uzrokovana su upravljanjem koje podrazumijeva aktivnosti za koje je organizacija svjesna da će dionike izložiti riziku ili pak svjesno krši zakonske propise.<sup>21</sup>

Kategorija i interpretacija koje su prikupljali teoretičari kroz godine izučavanja pojavnosti krize je mnogo, a odgovori na krizu nikada nisu univerzalni no ove su interpretacije itekako nužan put za organizacije u kreiranju njihovih planova i smjernica za djelovanje. Potvrdio je to i Coombs naglasivši kako je nemoguće da organizacija ima spreman odgovor na svaku od mogućih kriza od kojih neke još uvijek nisu prepoznate u teoriji, ali zato konkretni događaji osiguravaju put do novih spoznaja, a postojeće teorije omogućavaju definiranje okvira za djelovanje unutar kojih će organizacija djelovati u trenutku suočavanja s krizom.

---

<sup>20</sup> (Usp.) Coombs, T., Code Red in the boardroom; Crisis management as organizational, Westport, 2006.Godina, Str.78

<sup>21</sup> Coombs, T.,Ongoing Crisis Communications;Sage publications, Los Angeles, 2012.godina; Str.46

## 4.5. Faze kriza

Poslovnu krizu je moguće podijeliti u tri stupnja prema (Osmanagić Bedenik 2003:19).<sup>22</sup>

Potencijalna kriza je stanje u kojem kriza još nije nastupila, ali postoji mogućnost pojave krize zbog određenih slabosti u poslovanju. Taj se problem može javiti kod nekih tvrtki koje nemaju adekvatne sustave financijske kontrole pa će biti otežano prepoznavanje simptoma problema te će se oni rješavati u trenutku kada je već dovoljno komplicirano i skupo.

Latentna kriza je stanje u kojem opasnost već postoji, ali se ne može identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima nego su potrebni određeni indikatori ranog upozorenja. Tu je najupečatljiviji primjer Agrokor koji je svoj rast financirao na račun povećanja duga prema dobavljačima. Ipak, menadžment takve rane signale često ignorira i fokusira se na budući poslovni razvoj što se u literaturi naziva "sindromom selektivnog opažanja", a to može tvrtku otjerati u stečaj.

Akutna kriza je stadij u kojemu su simptomi neposredno vidljivi kako u poslovnim procesima, tako i u poslovnim podacima. Vremenski je horizont ovdje za razliku od latentne krize malen pa se očekuje brže djelovanje. Odluke se kod akutne krize moraju donositi brzo i moraju biti usmjerene na problem jer takav će postupak utjecati na prevladavanje krize. Također je karakteristično da su ovakve krize ujedno i pokretači promjena u tvrtkama. Ako se kriza ne uspije prevladati adekvatnim i pravovremenim reakcijama, mjerama i promjenama ishod akutne krize jesu sanacija ili likvidacija.

## 5. KOMUNIKACIJSKI ALATI U KRIZI

Pregledom osnovnih informacija o važnosti strateškog komuniciranja kao i obradom teorijskih pristupa o značajkama uzrocima krize vrijedi se dotaknuti i alata u odnosima s javnošću kojima se tvrtke u krizi trebaju koristiti prilikom krize. Kako je javnosti kojima se tvrtka obraća uvijek više, a one ključne navedene su poglavlju četiri slijedi pregled važnih

---

<sup>22</sup>Sučević, D., Krizni menadžment; Lider, Zagreb, 2010. Str. 12.



komunikacijskih alata kojima se tvrtka treba koristiti prilikom komunikacije s medijima koji također javnost kojoj se tvrtka u krizi mora obratiti.

Kada dođe do neke krize u tvrtki medije obično zanimaju odgovori na tri osnovna pitanja:

- Što se dogodilo?
- Zašto se dogodilo?
- Što će se poduzeti?

Uprava je dužna medijima osigurati potpune i detaljne informacije, zasnovane na utvrđenim činjenicama. Osnovno je pravilo da se u slučaju loših vijesti sve moraju komunicirati odjednom jer će ih u protivnom mediji sami otkrivati pa bi informacije koje izađu u javnost za tvrtku mogle uzrokovati veću štetu. Ako se informacije argumentirano, potpuno i pravovremeno komuniciraju prema medijima veća je mogućnost da će mediji pozornost usmjeriti na rješavanje krize, a ne samo na njezine štetne posljedice. Svoje obavijesti uprava može posredovati na različite načine, pomoću raznih komunikacijskih alata.<sup>23</sup>

## 5.1. Izjava za medije

Ključni komunikacijski alat za posredovanje informacija u kriznim situacijama jesu izjave za javnost. Uz pomoć izjava uprava može komunicirati osnovne informacije o događaju, izraziti žaljenje ako je došlo do smrtne posljedice ili ozljeđivanja na radu. Izjava za javnost u krizi treba biti ažurirana, komuniciranje mora biti češće, a informacije uvijek nove. Vrlo je važno da one imaju sve odgovarajuće elemente poput datuma i vremena objave kako bi mediji imali nadzor nad kronologijom događaja. Izjava za medije ima i formu koju je potrebno poštovati:

- narav događaja,
- lokacija događaja,
- pojedinosti o događaju (broj mrtvih, ozljeđenih, kako su oštećena područja, kakvi su utjecaji na okolinu i rad poduzeća),

---

<sup>23</sup> (Usp.) Novak, B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press, Zagreb, 2001. Godina; Str. 166.

- pojedivosti o poduzetim aktivnostima,
- citirani navodi žaljenja viših menadžera o događaju,
- pojedivosti o istragama uzroka događaja.<sup>24</sup>

## 5.2. Konferencija za novinare

U krizi je djelotvoran komunikacijski alat i konferencija za novinare koja upravi omogućuje da svoje informacije objavi svim medijima istodobno. Uprava s konferencijom za novinare kao komunikacijskim alatom ima mogućnost uživo progovoriti o svojoj strani priče i ispraviti netočne informacije koje su do tog trenutka došle do novinara te razjasniti sve nespornosti. Uprava je dužna medije pravodobno obavijestiti o terminu održavanja novinarske konferencije kojoj prisustvuju glasnogovornik, a po potrebi i predstavnici poduzeća ili pak timova koji sudjeluju u rješavanju krize (npr. policija i vatrogasci). Prostorija za konferenciju mora biti prikladno opremljena kako bi novinarima omogućila nesmetano slanje informacija njihovim redakcijama no treba naglasiti kako se zbog tehnoloških dostignuća ova stavka promijenila pa novinari imaju mobitele i najčešće im je nužno spajanje na internet dok su nekada bili nužni telefoni i telefaks. Praksa koja se i danas koristi u radu s novinarima, a kod kriza koje duže traju jesu prikladni susreti 'briefings' svaki dan na istom mjestu u predviđeno vrijeme na kojima uprava i glasnogovornik medijima komuniciraju nove informacije.<sup>25</sup>

## 5.3. Intervju

Prikladan alat u komunikaciji s upravom jesu i intervjui s predstavnicima uprave ili glasnogovornikom. Oni upravi daju mogućnost detaljnijeg objašnjavanja događaja te uklanjanje nejasnoća. Izjave u tom slučaju mogu biti određenije i okrenute prema mediju koji o tome izvještava pa će se tako i prilagoditi s obzirom na populaciju koja prati određeni medij. Intervjue je važno zapisivati i koordinirati kao i sve informacije koje je uprava odnosno krizni komunikacijski tim posredovao s točnim informacijama kada i kojem mediju. Za intervju je

---

<sup>24</sup> (Usp.) Novak, B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press, Zagreb, 2001. Godina; Str. 167.

<sup>25</sup> Ibid.

potrebno pripremiti tri glavne točke. Prvo mjesto pripada ljudima, slijedi šteta u okolišu ili na imovini i na trećem su mjestu financijske posljedice. Intervju treba usmjeravati intervjuirani i ne smije samo odgovarati na novinarska pitanja, a to zahtijeva dobru pripremu, poznavanje situacije, jasnoću odgovora i dosljednost izjava. Samo je tako moguće stvarno objavljivati ono što žele krizni komunikacijski tim i uprava tvrtke ili poduzeća. Odgovori moraju biti pripremljeni i konkretni i pravilo je da intervjuirani ne smije komunicirati šutnjom. S obzirom na navedeno ne prihvaća se odgovor u obliku nagađanja o uzrocima događaja, a ako uzroci nisu poznati potrebno je najaviti kako će uzroci biti definirani nakon detaljnije istrage.

Prihvatljivo je i više puta ponoviti informacije koje su važne kako bi dodatno dobile na značenju, a time se povećava i mogućnost njihove objave. Važno je da se u intervjuima nastupa pozitivno pa bi i odgovori trebali biti potvrdni. Često postoje primjeri u kojima novinar postavlja niječno pitanje, a intervjuirani zaniječe odgovor i takav negativni dojam može potkopati činjenice. Intervju pruža poduzeću priliku da pohvali izvedene aktivnosti svojih radnika, policije, vatrogasaca i ostalih sudionika u rješavanju krize.<sup>26</sup>

Poseban oprez intervjuirani mora imati u televizijskim i radio intervjuima gdje odgovori moraju biti kratki i jezgroviti jer se ne smije izgubiti vrijeme na pojašnjavanju pozadine događaja. Kao i za pisani intervju kod televizijskog i radijskog intervju potrebna je uvježbanost, dobar nastup s naglaskom na neverbalnu komunikaciju, a poželjna je i simulacija s mogućim pitanjima i odgovorima.<sup>27</sup>

#### **5.4. Posebna telefonska linija**

Budući da novinari ne mogu uvijek pristupiti mjestu događaja važan je komunikacijski alat i posebna telefonska linija. Na pozive medija trebaju se javljati članovi kriznog komunikacijskog tima koji su dobro obaviješteni o situaciji, a isto tako znaju dobro postupati s medijima. Oni moraju biti opremljeni potrebnim materijalima i ažuriranim informacijama, ali i biti sposobni odgovoriti na svako pitanje koje novinari mogu postaviti u kriznoj situaciji.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>Ibid. Str.168.

<sup>27</sup>Ibid

<sup>28</sup>Ibid

## 5.5. Općenite upute za komunikaciju u krizi

Komunikacija s novinarima je u kriznoj situaciji nužna za očuvanje imidža tvrtke ili poduzeća i potrebno je pridržavati se osnovnih uputa za komunikaciju s novinarima:

- Budite ljubazni!
- Ne gubite živce!
- Ne budite zajedljivi i nemojte ogorčeno odgovarati!
- Pomozite novinaru i brzo reagirajte!
- Ako ne znate odgovor recite to otvoreno i potrudite se naći ga no pritom ne obećajte ono što ne možete ispuniti.
- Ako ne možete dati neke informacije, recite razlog.
- Uvijek govorite istinu.
- Ne budite dvosmisleni.
- Zadržite se u granicama svoje odgovornosti.
- Ako niste uvjereni da ste razumjeli pitanje, zamolite novinara da ga ponovi.
- Držite se činjenica, ne iznosite vlastito mišljenje.
- Ne spominjite stvari koje ne želite da se pojave u priči.
- Izbjegavajte žargon. Govorite jednostavnim i razumljivim jezikom.
- Pratite o čemu se govorilo u intervjuu i u nastaloj priči.

## 6. KOMUNIKACIJA NAKON KRIZE

Nakon izlaska iz krize poduzeće se mora što prije vratiti u normalan život i poslovanje. Svaka je kriza preokret u životu poduzeća i ujedno prilika za ostvarivanje boljeg ugleda. Ona znači i stimulaciju za poboljšanje i transformiranje poduzeća. Ako kriza nastupi spontano to je idealna prilika za poduzeće da nastoji promijeniti način razmišljanja i poslovanja u poduzeću. Kreće nova faza unutar koje je potrebno definirati potrebne organizacijske promjene, jače vodstvo poduzeća, otvaraju se novi odjeli, pregledavaju uloge i odgovornosti članova uprave, poboljšavaju sustavi nadzora i uvodi se nova organizacija.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup>Novak, B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press, Zagreb, 2001. Godina; Str.171.

## 6.1. Analiza komunikacije nakon krize

Vrlo je važno da organizacije nakon smirivanja kriznog stanja budu usmjerene na pogreške koje su je dovele do kriznog stanja. Organizacije ne smije odmah zaboraviti na krizu jer su iskustva koja dolaze iz takvih stanja poučna i potrebno ih je detaljno analizirati. Analiza se provodi na planovima koji su realizirani za vrijeme krize pa se izdvajaju dijelovi dobro i loše komuniciranih informacija u krizi. Na upravi je da utvrdi je li se spomenuta kriza mogla izbjeći, a glavna svrha ove analize je poboljšanje plana djelovanja u krizi koji nikada nije zaključan. S analiziranjem treba krenuti nakon završetka krize uz predviđeni rok od maksimalno trideset dana. Takve planove i provjere unutar tvrtke ili poduzeća trebali bi raditi mali timovi, a uvijek je preporučljivo uključiti i vanjski tim odnosno neovisnu skupinu izvan poduzeća koja se bavi savjetovanjem u strateškom komuniciranju. Analizom se moraju obuhvatiti radnici koji su upleteni u krizu s naglaskom na internu klimu, opseg prodaje, javno mnijenje, objave u medijima, materijalnu štetu i moguće tužbe za povrat štete.

Ako analitička skupina uspije utvrditi uzrok krize i odgovorne osobe, uprava može u budućnosti spriječiti takve situacije ili se odlučiti na odgovarajuće disciplinske mjere i tužbe za odštetu.<sup>30</sup>

## 6.2. Upoznavanje radnika s rezultatima analize

Uprava bi nakon analize s njezinim rezultatima trebala upoznati i radnike jer je njihova sigurnost i povjerenje vrlo važno za daljnji rast i razvoj tvrtke ili poduzeća koje je prebrodilo krizu. Dragocjeni su i zapisnici i obavijesti o događajima tijekom krize jer ih uprava u slučaju ponovljene situacije može koristiti. Sudionici u krizi trebali bi imati i detaljne podatke o vremenu, datumu, mediju s kojim su komunicirali kao i o predmetima suradnje i zanimanja te odgovorima koje su priopćili ili izjavili. Prilikom analize dobro je napraviti i istraživanje tržišta danas poznatiji press clipping koji mjeri učinak komunikacije u javnim medijima i na temelju praćenja svih važnih tiskanih elektroničkih medija. Krizni tim tako dobiva sliku naklonosti pojedinih medija i novinara te sukladno tome otvaraju nove mogućnosti upotrebe komunikacijskih alata i taktika. Ako je rađeno istraživanje tržišta i njegovi pokazatelji mogu se u okviru spomenute analize nakon krize komunicirati prema radnicima.<sup>31</sup>

---

<sup>30</sup>Ibid. Str.172.

<sup>31</sup>Ibid

### **6.3. Povratak normalnih aktivnosti tvrtke**

Ljudi brzo zaboravljaju na krizne događaje jer brzina medija svakim danom osigurava veliku količinu novih informacija i kriza te minula kriza prestaje biti točka interesa javnosti. Suprotno tome, utjecaj krize ima veći odraz na unutarnje poslovanje tvrtke jer krizne situacije dovode do gubitka vjerodostojnosti i povjerenja u poduzeće ili tvrtku što može izazvati značajne posljedice za tvrtku. Na poduzeću ili tvrtki je da i nakon krize nastavi promatrati okolinu i bude pripremljena na pravodobno djelovanje u slučaju novih opasnosti. Za kraj je važno ponoviti kako se novonastala kriza nikada neće pojaviti u istom obliku, a i kada se pojavi uvijek je potrebno da prođe prethodno spomenute procese kako bi rezultati utjecali na očuvanje imidža tvrtke kao i na nastavak poslovanja. Krizni komunikacijski tim trebao bi stoga oslušivati javnost i koristiti se spomenutim alatima, metodama i analizama jer problemi kojima će se baviti nastavno istraživanje nastali su zbog nepravilnog načina komuniciranja odnosno nekomuniciranja što će pokazati i analiza slučaja Piškornice.

## **7. METODOLOGIJA I NACRT ISTRAŽIVANJA**

### **7.1. Definiranje problema**

Činjenica je da organizacije u današnje vrijeme posluju s idejom ostvarivanja što veće dobiti, a da bi u tome uspjele potrebno im je kvalitetno vodstvo i osposobljen kadar. Uspjeh organizacije često ovisi o dobroj komunikaciji sa zaposlenicima kao i s eksternim javnostima u svrhu očuvanja reputacije tvrtke i u teškim trenucima koji se u literaturi popularno nazivaju krize. Gotovo da ne postoji organizacija koja se unatoč dobiti, tradiciji i dobrom odnosu sa zaposlenicima nije susrela s nekom kriznom situacijom, a ukoliko do takve situacije dođe utoliko se poslovni sustav mora prilagoditi aktivnostima koje takvo stanje zahtijeva. Krizni menadžment je ključan u očuvanju reputacije tvrtke, kako u stanjima prije nastanka krize tako i za vrijeme i nakon krize. Cilj je kriznog komuniciranja zaštititi organizaciju i očuvati poslovni ugled. Najveću štetu organizacije mogu nanijeti vlastitom poslovanju ako nemaju pripremljenu strategiju komuniciranja u krizi ili pak konkretne smjernice za djelovanje. U posebno osjetljive organizacije spadaju i one koje utječu na zdravlje ljudi ili štete okolišu posebno ako se o štetnim djelovanjima, načinu rada, društveno odgovornom poslovanju i općenitim ciljevima ne komunicira u trenucima kada kriza još nije na vidiku. Posljedice u

slučaju lošeg komuniciranja u krizi, ali i prije njezina nastupanja mogu biti pogubne za reputaciju tvrtke. Ovo će se istraživanje baviti problemima na koje je naišla tvrtka Piškornica koja se bavi zbrinjavanjem otpada, kako je komunicirala u početnoj fazi krize, što je komunicirala u tim trenucima i kakve je posljedice krizna komunikacija imala na imidž tvrtke.

## **7.2. Predmet istraživanja**

Predmet istraživanja jest tijek kriznog komuniciranja tvrtke Piškornica od rane faze kada kriza još nije uočena do faze kada je postala vidljiva i javna. Promatrat će se učinci koje je krizno komuniciranje u pojedinim fazama imalo na tvrtku kao i u kojoj se mjeri komuniciranje u krizi odrazilo na reputaciju tvrtke.

### **7.2.1. O Piškornici d.o.o.**

Tvrtka Piškornica – sanacijsko odlagalište d.o.o. za sanaciju odlagališta osnovana je 20.listopada 2014. godine Izjavom o osnivanju jednostavnog društva s ograničenom odgovornošću. Dana 24. kolovoza 2016. godine u registar Trgovačkog suda u Varaždinu upisana je promjena statusa tvrtke u društvo s ograničenom odgovornošću i povećanjem temeljnog kapitala na 2.500.100,00 kuna. Tvrtka upravlja odlagalištem komunalnog otpada „PIŠKORNICA“ u Koprivničkom Ivancu koje spada u kategoriju odlagališta neopasnog otpada, potkategoriju 3, no s obzirom na to da se na odlagalište odlaže neobrađeni otpad, odlagalište je neusklađeno. Odlagalište je smješteno sjeverno od grada Koprivnice. Najbliže naselje južno od odlagališta je Koprivnički Ivanec, koje je udaljeno oko 2 km zračne linije, a zapadno od odlagališta na udaljenosti od oko 1 km zračne linije je naselje Pustakovec. Od centra grada Koprivnice odlagalište je zračnom linijom udaljeno oko 8 km, a cestom oko 10 km. Do odlagališta se dolazi lokalnom cestom duljine oko 3 km od skretanja sa županijskom cestom koja povezuje Koprivnicu i Đelekovec. Čestice koje su predviđene lokacijskom dozvolom za odlagalište imaju ukupnu površinu oko 10,5 ha, a površina unutar ograde iznosi oko 10 ha.

### 7.3. Istraživačka pitanja i hipoteze

Sukladno problemu i predmetu istraživanja, nameću se naredna istraživačka pitanja:

**Pitanje 1.** Kako komuniciranje u krizi utječe na reputaciju tvrtke?

**Pitanje 2.** U kojoj mjeri postojanje kriznog komunikacijskog plana ublažava posljedice krize u tvrtki?

Nadalje su postavljene sljedeće radne hipoteze:

**Hipoteza 1.** Promatrana tvrtka iz studije slučaja nije komunicirala u skladu s teorijski postavljenim pravilima za komuniciranje u krizi.

**Hipoteza 2.** Nepostojanjem kriznog komunikacijskog plana tvrtka Piškornica sanacijsko odlagalište d.o.o. pretrpjela je veliku reputacijsku štetu.

## 8. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Svrha istraživanja jest utvrditi značajke i probleme komuniciranja u krizi na primjeru Piškornice d.o.o., tvrtke koja je obuhvaćena u ovoj studiji slučaja. Glavni cilj istraživanja jest potvrditi ili opovrgnuti postavljene hipoteze, ali i doći do novih spoznaja o kriznom komuniciranju u tvrtkama koje se bave zbrinjavanjem otpada. Dodatan cilj jest vidjeti promjene koje se vide unutar komunikacijskog modela novog vodstva i mogu li te promjene vratiti, ali i očuvati imidž tvrtke 'slučaja'.

### 8.1. Vrsta istraživanja, metode i izvori prikupljanja podataka

U ovom će se istraživanju koristiti tri metode, a ono će biti kvalitativno. Zzaključci će se izvesti kroz analizu sadržaja, studiju slučaja i intervju. Kvalitativne će metode biti obogaćene iskustvom uz moć opažanja i naglasak na brojne izvore informacija kao što su dokumenti, objave i zapisi. Studija slučaja je metoda koja je povezana s intenzivnom istragom neke organizacije, lokacije ili kampanje, a u ovom slučaju istraživanje će biti povezano s



internetskim lokacijama na kojima će se analizirati objavljeni sadržaj pa se studija slučaja ovdje povezuje s još jednom metodom i to analizom sadržaja koja je metoda za proučavanje ljudske komunikacije koja je zabilježena u knjigama, zakonima ili člancima, a pomoću koje će se analizirati u kojoj je mjeri slučaj koji se istražuje bio zastupljen, kakve su bile poruke koje su se prenosile, kakva je bila komunikacija tvrtke slučaja i kakve je posljedice komunikacija ostavila do danas. Treća je metoda polustrukturirani intervju kojim će se analizirati komunikacija nakon krize odnosno kakve su promjene u odnosu na komunikaciju u krizi nastale. Intervju i studija slučaja će biti izvor kvalitativnih podataka dok će analiza sadržaja kroz određeni broj medijskih objava, priopćenja u točno određenom razdoblju biti istraživačka metoda s kvantitativnim svojstvima. Ovdje će se koristiti internet kao sekundarni izvor informacija, a kao primarni izvor informacija koristit će se polustrukturirani intervju koji će se obaviti s direktorom tvrtke Mladenom Ružmanom.

## **8.2. Koncept polustrukturiranog intervjuja**

Koristit će se kvalitativni oblik polustrukturiranog intervjuja koji je dvosmjerni dijalog i u kojem je istraživač dužan napraviti balans između fleksibilnosti koja je karakteristična za neformalne intervjuje i provedbe predviđenog plana ispitivanja. Koristit će se formalni pristup 1 na 1, a radi se o strogo planiranom intervjuu s osnovnim ciljem potvrđivanja ili opovrgavanja istraživačkih hipoteza. Potrebno je iz intervjuja iščitati misli, osjećaje i percepciju intervjuiranog s obzirom na slučaj.

### **8.3. Uzorak**

Uzorak je u ovom istraživačkom radu vremenski, točnije analizirat će se sveukupna komunikacija u četiri medija na dan incidenta koji se dogodio za vrijeme direktora Mladena Jozinovića. Požar se dogodio 3. rujna, 2018. godine, a kriznu je komunikaciju u potpunosti preuzeo direktor Mladen Jozinović. Analizirat će se objave i naslovi koji su objavljeni na taj dan kao i trenutačno stanje koje će se kroz polustrukturirani intervju ugraditi u rad. Prilikom analize koristit će se svi dostupni dokumenti poput priopćenja tvrtke, Facebook objava, medijskih objava na lokalnoj razini, ali i nacionalnoj, a u obzir će se uzeti dva privatna lokalna internet medija, dva javna i sve objave na dan priopćenja koje je komunicirala tvrtka sama, odnosno njezin tadašnji direktor Jozinović. Navedene promatrane jedinice trebale bi pokazati spremnost tvrtke Piškornica na krizno upravljanje u trenutku incidenta, te koje su posljedice s obzirom na to proizašle iz medijskih objava. Mjerit će se i broj negativnih, pozitivnih i neutralnih objava. Polustrukturiranim intervjuom će se analizirati komunikacija koju provodi novi direktor tvrtke Piškornica d.o.o. koji bi uz analizirane dokumente tvrtke trebao odgovoriti istraživačkih pitanja, ali i potvrditi ili opovrgnuti radne hipoteze.

### **8.4. Obuhvat i ograničenja**

Istraživanje će obuhvatiti analizu prikupljenih i javnih podataka, a bit će izuzeto dijela informacija koje su povučene s Interneta odmah nakon događaja koji su doveli do smjene prethodne uprave. Osim sekundarnih izvora u istraživanju će se naći i polustrukturirani intervju s aktualnim direktorom tvrtke no s obzirom na izvanredne okolnosti koje su se dogodile i slučaj koji se odnosi na smjenu direktora, podatke o komunikaciji i posljedicama krize može dati isključivo novi direktor. Istraživanje je u tijeku od studenog 2017. godine, a i proteže se do veljače 2018. godine.

## **9. ANALIZA KRIZE: POŽAR NA ODLAGALIŠTU**

### **9.1. Opis incidenta i krize/požar na odlagalištu komunalnog otpada Piškornica**

Na odlagalištu komunalnog otpada Piškornica pokraj Koprivničkog Ivanca u subotu 3. Rujna 2016. godine oko 16 sati buknuo je požar koji je zahvatio manji dio prve kazete (plohe) za odlaganje otpada. Požar je detektirala zaštitarska služba tvrtke Piškornica koja je odmah o požaru obavijestila Javnu vatrogasnu postrojbu Koprivnica, Policijsku upravu Koprivnica te Stožer za zaštitu i spašavanje Koprivničko-križevačke županije. JVP-u Koprivnica u pomoć su pristigli pripadnici lokalnih DVD-ova, a sama akcija gašenja požara trajala je oko sat vremena nakon čega je požar stavljen pod nadzor i ugašen. Prema preliminarnim procjenama JVP-a do požara je došlo zbog procesa samozapaljenja otpada starog pet godina. S obzirom da je riječ o kemijskoj reakciji, osim standardnih procedura i postupaka zbrinjavanja požarišta, opečareni dio se idućeg dana dodatno tretirao specijalnim proizvodom bio-algeenom čime se proces izgaranja zaustavio do kraja. Vatrogasci su nakon intervencije napustili Piškornicu, a na požarištu su ostali dežurati zaposlenici Piškornice koji su vodom polijevali i hladili otpad, kako bi ga pripremili za tretiranje bio-algeenom.

Požar nije prouzročio značajniju materijalnu štetu niti su stanovnici bili u opasnosti, no s obzirom na to da se radilo o ozbiljnom incidentu došlo je do narušavanja imidža tvrtke te očekivane reakcije javnosti, tijela lokalnih vlasti i Ministarstva zaštite okoliša koja su se oglasila priopćenjima dok je ministar Slaven Dobrović idućeg dana posjetio odlagalište i na licu mjesta se uvjerio u razmjere požara.

### **9.2. Analiza situacije**

Nakon izbijanja incidenta bilo je potrebno pratiti sljedeći scenarij i poštovati procese koji su propisani za ovakve prilike. On uključuje: prijavu incidenta, prvi sastanak kriznog

tima, početnu analizu incidenta, aktivnosti, krizni centar, internu komunikaciju, vanjsku komunikaciju, medijsku strategiju te evaluaciju.<sup>32</sup>

### **9.2.1. Prijava incidenta**

Odmah nakon izbijanja požara u 16 sati na odlagalištu Piškornica, on je prijavljen nadležnim osobama. Požar su uočili zaštitari tvrtke koji imaju videonadzor nad cijelim odlagalištem, a incident je prijavljen glavnom direktoru u 16:00 sati te nakon kratkog osnovnog brifinga hitnim i interventnim službama. Glavni direktor Mladen Jozinović, ujedno i jedini član uprave tvrtke, o incidentu je telefonski odmah po dojavi obavijestio Darka Korena, predsjednika Skupštine Piškornica, Marijana Štimca predsjednika Nadzornog odbora te načelnika Općine Koprivnički Ivanec na čijem se teritoriju odlagalište nalazi. Visoki menadžment koji je informiran o događaju istog je trenutka dobio naputak i postao dostupan prema modelu 24/7.

### **9.2.2. Prvi sastanak kriznog tima**

Požar na odlagalištu blizu naseljenog područja pobudio je velik interes zaposlenika, lokalnu zajednicu i medije pa je bilo potrebno u što kraćem vremenu kako je to i navedeno u teorijsko dijelu rada oformiti krizni tim kako incident ne bi prerastao u krizu. Krizni tim je u ovom slučaju bio oformljen pola sata nakon prijavljenog incidenta (16.30) koji se sastojao od glavnog direktora koji je bio koordinator tima i komunicirao s predstavnikom zaposlenika, te predsjednikom skupštine jer stvarnog kriznog tima nije bilo. Šef sigurnosti koji je u ovom slučaju također bio direktor Jozinović komunicirao je s predstavnikom JVP-a Koprivnica Slavkom Lakušom. S obzirom na to da tvrtka Piškornica nema zaposlenog kriznog menadžera i glasnogovornika te je uloge u potpunosti preuzeo direktor Mladen Jozinović. On je sam sebe zadužio za koordinaciju i komunikaciju s ključnim dionicima, medijima te zainteresiranom javnosti. Ključno je bilo centralizirati izvor informacija kako ne bi došlo do iskrivljenih i netočnih interpretacija što se u ovom slučaju nije dogodilo. (Tafra-Vlahović:2011)

---

<sup>32</sup>T. Vlahović, M., Upravljanje krizom; Visoka škola za poslovanje i upravljanje, Zaprješić 2011. godina; Str. 115.

### **9.2.3. Početna analiza incidenta**

Koordinator kriznog tima Mladen Jozinović s članovima kriznog tima koje je okupio procijenio je situaciju, analizirali su prijetnju i rizike da se incident proširi. I tim je donio zaključak da se radi o ozbiljnom incidentu koji bi mogao prerasti u krizu. Iako u ovom trenutku nije poznato koliko je taj incident naštetio tvrtki nakon daljnje će se analize vidjeti koliko je ovaj incident naštetio tvrtki i njezinoj reputaciji. Također će se ustanoviti i koliko je kontekst vremena u ovom slučaju bio važan i kakve su posljedice nastale zbog nedostatka kriznog komunikacijskog tima i odjela komunikacija unutar tvrtke.

## 10. ALATI UPRAVLJANJA KRIZOM

### 10.1. Swot analiza

Tablica 1. Swot analiza za tvrtku Piškornica, 2018. Izradila: Romana Vincetić

<b>SNAGE</b>	<b>SLABOSTI</b>
-lider u zbrinjavanju otpada sjeverne regije -zaposlenici -najviši tehnički standardi -društveno odgovorna tvrtka -održivi razvoj -proizvodnja energije iz otpada	-štetan utjecaj na okoliš -moguće opasnosti po zdravlje ljudi -mogući penali za građane -bivše rukovodstvo -komunikacija -marketing
<b>PRILIKE</b>	<b>PRIJETNJE</b>
-širenje poslovanja -komunikacija na novim kanalima -sudjelovanje u eko projektima -partnerstva -povlačenje sredstava iz Europskih fondova -nove tehnologije	-konkurencija -pritisak eko organizacija -politički pritisak -negativna percepcija javnosti -prosvjedi

### 10.2. Identificiranje problema ili incidenta

Krize su neočekivane i događaju se izvan rutinskih djelovanja u organizaciji, a uspješni menadžeri na vrijeme mogu prepoznati slabosti.<sup>33</sup> Na primjeru tvrtke Piškornica potencijal za krizu nije uočen na vrijeme pa javnost nije unaprijed bila upozorena da

<sup>33</sup>T.Vlahović, M., Upravljanje krizom; Visoka škola za poslovanje i upravljanje, Zaprešić 2011. godina; Str. 63.

odlagalište nije sanirano i da bi zbog toga moglo doći do požara koji su uobičajeni na takvim odlagalištima koja u potpunosti nisu stavljena pod kontrolu. Požar na odlagalištu kojem je primarna djelatnost zbrinjavanje otpada iziskuje detaljnu procjenu i donošenje plana za pripremu događaja najvećeg rizika. S obzirom da je u trenutku događaja pažnja javnosti bila u većoj mjeri usmjerena na incident trebalo je ispitati koliko je poslovna jedinica odnosno cijela tvrtka ranjiva i s kojim se mjerama ovaj incident može smanjiti. Osjetljivije su one tvrtke koje su već iskusile krizu, a tvrtka koja se analizira u radu nekoliko je mjeseci prije imala požar manjih razmjera koji nije u toj mjeri bio zastupljen u medijima no kad se požar pojavio u kratkom razdoblju drugi puta javnost je pokazala interes. U Tablici 2. jasno su prikazane moguće krize kao i vjerojatnost da se one dogode i kakav učinak one proizvode na tvrtku. U slučaju Piškornice požar se dogodio dva puta, a od strane medija proglašen je i ekocidom pa postoji velika opasnost od novih kriza, a zasebni je problem za tvrtku i stvorena loša medijska slika.

Prema podacima Instituta za krizu kako navodi Majda Tafra-Vlahović među najranjivije spadaju bankarstvo, automobilska industrija, zrakoplovna industrija i proizvodnja hrane i pića. Tu se može posebna pažnja usmjeriti industriji hrane i pića koja je udaljena samo tri kilometra zračne linije od mjesta gdje se dogodio požar, a štetne tvari koje su izgarale za vrijeme požara proglašene su opasnim za okolno stanovništvo i podzemne vode pa je stoga vjerojatnost učinka takve krize na reputaciju tvrtke veća. Tvrtka je već nakon prvog požara poučena iskustvom iz prethodnog požara manjih razmjera mogla kratkim brainstormingom izdvojiti sve moguće probleme za tvrtku. Požari, poplave, stradavanje radnika, trovanje štetnim plinovima kod izgaranja mogli su biti samo neki od elemenata na popisu, a svi oni koji bi se smatrali neprimijenjivi u pogledu organizacije mogli bi se maknuti s tog popisa.

Sljedeća je etapa trebala biti propitivanje ključnih dionika odnosno kontrola stanja unutar tvrtke u odjelima koji imaju podatke relevantne za komuniciranje u krizi. Potrebno je ispitati i vanjske javnosti i njihove stavove i mišljenja, a klijente i partnere ispitati o njihovim stavovima o tvrtki. Važni su i novinari na koje treba usmjeriti posebnu pažnju i ispitati koji su njihovi stavovi o organizaciji i njezinom poslovanju. Manje bitna nije ni konkurencija odnosno sva odlagališta koja su imala incidente manjih ili većih razmjera jer sama informacija da su se događali u drugim tvrtkama daje zaključak da je vjerojatnost da se incident pojavi i u tvrtki iz studije slučaja veća.

Sve su ovo koraci u indentifikaciji problema koje je tvrtka Piškornica izostavila u kreiranju svoje komunikacijske strategije. Potpuno suprotno pravilima struke komuniciralo se malo i jednosmjerno te se nije znalo kakva je percepcija javnosti u trenutku kada se dogodio incident kao što je to i prikazano na primjeru priopćenja koja su odasлана u javnost, a koja nisu bila izrađena prema pravilima struke. Komuniciralo se jednosmjerno jer se nigdje ne navodi mogućnost ključnim dionicima da dođu do odgovora koji su povezani sa zdravljem niti im je data prilika da se uvjere da napisi koji se pojavljuju u medijima nisu u potpunosti istiniti.

Da je komunikacija u većem dijelu izostala i u momentima kada krize nije bilo i kada se trebalo raditi na strategiji komuniciranja u krizi može se potvrditi i odgovorom iz polustrukturiranog intervjua s direktorom Mladenom Ružmanom koji se nalazi u Prilogu 1., a koji navodi kako je bivša uprava i vodstvo u komunikacijskom smislu u jednom trenutku razvoja projekta izgubilo iz vida činjenicu da je izgradnja RGCO Piškornica projekt od javnog interesa građana s područja četiri županije i općine Koprivnički Ivanec na čijem području će se graditi Centar. Unutar tog poremećaja u razumijevanju općeg interesa šire javnosti zanemarene su specifičnosti interesa lokalne zajednice, komuniciralo se nedovoljno, reaktivno i bez jasne strategije. Posebno je problematična odluka koja je rezultirala prestankom objave rezultata mjerenja štetnih utjecaja na okoliš, što je dodatno naštetilo projektu narastanjem sumnje u samu svrhu projekta te je stvaran dojam da je došlo do privatizacije projekta. Tom je analizom potvrđena i Hipoteza 1. Jer tvrtka Piškornica nije komunicirala u skladu s teorijski postavljenim pravilima za komuniciranje u krizi. Zbog reaktivnog je komuniciranja bez vizije i jasnih i teorijski zacrtanih komunikacijskih strategija nanesena šteta projektu koji je kao javni projekt u očima javnosti zbog zatvorenosti sustava izgledao kao privatni projekt bivšeg direktora Mladena Jozinovića.



Tablica 2. Prikaz mogućih kriza, vjerojatnosti i učinka, Izradila: Romana Vincetić

<b>PROBLEMI</b>	<b>MOGUĆA KRIZA</b>	<b>KRATICA ZA KRIZU</b>	<b>VJEROJATNOST</b>	<b>UČINAK</b>
<b>POŽAR</b>	LOŠA MEDIJSKA SLIKA	LOŠA MEDIJSKA SLIKA	VJEROJATNO	VELIK UČINAK
<b>PARTNERSTVA</b>	PREKID SURADNJE	PREKID SURADNJE	UMJERENO VJEROJATNO	UMJEREN UČINAK
<b>RADNICI</b>	OTKAZ IŠTRAJK	OTKAZ IŠTRAJK	ZANEMARIVA VJEROJATNOST	BEZNAČAJAN UČINAK
<b>EKO INCIDENTI</b>	FINANCIJSKI GUBITAK	FINANCIJSKI GUBITAK	VJEROJATNO	VELIK UČINAK
<b>BIVŠE VODSTVO</b>	NEGATIVNA REPUTACIJA	NEGATIVNA REPUTACIJA	VJEROJATNO	VELIK UČINAK

### 10.3. Procjena rizika i stupanj ublažavanja

Krizni komunikacijski plan ključan je za normalno funkcioniranje tvrtke. No tvrtka Piškornica ga u trenutku nastanka krize nije imala. Tvrtka nije imala sektor za informiranje pa tako ni adekvatnu komunikacijsku strategiju odnosno plan za komuniciranje u krizi. Osim u analizi medijskih objava provjereno je to i polustrukturiranim intervjuom s novim direktorom tvrtke Mladenom Ružmanom koji je izjavio kako krizni komunikacijski tim formalno nije postojao. Komuniciranje je kako navodi bilo loše strukturirano i nije obuhvaćalo sve elemente u kriznim situacijama. Takvo je komuniciranje simbolički nazvao "jednom od vatrogasnih mjera", navodi to direktor Mladen Ružman. Navodi i kako je u tim situacijama moguće izostao utjecaj profesionalaca ili su njihovi prijedlozi bili zanemarivani od strane uprave koja se i našla u krizi te zaključuje kako je u tom slučaju lakše za razumjeti zašto su prijetnje i podizanje tužbi za klevetu postale ključni alat „komuniciranja“ tvrtke Piškornica.

Već je nepostojanje kriznog plana koje je utvrđeno navodima sadašnjeg direktora tvrtke bio dovoljan znak upozorenja za tvrtku koja iza sebe gradi jedan složeni poslovni proces i obavlja djelatnost koja za posljedicu može imati štetne utjecaje na okoliš i zdravlje ljudi. Ključ ublažavanja rizika na primjeru tvrtke Piškornica bio je u sastavljanju objektivnog popisa slabih točaka navodi to autorica Majda Tafra-Vlahović u petom poglavlju knjige koja je kvalitetan vodič za upravljanje krizom.<sup>34</sup>

<sup>34</sup>T.Vlahović, M., Upravljanje krizom; Visoka škola za poslovanje i upravljanje, Zaprešić 2011. godina; Str .63.-86.

Tvrtka je to trebala napraviti na način da se konzultira s unutarnjim i vanjskim dionicima kako bi došli do vjerodostojnih podataka, a bez da dionici shvate da je tvrtka u potrazi za slabim točkama. Neke od slabih točaka moguće je vidjeti i u Tablici 3. koja pokazuje procjenu rizika i stupanj ublažavanja koji je komunikacijska strategija trebala osigurati za tvrtku. Medijska slika tvrtke još uvijek je loša iako ju je nova uprava i vodstvo u samo nekoliko mjeseci uspjela popraviti što je također potvrdio u intervjuu novi direktor tvrtke Mladen Ružman i već u ovom trenutku rade na popravljanju vidno narušenog imidža tvrtke, sređivanju dokumentacije, uređivanju web stranice, ali i komunikaciji s ključnim dionicima i partnerima koji su ključni za nastavak projekta.

U ovom je slučaju bilo potrebno pratiti praksu većih europskih odlagališta otpada. Dobar primjer je susjedna država Slovenija koja ima 67 posto primarno odvojenog otpada i prednjači pred svim glavnim gradovima Europske unije, a nakon obrade u nedavno otvorenom Centru za gospodarenje otpadom tek oko jedan posto od ukupne količine ostaje neupotrebljivo i koristi se u nekoj od spalionica. Ovdje je golemi pogon smješten tek nekoliko stotina metara od četvrti u kojoj žive predsjednik i premijer države, prikuplja se, sortira, obrađuje i prerađuje čak trećina ukupne količine smeća proizvedenog u cijeloj Sloveniji.

Tablica 3. Procjena rizika i stupanj ublažavanja, 2018., Izradila : Romana Vincetić

<b>KRATICA ZA MOGUĆU KRIZU</b>	<b>PROCJENA RIZIKA</b>	<b>STUPANJ UBLAŽAVANJA</b>
<b>LOŠA MEDIJSKA SLIKA</b>	VISOK RIZIK	VEOMA VISOK (pojačana komunikacija, javne tribine, promocija aktivnosti, društvena odgovornost)
<b>PREKID SURADNJE</b>	SREDNJI RIZIK	VISOK (viši menadžment, sastanci s partnerima, bolji ugovori)
<b>OTKAZ I ŠTRAJK</b>	VEOMA NIZAK RIZIK	VEOMA NIZAK(ne očekuju štrajk, nemaju konkurenciju, a zaposleni su stručni kadrovi)
<b>FINANCIJSKI GUBITAK</b>	VISOK RIZIK	VEOMA VISOK (financijski plan, analizastanja na tržištu, sirovine, proizvodnja energije)
<b>NEGATIVNA REPUTACIJA</b>	VISOK RIZIK	VEOMA VISOK (pojačani marketing, kvalitetniji odnos s medijima, društveno odgovorno poslovanje, prisutnost u javnom prostoru, edukacija, povezivanje sa stanovništvom)

#### 10.4. Procjena ranjivosti

Nakon što su potencijalnom incidentu određeni rizici za poslovanje i trenutni stupanj za ublažavanje prema matrici ranjivosti se za svaki rizik može odrediti ranjivost, odnosno osjetljivost prema rizicima.<sup>35</sup> Ako se ustanovi da je odjel ili cijela kompanija ranjiva

<sup>35</sup>T.Vlahović, M., Upravljanje krizom; Visoka škola za poslovanje i upravljanje, Zaprešić 2011. godina; Str .84.

u odnosu na jedan ili više incidenata za koje se prema Tablici 4. vidi da ih je 3 od 5 određeno za tvrtku Piškornica onda je potrebno je poduzeti neke od koraka kako bi se problem riješio. Vrijedi se dotaknuti onih kriza u odnosu na koje je ranjiva tvrtka iz slučaja. Loša medijska slika stvorena je prilikom požara pa tako vrijedi dobro procijeniti situaciju i poduzeti određene korake za popravljjanje te slike.

Pojačavanje komunikacije i otvoreniji pristup bi u svakom slučaju mogli doprinijeti vraćanju pozitivne slike u javnost. Preporučaju se u ovakvim situacijama i sastanci ili tribine s građanima na koje se mogu pozvati vatrogasci, razni stručnjaci, prikazati tehnologija zbrinjavanja otpada, nadzor kamere koji je dostupan 24 sata. Predavanje koji bi održali vatrogasci trebalo bi prije svega biti informativno s nekim podacima s terena, fotografijama akcijama gašenja gdje bi se približilo građanima problematiku, a za primjere se mogu uvijek staviti i usporedbe konkurencije ili nekih divljih odlagališta na kojima požari gore svakodnevno no nisu na udaru kao što je u ovom slučaju bila Piškornica koja se nalazi u naseljenom prostoru, nedaleko od prehrambene kompanije. Stručnjaci za okoliš trebali su pojasniti kakvi se sve procesi događaju prilikom izgaranja, jesu li i u kojoj mjeri oni opasni i što činiti sljedeći puta kada se dogodi požar manjeg ili većeg razmjera. Ovakav pristup rješavanja krize ne bi trebao imati velike troškove, a u ovom bi konkretnom slučaju imao preventivnu ulogu. Tvrtka Piškornica ima visoku ranjivost i u području suradnje s četiri županije koje su uključene u projekt. Neke od tih županija jasno su istupile i pokazale kako im je budućnost projekta važna no zbog zatvorenosti sustava i loše komunikacije nisu više imale potpuno povjerenje u proces, ali novi je direktor tvrtke Mladen Ružman uspio sastancima i otvorenom komunikacijom s ključnim partnerima nastaviti suradnju jer o njoj ovisi zbrinjavanje otpada za četiri županije i radi se o projektu od javnog interesa. Potvrdio je to u polustrukturiranom intervjuu bez obzira na donedavne nesuglasice koje su došle za vrijeme bivšeg upravljanja i direktor Piškornice Mladen Ružman.

Tablica 4. Procjena ranjivosti, 2018. Izradila: Romana Vincetić

<b>KRATICA ZA MOGUĆU KRIZU</b>	<b>PROCJENA RANJIVOSTI</b>
<b>LOŠA MEDIJSKA SLIKA</b>	<b>VISOKA RANJIVOST</b>
<b>PREKID SURADNJE</b>	<b>VISOKA RANJIVOST</b>
<b>OTKAZI I ŠTRAJK</b>	<b>VEOMA NISKA RANJIVOST</b>
<b>FINANCIJSKI GUBITAK</b>	<b>VEOMA NISKA RANJIVOST</b>
<b>NEGATIVNA REPUTACIJA</b>	<b>VISOKA RANJIVOST</b>

## **10.5. Planiranje djelovanja**

Po ovim se indikatorima i pokazateljima u slučaju Piškornice krenulo raditi tek godinu dana nakon spomenutog incidenta i sada se nekim novim mjerama i uvođenjem promjena pokušava projektu dati novi uzlet. U ovaj je proces trenutno uključen najviši menadžment, a od nedavno s kompletnom komunikacijskom strategijom bavi se služba za informiranje. Bliže se topliji dani pa su tako rizici od novih požara povećani jer požar je na odlagalištu buknuo u ljetnim mjesecima.

U ovom trenutku menadžment tvrtke radi na novom dizajnu web stranice i nastojat će vratiti na stranicu mjerenja vrijednosti u zraku i podzemnim vodama jer su to činjenice koje

su prethodno stanovništvu ulijevale određeno povjerenje u projekt. Nakon što su ti podaci prestali biti javni počeli su i problemi za ovu tvrtku i njezinog bivšeg direktora, a loša je komunikacija koju sada mora popravljati novo vodstvo narušila imidž kompanije s određenim posljedicama. Potvrdio je to svojim odgovorom direktor Mladen Ružman koji je već na prvoj konferenciji za javnost otvoreno govorio o problemima na odlagalištu i ovdje ga za potrebe rada vrijedi iznijeti u cijelosti: "Projekt RCGO Piškornica je od javnog interesa te kao takav treba biti potpuno otvoren javnosti i transparentan u svemu što bi javnost moglo i trebalo zanimati. Imamo li na umu naraslo nepovjerenje građana u ovaj projekt, vjerojatno i zbog netransparentnosti u poslovanju tvrtke kćeri koja upravlja odlagalištem, potom sumnju u institucije sustava koje nadziru rad odlagališta pa državna tijela vlasti općenito, odlučio sam na prvoj konferenciji za novinare otvoreno i bez zadržke komunicirati sve štetne utjecaje koji postoje i predočiti rezultate praćenja tih utjecaja, nastojeći javnosti poslati poruku da se promjenom Uprave mijenja i pristup zainteresiranoj javnosti. Naime, razvoj ovakvog projekt nije dobar pa moguće i neprovediv uz stav da se nešto prikriva što je od interesa za lokalnu i širu zajednicu. Predočeni su podaci iz kojih se jasno vide utjecaji na stanje okoliša na odlagalištu, ali i demantiraju tumačenja kako je riječ o katastrofalnom utjecaju te su predočene mjere kojima će se utjecati na smanjivanje rizika štetnog utjecaja na okoliš i zdravlje ljudi."

Ovaj primjer pokazuje kako su se u ovom trenutku u odnosu na trenutak kada je ova tema odabrana za istraživanje i obradu u ovoj studiji slučaja zahvaljujući kvalitetnom vodstvu već pokrenute određene akcije i postepenom komunikacijom nastoji se vratiti povjerenje lokalnog stanovništva i politike. Sad kad je prikazana detaljna analiza i tablični prikazi kako su općenito trebale izgledati pripreme uoči krize i nakon što su ti podaci povezani s trenutnim stanjem koje je u polustrukturiranom intervjuu komunicirao za potrebe ovog diplomskog rada direktor Mladen Ružman, vrijedi zaključiti ovo poglavlje stvarnim stanjem u trenutku kada se dogodio požar i kako je točno izgledao zaključak kriznog tima te što se nakon toga razvilo u medijima, a što je u prethodnih nekoliko poglavlja opisano kroz vjerojatnosti, rizike, učinke te stupnjeve ublažavanja koj su se trebali poštivati da do spomenutih posljedica ne bi došlo.

### **10.5.1. Zaključak kriznog tima**

Krizni tim je zaključio kako je ustanovljeno točno vrijeme požara, a službe sigurnosti i nadzora reagirale su na vrijeme. Nije bilo ljudskih žrtava niti ozljeda, no nije ustanovljeno

koja vrsta otpada gori te koliko je požar prouzročio štetnih plinova koji bi mogli biti opasni za stanovnike obližnjih naselja. Ne zna se što je točno uzrok požara jer početne indicije nisu potvrđene od strane nadležnih službi. Obaviještene su interventne jedinice koje su krenule u akciju gašenja. Događaj je ovo koji je kod kojeg nije prepoznat potencijal prerastanja u krizu s naglaskom na veliki interes javnosti, a pritisak javnosti je taj koji ponajviše može utjecati na reputaciju tvrtke.

### **10.5.2. Uspostava kriznog operativnog centra**

Krizni operativni centar kao središnje mjesto komunikacije s javnostima uspostavljeno u upravnoj zgradi u neposrednoj blizini odlagališta. U njega su pristup imale samo ovlaštene osobe, a on je i dalje opremljen suvremenom komunikacijskom tehnologijom (računala, telefonske linije, mobilna pristupna točka, internet). Mediji nemaju pristup u KOC već je za njih predviđen prostor s vanjske strane kod ulaza (prostor portirnice) na odlagalište. Pristup se je u trenutku požara mogao ograničiti samo do ceste koja je odmah kraj ulaza u odlagalište, no s obzirom da se s ceste vidi cijelo odlagalište i lokacija požara medije se nije moglo udaljavati ili preusmjeravati s lokacije. U prostor odlagališta ulazile su isključivo interventne jedinice i zaposlenici angažirani na gašenju i sanaciji požara.

## 11. AKTIVNOSTI KRIZNOG TIMA

Unutar kriznog tima podijeljene su uloge prema kompetencijama svakog člana. Glasnogovorničke dužnosti preuzima direktor Jozinović koji je u stalnoj komunikaciji s interventnim jedinicama. U komunikaciji s medijima Mladen Jozinović je u trenutku ovog incidenta bio jedina relevantna i ovlaštena osoba za davanje informacija. Služba općih poslova koja obavlja i poslove komunikacije jer tvrtka nije imala komunikacijski odjel kao ni krizni tim bila je ta koja je za medije pripremila priopćenje i izjavu za medije, dok je direktor Jozinović uspostavio komunikaciju s Ministarstvom zaštite okoliša te predstavnicima lokalnih vlasti. Krizni tim koji je sastavljen tek u trenutku incidenta vodio je dnevnik događaja i dnevnik telefonskih poziva (vrijeme izbijanja požara, vrijeme dolaska interventnih postrojbi, vrijeme prvog sastanka tima, vrijeme slanja prvih priopćenja, davanja izjava, telefonskih poziva, vrijeme razgovora sa zaposlenicima i ostalim ključnim dionicima). Određene su ključne javnosti, u ovom slučaju to su zaposlenici tvrtke Piškornica, lokalna samouprava i stanovnici naselja u Općini Koprivnički Ivanec te stanovnici grada Koprivnice. Uz njih su ključne javnosti i potrošači i korisnici usluga te Ministarstvo zaštite okoliša i mediji.

### 11.1. Interna komunikacija

Početna i najvažnija interna komunikacija je ona unutar samo kriznog tima. Morala je biti pravovremena, dvosmjernog komunikacijskog modela u kojem se ravnomjerno izmjenjuju sve informacije. Zaposlenici su trebali biti što prije informirani o incidentu i kontinuirano obaviješteni o razvoju događaja no s obzirom na kratke vremenske rokove izravne komunikacije sa zaposlenicima nije bilo.<sup>36</sup>

U ovom slučaju, zaposlenici su dobili službenu elektronsku poštu sa opisom incidenta, razmjerima štete, posljedicama te akcijama koje se provode kako bi se šteta sanirala. O svemu su bili obaviješteni. Komunicirale su se samo provjerene istinite informacije odnosno sve one koje su u tom trenutku bile dostupne improviziranom kriznom komunikacijskom timu.

---

<sup>36</sup>Ibid. Str.116.



## **11.2. Vanjska komunikacija**

Svi oblici vanjske komunikacije odvijali su se putem glasnogovornika, u ovom slučaju direktora Jozinovića koji je preuzeo tu ulogu. Centralizacijom izvora informacija u javnost su izlazili isključivo s istinitim i provjerenim činjenicama kako su navodili no kasnije medijske objave pokazale su drugačije. O događaju su obavijestili lokalno stanovništvo, lokalnu samoupravu, Ministarstvo okoliša i zdravstvene institucije, Inspektorat za zaštitu okoliša te medije. Bilo je ključno medije obavijestiti u što kraćem roku s pouzdanim podacima, a u nastavku će se vidjeti na koji način su nakon prvog informiranja o požaru na odlagalištu reagirali pojedini lokalni mediji odnosno koliko je slučaj bio prepoznatljiv na nacionalnoj razini u odnosu na lokalnu i kako. Bilo je jako važno steći povjerenje medija i biti im na dispoziciji cijelo vrijeme bez iznimke no privatni su mediji kod ovakvih incidenata ipak objektivni kako bi što vjerodostojnije prenijeli informaciju bez obzira na posljedice koje će to imati tvrtku jer mediji u ovom slučaju nastupaju i nastupili su u javnom interesu, interesu građana što je trebala raditi i tvrtka i prije samog incidenta.

## **11.3. Medijska strategija**

S obzirom na velik interes javnosti vrlo je važno odabrati medijsku strategiju koja će se voditi provjerenim i pravovremenim informacijama. Komunikacija je trebala biti otvorena, a rokovi koje mediji traže trebali su se poštivati. Potrebno je imati pripremljenu adresu te priopćenja koja će se odaslati na adrese redakcija lokalnih medija. Dostupnost je jedna od najbitnijih elemenata u kriznoj komunikaciji jer situacija na terenu se može rapidno mijenjati pa je od iznimnog značaja reagirati na vrijeme. Izvor s web stranice Piškornice pokazuje kako su putem medija tvrtke reagirali tek nakon što je požar ugašen. U trenutku kada se otkrio požar na odlagalištu nisu na stranicu odlagališta stavili obavijest građanima, ali i svima koji su sudionici ovog poslovnog procesa i koji su svakodnevno vozili otpad na odlagalište. Tekst priopćenja nema naznačeno vrijeme postavljanja no opis događaja i objašnjenje upućuju kako je požar u trenutku postavljanja ove objave već bio ugašen, a do tog trenutka ključni dionici o koji su spomenuti kao vrlo važni u eksternoj komunikaciji nisu bili obaviješteni.

Slika 1. Tekst priopćenja s web stranice Piškornice (Izvor: [http://www.piskornica-sanacijsko-odlagaliste.hr/default\\_vijest.asp?sid=7534](http://www.piskornica-sanacijsko-odlagaliste.hr/default_vijest.asp?sid=7534))

## UGAŠEN POŽAR NA ODLAGALIŠTU NEOPASNOG KOMUNALNOG OTPADA PIŠKORNICA - SLIJEDI SANACIJA 3.9.2016.

U subotu 3. rujna u 16:03 sati na odlagalištu otpada Piškornica došlo je do požara na dijelu odlagališta. Riječ je o kemijskoj reakciji duboko u otpadu koja je odmah uočena od strane zaštitara, te su oni istog trenutka obavijestili vatrogasce. Požar je uskoro ugašen, a potom se pristupilo kontroli zgarišta, kako bi se u nedjelju moglo pristupiti redovnoj sanaciji koja uključuje korištenje bio-algeen tekućeg koncentrata. Taj preparat onemogućuje dotok kisika i nastanak novih požara. Zahvaljujući brznoj reakciji djelatnika i zaštitarske službe odlagališta Piškornica vatrogasci su odmah po dolasku uspjeli staviti situaciju pod kontrolu, tako da nikakve opasnosti za stanovništvo nije bilo. Dežurne ekipe nadgledat će situaciju i tijekom noći. Moramo napomenuti kako su vatrogasne postrojbe tijekom cijele intervencije na raspolaganju imale sve potrebne resurse, te da gašenje požara niti u jednom trenutku nije bilo upitno.

Sada vrijedi i komentirati tekst priopćenja koje je objavljeno na web stranici kako bi se pokazao problem nedostatka komunikacijskog tima koji kako se i navodi u prethodnom poglavlju nije postojao već je njime upravljao direktor tvrtke Mladen Jozinović. U samom priopćenju nedostaje element vremena objave koje je u ovakvim hitnim situacijama vrlo važan element u komunikaciji i zbog medija, ali i zbog teorijskih postavki komuniciranja.

Također prema naslovu koji potvrđuje da je požar već ugašen, a razdoblje gašenja je trajalo više od sat vremena, može se vidjeti kako ona nije bila pravovremena odnosno nije se komuniciralo kroz cijelo razdoblje ovog nesretnog događaja. Nigdje se u tekstu ne spominje isprika zbog spornog incidenta. Problem je i što se u priopćenju ne spominje kontakt centar za zabrinuto stanovništvo ili na koji se način i kome mogu obratiti zbog ovog događaja. Vrlo je važno komunicirati tijekom cijele akcije, a u ovoj se objavi nigdje ne spominje da će tijekom dana ili narednih dana obavještavati ključne dionike i medije o svim akcijama koje će se u cilju sanacije događati na požarištu čime su ovom objavom zaključili svoju komunikaciju i nisu pozvali na dvosmjernu komunikaciju sve građane koji žive u području odlagališta, kao ni kontak telefon ili mail adresu za pitanja ili ih uputili na rubriku

Pristup informacijama gdje su dostupni kontakti sa službom unutar tvrtke. Izostavljena je i vrlo važna informacija oko utjecaja na rad prehrambene kompanije Podravke i Belupa

tvornice lijekova za koje se zna da su samo nekoliko kilometara zračne linije udaljena od odlagališta. U ovom slučaju je krizni tim da ga je bilo, već mogao imati prve informacije koje su komunicirali s menadžerima tih kompanija pa je i tu ostavljen prostor za medijske špekulacije i postavljanje dodatnih pitanja. Također kao rješenje ovog problema u komuniciranju u doba interneta nameće se potreba da se komunicira putem društvenih mreža kao što su Twitter ili Facebook. No tvrtka u trenutku ovih događaja pa sve do danas nema svoj Facebook profil kao ni Twitter. U Tablici 5. prikazano je kako je komunikacija s ključnim dionicima trebala izgledati u odnosu na priopćenje koje još uvijek stoji na web stranici Piškornice.

Tablica 5. Pozitivan primjer i rješenje za problem komuniciranja u krizi putem Twittera, 2018. Autor: Romana Vincetić

1. Twitter objava	Informacijom potvrditi kako je došlo do požara na odlagalištu otpada Piškornica s najavom da će sljedeće informacije biti objavljene čim bude stavljen pod kontrolu
2. Twitter objava	Danas u 16 sati došlo je do požara na dijelu odlagališta Piškornica. Nema ljudskih žrtava, niti ozbiljnije ugroze za lokalno stanovništvo.
3. Twitter objava	Uzrok požara je za sada nepoznat, a na terenu se nalaze interventne službe koje vatru stavljaju pod kontrolu.
4. Twitter objava	Požar je uspješno ugašen, kreće se sa sanacijom požarišta. O uzroku požara i proučenoj šteti izvjestit ćemo nakon očevida.
5. Twitter objava	Utvrđeno je da je požar uzrokovala kemijska reakcija u tijelu odlagališta. Od sutra nastavljamo s normalnom poslovnom djelatnošću.

### 11.3.1. Tekst prvog priopćenja odaslanog u medije na dan požara

Istog je dana odaslano i priopćenje svim lokalnim medijima o požaru na odlagalištu Piškornica, koje se u nastavku prenosi u cijelosti.

„Priopćenje za medije

3.9. 2016., Koprivnica

PREDMET: Požar na odlagalištu Piškornica pod kontrolom

U subotu 3. Rujna u 16.00 sati na odlagalištu neopasnog komunalnog otpada Piškornica došlo je do požara na dijelu odlagališta. Zahvaljujući brznoj reakciji djelatnika i zaštitarske službe koji su prvi uočili požar, na mjesto incidenta su pozvane vatrogasne jedinice JVP-a Koprivnica koji su požar stavili pod kontrolu. Nema ljudskih žrtava, ozlijeđenih niti ikakve opasnosti za stanovništvo, a vatrogasne postrojbe na raspolaganju imaju sve potrebne resurse za gašenje požara. Uzrok požara je, prema prvim procjenama ekipa s terena, kemijska reakcija u dubinskim slojevima odlagališta. Po obavljenom očevidu moći ćemo vam dati opširnije informacije. Za sva dodatna pitanja i pojašnjenja stojimo vam na raspolaganju.

S poštovanjem,

Mladen Jozinović, direktor i voditelj kriznog tima

Tel: 098 641 780

E-mail: [mladen.jozinovic@rcgo-piskornica.hr](mailto:mladen.jozinovic@rcgo-piskornica.hr)<sup>37</sup>

### 11.3.2. Tekst drugog priopćenja

U nastavku se prenosi tekst priopćenja koje je odaslano svim lokalnim medijima.

„PREDMET: Požar na odlagalištu Piškornica ugašen, slijedi sanacija

Požar koji se dogodio danas u 16 sati na odlagalištu neopasnog komunalnog otpada Piškornica u potpunosti je ugašen zahvaljujući brznoj intervenciji vatrogasnih jedinica JVP-a

---

<sup>37</sup> Tekst priopćenja: [http://www.piskornica-sanacijsko-odlagaliste.hr/default\\_vijest.asp?sid=7534](http://www.piskornica-sanacijsko-odlagaliste.hr/default_vijest.asp?sid=7534) (pristupljeno 10. veljače 2018.)

Koprivnica te DVD-a Koprivnički Ivanec koji su požar ugasili za sat vremena od izbijanja. Pregledom požarišta, vatrogasna inspekcija je zaključila kako je požar uzrokovala kemijska reakcija u tijelu požarišta na dubini deset metara. Slijedi sanacija požarišta bio-algenom koji će onemogućiti dotok kisika i nastanak novog požara. Zahvaljujući brzom i profesionalnom djelovanju interventnih službi, nije došlo do ozljeđivanja djelatnika Piškornice niti je bilo nikakve opasnosti za stanovništvo. Dežurne ekipe nadgledat će situaciju i tijekom noći. Piškornica će i u ovoj godini nastaviti s unaprjeđenjem sustava odlaganja otpada i očuvanja okoliša u koprivničkom kraju, a buduće investicije, poput sustava aktivnog otplinjavanja (baklja i imotor) koji će dodatno smanjiti ispuštanje metana u atmosferu financirat će se vlastitim sredstvima, bez troškova za korisnike odlagališta. U prilogu dostavljamo fotografiju odlagališta snimljene 3. rujna u 19:00 sati

Za sva dodatna pitanja i pojašnjenja stojimo vam na raspolaganju.

S poštovanjem,

Mladen Jozinović, direktor i voditelj kriznog tima

Tel: 098 641 780

E-mail: [mladen.jozinovic@rcgo-piskornica.hr](mailto:mladen.jozinovic@rcgo-piskornica.hr)<sup>38</sup>

U drugom tekstu priopćenja osim informacija o požaru mogu se pronaći i konkretne akcije koje će se poduzimati po pitanju zaštite okoliša, a dodatan doprinos je i fotografija stanja odlagališta u 19 sati te uputa da direktor stoji na raspolaganju za sva pitanja. Prvo ni drugo priopćenje ne sadrže ispriku stanovništvu no sadrži napomenu kako za njih nema opasnosti. S obzirom da se najavljuju konkretne akcije po pitanju zaštite okoliša vrlo je važno građanima koji se smatraju ugroženima dati na važnosti da će biti uključeni u neke od javnih rasprava ili da će im se približiti problematika u prisutnosti stručnjaka. Građani su ovdje potpuno izostavljeni zbog čega je ovakva komunikacija poljuljala lokalno stanovništvo koji su raznim intervencijama, facebook stranicama i reakcijama nakon ovog događaja pokazali kako ne podržavaju rad tvrtke Piškornica jer o njoj nemaju dovoljno informacija, a to je nakon incidenta produljilo trajanje krize.

---

<sup>38</sup> Ibid 37

### **11.3.3. Izjava za medije nakon posjete odlagalištu ministra Slavena Dobrovića**

O veličini događaja govori i posjet ministra Zaštite okoliša i energetike Slavena Dobrovića koji je sa svojim suradnicima došao provjeriti stanje na odlagalištu, a interes su za slučaj i dalje imali i nacionalni mediji, no analizu praćenja možete vidjeti u nastavku ovog diplomskog rada. U nastavku slijedi izjava za medije koju je direktor Jozinović dao prilikom posjete ministra Zaštite okoliša i energetike Slavena Dobrovića.

Izjava direktora Mladena Jozinovića

„Zahvaljujem se ministru Slavenu Dobroviću koji je nakon našeg poziva obišao odlagalište te se uvjerio kako požar nije bio većeg razmjera te kako nije bilo opasnosti za stanovništvo. U sanaciju odlagališta Piškornica dosad je uloženo više od 60 milijuna kuna, a sustav sigurnosti i zaštite okoliša svakodnevno se unapređuju. Iz svih dosad provedenih inspekcija vidljivo je kako odlagalište Piškornica nema negativan utjecaj na okoliš i stanovnike koji žive u blizini odlagališta, te da se zbrinjavanje otpada provodi po najstrožim standardima i zakonima Republike Hrvatske. Ovo je potvrda da što prije treba krenuti s realizacijom našeg projekta Regionalnog centra za gospodarenje otpadom koji će spriječiti slične situacije u budućnosti.“<sup>39</sup>

### **11.4. Evaluacija slučaja požara na Piškornici**

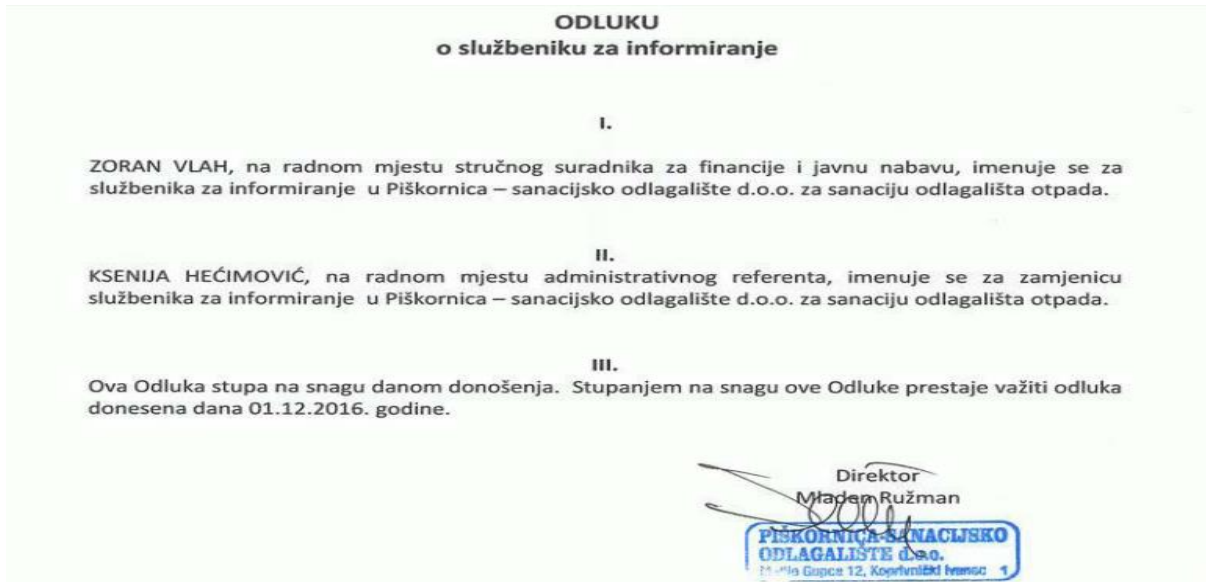
Na evaluacijskom sastanku trebalo je analizirati sve događaje, napraviti izvještaj o incidentu te procjenu učinkovitosti kriznog tima. Procjenjuju se u takvim situacijam i pozitivni i negativni učinci krize te koliko je incident imao učinak na financije i poslovanje tvrtke. Krizni tim je provjerio sve komunikacijske korake no unatoč tome nije organizirao službu za informiranje koja bi u narednom razdoblju trebala brinuti o eventualnim incidentima na odlagalištu za koje se znalo kako su mogući s obzirom na prirodu djelatnosti i s obzirom na podatak da su u tom trenutku još uvijek postojale plohe koje nisu u potpunosti sanirane pa je stoga i postojala opasnost od novih incidenata. Dokument kojim se može potvrditi kako u trenutku incidenta iz 2016. godine osim direktora Mladena Jozinovića nije

---

<sup>39</sup> Ibid 37

postojao interno organizirani komunikacijski tim objavljen je na službenoj stranici Piškornice 13. prosinca, 2017. godine.

Slika 2. Odluka o službeniku za informiranje (Izvor: <http://www.piskornica-sanacijsko-odlagaliste.hr/dokumenti>)



Odluka koja je zavedena u dokumentima Piškornice sanacijskog odlagališta d.o.o., a koja je objavljena na službenoj stranici Piškornice nakon imenovanja novog direktora tvrtke Mladena Ružmana pokazuje kako je prilikom preuzimanja tvrtke direktor utvrdio da je tvrtki potrebna služba za informiranje koja je ovom odlukom i imenovana. Nepostojanje službe za informiranje potvrđeno je dokumentom koji je priložen na Slici 2., zato je uoči analize medijskih objava koje su ostavile velike posljedice na reputaciju tvrtke potrebno reći da je ovim dokumentom kao konkretnim pogreškama koje su počinjene prilikom uvodne komunikacije s izostavljanjem ključnih dionika i bez dvosmjerne simetrične komunikacije u potpunosti narušen osnovni model komuniciranja u krizi zbog nepostojanja kriznog komunikacijskog plana. Ovim je dokumentom potvrđena Hipoteza 2. To je polustrukturiranim intervjuom potvrdio i novi direktor tvrtke Mladen Ružman koji je u intervjuu naglasio kako je u tijeku formiranje strategije komunikacije i otvaranja prema javnosti, a neki su koraci već napravljeni i vide se prvi pomaci. Sad slijedi zadnji dio evaluacije koji je povezan s medijskim objavama i treba vidjeti kako su mediji s obzirom na priopćenja i izjavu za medije za vrijeme krize izvještavali o požaru na odlagalištu. Ustanovit će se koliko je bilo medijskih objava na lokalnoj, a koliko na nacionalnoj razini i jesu li objave bile pozitivne, negativne ili neutralne. U obzir će se uzeti mediji u privatnom vlasništvu jer je slučaj lokalne prirode i jer

mediji u privatnom vlasništvu objektivnije izvještavaju o osjetljivim temama koje imaju određeni politički kontekst.

### 11.4.1. E-Podravina

E- Podravina je portal koji je u privatnom vlasništvu i koji je na dan požara u 18 sati i 50 minuta objavio članak o požaru.<sup>40</sup>

Slika 3. Članak E-Podravine o požaru



**Izveštaji s terena govore o gustom oblaku crnog dima od kojeg se ne vidi ni Sunce, a sve to pokušavaju staviti pod kontrolu deset vatrogasaca i tri interventna vozila istovremeno.**

Portal E- Podravina u članku donosi negativne informacije s požarišta, slučaj proglašavaju ekocidom, a u naslovu navode kako vatrogasci nemaju vodu potrebnu za gašenje požara. Prema njihovim je navodima požar buknuo oko 15 sati, ali taj se podatak nije spominjao ni u jednom od priopćenja tvrtke koja su navedena i pojašnjena u prethodnom poglavlju čime se narušavaju osnovne teorijske postavke o komunikaciji u krizi koja zahtijeva da informacije moraju biti istinite, a prema informacijama koje je komunicirala tvrtka požar je buknuo oko 16 sati. U ovom se članku spominje i izjava direktora Jozinovića koji tvrdi kako je ova problematika aktualna zbog kampanje koja je u tijeku. Sporna je izjava direktora Jozinovića i da je do požara došlo jer još uvijek nisu osigurana sredstva za gospodarenje otpadom, a u drugom je priopćenju kojim se obratio javnosti na dan požara spominjao milijunske iznose koji će se ulagati u rad odlagališta pa se sukobljavaju i podaci o

<sup>40</sup> Slika naslova: <https://epodravina.hr/ogroman-pozar-zahvatio-piskornicu-gusti-dim-otrovni-plinovi-prekrili-nebo-a-vatrogasci-nemaju-vode/> (pristupljeno 10. veljače, 2018.)



financijskom stanju. Pomoćnica ministra zaštite okoliša Lidija Runko Luttenberger je navodila za E-Podravinu kako postoji opasnost za zdravlje stanovništva jer se izgaranjem tvari stvaraju kancerogene tvari i upozorila stanovnike neka zatvaraju prozore. U nastavku će se vidjeti i kako stanje na Piškornici povezuje s glađu za profitom.

„Ovdje se radi o ogromnim količinama nagomilanog otpada. To je glad za profitom, onaj tko naplaćuje ne gleda što će se događati ljudima i okolišu. Nagomilavanje nikako nije dobro rješenje, moramo težiti tome da čim više odvajamo otpad, a ovdje je situacija potpuno suprotna – zaključila je Lidija Runko Luttenberger. „

Ova objava negativno je utjecala na rad i poslovanje tvrtke Piškornica jer se u njoj prvi puta od strane nadležnog ministarstva spominje opasnost za zdravlje stanovništva. To je također jedna od informacija koju je tvrtka u trenutku požara na odlagalištu da se pridržavala osnovnih komunikacijskih teorijskih postavki u krizi trebala komunicirati prema javnosti.

#### **11.4.2. Portal Drava Info**

Istog je dana u večernjim satima u 20 sati i 53 minute informaciju o požaru objavio i Portal Drava Info no objava je bila neutralna i nije bila negativno usmjerena ni prema aktivnostima gašenja, a nije sadržavala ni informacije o opasnosti za građane koje je objavio konkurentski portal E-Podravina. Prenesene su informacije koje je tvrtka odaslala u priopćenju uz informaciju da se direktor Jozinović ispričao građanima zbog neugodnosti iako tekst prvog i drugog priopćenja ni u jednoj rečenici nisu sadržavali ispriku građanima.<sup>41</sup>

Slika 4. Portal Drava Info (Izvor: <https://drava.info/2016/09/ponovno-pozar-na-piskornici-zbog-samozapaljenja-otpada/>)

#### **Na odlagalištu otpada Piškornica danas oko 16 sati ponovo je buknuo požar, potvrdio je to Dravi info direktor Mladen Jozinović.**

Požar je detektirala zaštitarska služba koja je odmah o požaru obavijestila Javnu vatrogasnu postrojbu Koprivnica. Profesionalni vatrogasci odmah su digli okolne DVD-e i za nešto malo više od sata požar je ugašen. Osim toga, na požarište je pozvano i svih 40 zaposlenika tvrtke.

---

<sup>41</sup><https://drava.info/2016/09/ponovno-pozar-na-piskornici-zbog-samozapaljenja-otpada/>  
(pristupano 10. veljače, 2018.)

### 11.4.3. Portal 24 sata

Na dan požara nacionalni medij koji je također objavio informaciju o požaru na odlagalištu Piškornica bio je portal 24 sata i to u 18 sati i 48 minuta i tako informaciju objavio prije nego su je objavila dva prethodno analizirana lokalna medija. Tu se može vidjeti kako je izostavljena vrlo važna komunikacija s ključnim dionicima koji su u popisu svih javnosti s kojima je tvrtka trebala komunicirati i mediji. Prilično je čudno da je informacija prije došla do Zagreba nego do Koprivnice. Nadalje u članku se nalaze i nove informacije iz priopćenja i prvi puta se pojavljuje informacija da će se smeće ipak morati raskopati kako bi se požar do kraja ugasio. U tom trenutku požar je i dalje tinjao kako navode u 24 sata iako je tvrtka prema javnosti komunicirala kako je on bio ugašen u roku 1 sat od početka požara, a to je prema navodima tvrtke bilo u 17 sati dok je članak s drugom informacijom objavljen u 18 sati i 48 minuta.<sup>42</sup>

Slika 5. 24 sata o požaru na Piškornici

---



**21**  
komentare

## "Stvaraju se izuzetno opasni plinovi, zatvarajte prozore"

Požar je pod kontrolom. No gomila smeća i dalje tinja u unutrašnjosti. Vatrogasci su ostali dežurati uz požarište. Čekaju mehanizaciju koja će raskopati smeće

<sup>42</sup>Slika naslova 24 sata: <https://www.24sata.hr/news/gori-smece-veliki-pozar-na-odlagalistu-otpada-piskornica-489658> (pristupano 10. veljače 2018.)

#### 11.4.4. Portal Jutarnjeg lista

Slika 6. Jutarnji list o požaru

SVE SE UROTOILO

## **POŽAR KOD KOPRIVNICE UZROKOVAO KAOS Gori odlagalište otpada, vatrogasci nemaju bagera, vode...**

Za portal Jutarnjeg lista vijest je napisao urednik lokalnih novina Podravski list i urednik portala Podravski.hr. Ovaj članak sadrži ponovljenu informaciju o problemima na terenu koje je imao i portal E- Podravina iako one nisu bile navođene u priopćenjima koja su odaslana u javnost od strane tvrtke Piškornica u 17 i 19 sati. Ovaj članak pokazuje kako je situacija na terenu još uvijek kritična iako je objavljen u 18 sati i 21 minutu kada su prema zaključnom priopćenju požar već stavili pod nadzor urednik Podravskog lista koji je ovaj tekst napisao za portal navodi kako službe još uvijek pristižu na teren, a požar se širi. Ponavlja se i informacija koja ukazuje kako doista nedostaje bager, voda za gašenje, benzin u vatrogasnim vozilima.<sup>43</sup>

## 12. Utjecaj na javnost i posljedice na poslovanje tvrtke Piškornica

### 12.1. Utjecaj na javnost

Prema Coombsovoj tipologiji kriza koje su navedene u teorijskom dijelu rada požar koji se dogodio na Piškornici je sadržavao elemente prirodne katastrofe pa je ovu krizu moguće svrstati u skupinu 1. Odgovornost menadžmenta je u ovom slučaju visoka jer je zamjenica ministra zaštite okoliša napominjala kako su plinovi koji se šire u trenutku požara kancerogeni i kako se ispuštaju dioksini koji su opasni po zdravlje ljudi, a to su informacije koje menadžment koji je ujedno bio i krizni komunikacijski tim ni u jednom trenutku nije komunicirao prema javnosti pravu istinu kao ni dao naputke za preventivno djelovanje u svrhu zaštite zdravlja okolnog stanovništva, kao i stanovnika Koprivničkog Ivanca mjesta u kojem je smješteno odlagalište okoliša. Slučaj je izazvao nepovjerenje javnosti pa su održane razne tribine koje su inicirali građani na kojima se raspravljalo o problematici tvrtke gdje su posebno isticali kako od 2014. godine žive u neznanju i kako prema njima nisu komunicirane

<sup>43</sup>Slika naslova Jutarnji list: <https://www.jutarnji.hr/vijesti/crna-kronika/pozar-kod-koprivnice-uzrokovao-kaos-gori-odlagaliste-otpada-vatrogasci-nemaju-bagera-vode.../4665770/> (pristupano 10.veljače)

pravovremene informacije zbog čega uopće nisu bili upućeni u veličinu projekta. Zahtijevali su građani i konzultacije sa stručnjacima, a nekoliko mjeseci kasnije stigli su i službeni rezultati koji pokazuju kako je stanje na Piškornici sličnije onome što su mediji komunicirali nego onome što je komunicirala tvrtka. Unatoč tome što je nakon provedenih analiza na odlagalištu ustanovljeno kako stanje na Piškornici nije u granicama prihvatljivosti za okoliš, direktor tvrtke ovu je informaciju ponovno negirao za sve lokalne portale šest mjeseci nakon krize koja se dogodila zbog požara. Ovaj trenutak bio je ključan da se tvrtka otvori prema javnosti i vrati povjerenje građana u projekt. Slika 7. potvrđuje da je njegov odgovor bio suprotan rezultatima analize.

Slika 7. Isječak rezultata analize otpadnih voda

---

**IZJAVA O SUKLADNOSTI:**

Rezultati analize otpadne vode PIŠKORNICA -sanacijsko odlagalište d.o.o. za sanaciju odlagališta otpada uzete na oknu K1a pokazuju da ove vode ne ispunjavaju uvjete propisane "Pravilnikom o graničnim vrijednostima emisija otpadnih voda" (N.N. 80/13.) i "Pravilnikom o izmjenama i dopunama Pravilnika o graničnim vrijednostima emisija otpadnih voda" (N.N. 43/14, 27/15 i 03/16), zbog povećane koncentracije organske tvari (KPK i BPK 5), ukupne suspendirane tvari, amonij, ukupnog dušika, željeza i ukupnog kroma.

## 12.2. Utjecaj komuniciranja u krizi na poslovanje tvrtke

U prvoj fazi analize požara koja je prikazana vidi se kako je u trenutku požara izostala i pravovremena kao i ažurna komunikacija sa zainteresiranim javnostima pa se tako kompariranjem podataka koji su se komunicirali od strane tvrtke u službenim priopćenjima i informacije u medijima, ne podudaraju. Vatrogasci koji su kako je stajalo u priopćenju imali sve uvjete na terenu, nisu imali dovoljno vode, a požar nije bio ugašen u 17 sati. Osim toga dodatno je narušeno povjerenje javnosti zbog svih činjenica koje su komunicirale institucije za vrijeme krize kao što je Ministarstvo zaštite okoliša pa i zbog dokumenta o analizi sa Slike 7. čime je dodatno narušen ugled tvrtke jer je direktor ponovno komunicirao kako u tvrtki posluju u skladu sa svim ekološkim standardima. Dodatne posljedice imale su neformalne inicijative građana koji su tražili odgovore na razna pitanja, ali su zahtijevali i zatvaranje odlagališta pa čak i smjenu direktora Mladena Jozinovića. No odlagalište je nastavilo s radom, a za poslovanje nije bilo štete jer su na odlagalište i dalje pristizale tone otpada koji je na kraju godine za tvrtku osigurao značajnu dobit. Unatoč tome slika stava javnosti prema Piškornici bila je negativna, a tako su o njezinom poslovanju pisali i mediji, a interes javnosti

za njezino poslovanje ostao je visok pa je nepostojanjem odjela za informiranjem dalo dodatan prostor za nastanak nove krize koja je dovela do značajnih posljedica, smjene direktora Mladena Jozinovića.

## 13. ZAKLJUČAK

Koliko je komunikacija neizbježan proces moglo se vidjeti u svim fazama izrade ovog diplomskog rada. Posebno kada se komunikacija mora obavljati u kriznoj situaciji, a najproblematičnije su krize koje se događaju tvrtki koja je za nju u potpunosti nepripremljena. U ovom je diplomskom radu za potrebe istraživanja uz metodu studije slučaja, napravljena i analiza sadržaja i to deskriptivnom tehnikom uz doprinos tablica koje su dodatak razumijevanju kriznog stanja, njegovih učinaka, načina ublažavanja i posljedica.

Temeljem analize dokumenata tvrtke Piškornica među kojima su se našle službene odluke, priopćenja, ali i izjave za medije potvrđena je Hipoteza 1 čime je ovim istraživanjem ustanovljeno kako promatrana tvrtka iz studije slučaja nije komunicirala u skladu s teorijski postavljenim pravilima za komuniciranje u krizi. Komunikacija je prema direktoru bila reaktivna, a dodatno ju je ograničio i pristup bivšeg direktora koji je prestao objavljivati rezultate štetnosti na web stranici

Da je nepostojanjem kriznog komunikacijskog plana Piškornica sanacijsko odlagalište d.o.o. pretrpjela veliku reputacijsku štetu potvrdilo se analiziranjem medijskih objava odnosno senzacionalističkih naslova koji su o tvrtki komunicirali negativno. a da je šteta nanesena u velikoj mjeri potvrđeno je u polustrukturiranom intervjuu s novim direktorom tvrtke Mladenom Ružmanom koji je pri preuzimanju tvrtke ustanovio kako je napravljena velika šteta .zbog gubitka povjerenja svih dionika koji su sudjelovali u projektu.. Hipoteza 2. Je također potvrđena jer krizni plan nije postojao prema dokumentu koji se nalazi u ovom diplomskom radu, a to je za potrebe usporedbe potvrdio i direktor Piškornice Mladen Ružman koji je ujedno i potpisnik odluke o formiranju Odjela za informiranje koji će se u budućnosti baviti kriznim situacijama

## 14. LITERATURA

### 14.1. Tiskani izvori

1. Broom, G., Cutlip, Scott M., Center, Allen H.: Učinkoviti odnosi s javnošću, Zagreb: Mate naklada, 2010.
2. Čerepinko, D.: Komunikologija: Kratki pregled najvažnijih teorija, pojmova i principa, Varaždin: Veleučilište u Varaždinu, 2012.
3. Essex, W., Mogu li Vas citirati – praktični priručnik za odnose s medijima za menadžere; HUOJ, Zagreb, 2008.
4. Green, A., Kreativnost u odnosima s javnošću; HUOJ, Zagreb, 2007.
5. Holz, S., Korporativni razgovori – vodič za provedbu učinkovite interne komunikacije; HUOJ, Zagreb, 2008.
6. Jugo, D., Menadžment kriznog komuniciranja; Školska knjiga, Zagreb 2017.
7. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J: Poslovno komuniciranje; Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008
8. Novak, B., Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima; Hipnoza press Zagreb, 2001.
9. Porter, L.R., Komunikacijski plan – srž strateških komunikacija; HUOJ Zagreb, 2007.
10. Sučević, D., Krizni menadžment; Lider, Zagreb 2010.
11. Tafra Vlahović, M., Upravljanje krizom; Visoka škola za poslovanje i upravljanje 'Baltazar Adam Krčelić' Zapsrešić 2011.
12. Tafra-Vlahović, M.: Modeli odnosa s javnostima, Koprivnica: Sveučilište Sjever, 2015.
13. Tomić, Z. Odnosi s javnošću – Teorija i praksa. Synopsis d.o.o., Zagreb 2016.g.
14. Zgombić & Partneri; Upravljanje kriznim situacijama; Zgombić&Partneri, Zagreb 2005.

## 14.2. Poveznice korištene u diplomskom radu

1. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tqem.21303/full>
2. <https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/evo-kako-je-izgledala-godina-izbjeglicke-krize-u-hrvatskoj-20160915>
3. <https://epodravina.hr/projekt-bez-zastoja-ide-piskornica-se-otvara-2018-godine/>
4. <https://www.ekovjesnik.hr/clanak/88/mladen-jozinovic-centri-za-gospodarenje-otpadom-kasne-moguce-je-placanje-penala>
5. <https://repozitorij.svkst.unist.hr/islandora/object/efst%3A418>
6. <http://www.rcgo-piskornica.hr/>
7. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tqem.20323/>
8. <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049>
9. [https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=CkkXBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=crisis+communication+environmental&ots=NHw63njo6c&sig=OzKQTG-AL9kb0tV7I-f1hwF-X34&redir\\_esc=y#v=onepage&q=crisis%20communication%20environmental&f=false](https://books.google.hr/books?hl=hr&lr=&id=CkkXBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=crisis+communication+environmental&ots=NHw63njo6c&sig=OzKQTG-AL9kb0tV7I-f1hwF-X34&redir_esc=y#v=onepage&q=crisis%20communication%20environmental&f=false)
10. <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/089331802237233>
11. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/17524030701333948>

## 14.3 Prilozi

### Popis tablica

Tablica 1 Swot analiza za tvrtku Piškornica

Tablica 2 Prikaz mogućih kriza, vjerojatnosti i učinka

Tablica 3 Procjena rizika i stupanj ublažavanja,

Tablica 4 Procjena ranjivosti,

Tablica 5. Pozitivan primjer i rješenje za problem komuniciranja u krizi putem Twittera

### Popis slika

Slika 1. Tekst priopćenja s web stranice Piškornice

Slika 2. Odluka o službeniku za informiranje



Slika 3. Članak E-Podravine o požaru

Slika 4. Portal Drava Info

Slika 5. 24 sata o požaru na Piškornici

Slika 6. Jutarnji list o požaru

Slika 7. Isječak rezultata analize otpadnih voda

Intervju s Mladenom Ružmanom direktorom tvrtke Piškornica d.o.o.

## Protokol za provedbu intervjua

Poštovani, sljedeći se upitnik provodi s ciljem prikupljanja primarnih podataka za izradu diplomskog rada na temu 'PROBLEMI KOMUNICIRANJA U KRIZI: STUDIJA SLUČAJA na diplomskom studiju 'Odnosi s javnostima' Sveučilišta Sjever.

Vaše je mišljenje važno za ovo istraživanje jer predstavljate upravu tvrtke te najbolje poznajete aktualnu poziciju organizacije, pravce razvoja te komunikacijske procese unutar ustanove.

Intervju u trajanju od 60 minuta namijenjen je direktoru tvrtke Piškornica d.o.o. Mladenu Ružmanu.

Pitanja i odgovori iz intervjua s Mladenom Ružmanom, direktorom Piškornice d.o.o.:

Napomena: Ovi su odgovori dani isključivo u svrhu izrade diplomskog rada i u druge se svrhe ne mogu koristiti.

**I:**Možete li ukratko objasniti od kakvog je interesa u odnosu na zainteresirane javnosti projekt Regionalnog centra za gospodarenje otpadom?

**MLADEN RUŽMAN:** Zaštita okoliša i smanjivanje štetnih utjecaja na okoliš koji su rezultat industrijskog i gospodarskog rasta, kao i razvoj postaju sve više prioritet ove ere. Dio te globalne obaveze i odgovornosti u zaštiti planete, ma koliko često to lokalno gledano nestane kao šira slika, odnosi se i na uspostavu sustava cjelovitog gospodarenja otpadom. Društva modernog doba, oslonjena na konzumerizam neminovno generiraju sve više otpada, a njegovo zbrinjavanje odlaganjem na odlagališta nije najviše što možemo učiniti u smanjivanju zagađivanja okoliša koje postaje prijetnja i zdravlju ljudi. Zbog toga su se razvijena zapadna društva okrenula imperativu iskorištavanja otpada kao novog resursa, odnosno gospodarenju otpadom na održiv način. Dakle, zainteresirana javnost u naše četiri sjeverozapadne županije, svaki građanin, svaka JLS (gradovi i općine) sa stajališta svojih obaveza unutar sustava gospodarenja otpadom, radom budućeg Regionalnog centra za gospodarenje otpadom stvara zaokruženi i sustavan, integriran i za okoliš prihvatljiviji način gospodarenja otpadom. RCGO Piškornica nije protiv, već dio tog sustava i nakon što se otpad obradi kroz primarnu i sekundarnu selekciju, smanje količine tog otpada, ostatni dio će se zbrinjavati u RCGO Piškornica i to tako da se iz otpada još jednom iskoriste vrijedni reciklati, a prije odlaganja preostali dio obradi kako ne bi bio štetan za okoliš. Ovim cjelovitim pristupom u sustavu gospodarenja otpadom kojeg je RCGO Piškornica sastavni dio ostvaruju se ekološki,

društveno korisni pa i ekonomski ciljevi koji se ogledaju u novom zapošljavanju i utjecaju na predvidivi rast troška gospodarenja otpadom.

**I:** Koje ste informacije komunicirali na prvoj konferenciji za novinare?

**MLADEN RUŽMAN:** Projekt RCGO Piškornica je od javnog interesa te kao takav treba biti potpuno otvoren javnosti i transparentan u svemu što bi javnost moglo i trebalo zanimati. Imamo li na umu naraslo nepovjerenje građana u ovaj projekt, vjerojatno i zbog netransparentnosti u poslovanju tvrtke kćeri koja upravlja odlagalištem, potom sumnju u institucije sustava koje nadziru rad odlagališta pa državna tijela vlasti općenito, odlučio sam na prvoj konferenciji za novinare otvoreno i bez zadržke komunicirati sve štetne utjecaje koji postoje i predočiti rezultate praćenja tih utjecaja, nastojeći javnosti poslati poruku da se promjenom Uprave mijenja i pristup zainteresiranoj javnosti. Naime, razvoj ovakvog projekt nije dobar pa moguće i neprovediv uz stav da se nešto prikriva što je od interesa za lokalnu i širu zajednicu. Predočeni su podaci iz kojih se jasno vide utjecaji na stanje okoliša na odlagalištu, ali i demantiraju tumačenja kako je riječ o katastrofalnom utjecaju te su predočene mjere kojima će se utjecati na smanjivanje rizika štetnog utjecaja na okoliš i zdravlje ljudi. Potom je novinarima dana informacija o statusu projekta RCGO Piškornica, jasno rečeno da projektom nije planirana izgradnja energane ili „spalionice“ te su isti upoznati s koracima koje je potrebno poduzeti da bi se krajem ove godine došlo do faze aplikacije za bespovratna sredstva EU. Pri tome je jasno naglašeno, da se značaj ovog projekta izgubio iz interesa javnosti i da je doslovce prekriven poslovanjem odlagališta te je upućena zamolba da se fokus interesa nastoji usmjeriti na projekt RCGO.

**I:** Najavili ste neke od koraka vezane uz mjerenja štetnosti kako ih mislite komunicirati, (online, izjave, priopćenja, konferencije, konzultacije sa stručnjacima)?

**MLADEN RUŽMAN:** Obaveza praćenja štetnih utjecaja odlagališta na okoliš i zdravlje ljudi propisana je okolišnom dozvolom i objavu tih rezultata (kvartalna mjerenja) komunicirat ćemo preko naše mrežne stranice. Svaka od tih objava bit će popraćena priopćenjem i/ili konferencijom za novinare ako procijenimo da je potrebno detaljnije pojasniti neke od tih objava, ili ukoliko bi rezultati tih praćenja odstupali od graničnih vrijednosti. S obzirom na to da je u neposrednoj blizini odlagališta smješteno vodocrpilište Ivanščak, radi pojačane zaštite pitke vode zajedno sa stručnjacima iz tvrtke Koprivničke vode d.o.o. formirali smo zajedničku radnu skupinu koja prati rezultate mjerenja odlagališnih voda i mogući utjecaj na podzemne vode kroz duži niz godina. U tom kontekstu izradit će se i plan dodatnih mjera i radnji na

zaštiti vodocrpilišta u široj zoni odlagališta, nego što je propisano. I te rezultate ćemo komunicirati kroz objave na mrežnim stranicama, priopćenja pa i rasprave na okruglim stolovima ili u sličnom formatu.

**I:** Planirate li pojačati komunikaciju na web stranici?

**MLADEN RUŽMAN:** Redizajn (grafički i sadržajni) naše web stranice jedan je od zacrtanih zadataka s ciljem stalne, otvorenije, lakše i mlađoj populaciji bližeg načina komunikacije s javnošću.

**I:** Jeste li razmišljali o komunikaciji obogaćenoj komunikacijom putem drugih online platformi (twitter, LinkedIn, Instagram)?

**MLADEN RUŽMAN:** Osnaživanje naše komunikacije je zasigurno moguće postići kroz online platforme koje navodite, no procjenjujemo da nekim redosljedom, za početak je potrebno ustaliti ritam redovnog komuniciranja informacija od značaja za javnost, ocijeniti uspješnost takvog pristupa i njegove slabosti te potom u dijelu skretanja pozornosti na ključne poruke poslužiti se online platformama. Imajmo na umu da u brojnim situacijama zbog složenosti informacija koje komuniciramo nije optimalno poslužiti se online platformama jer se kod šire javnosti stvorilo očekivanje primitka kratke, jednoznačne poruke i informacije.

**I:** Kojim ćete komunikacijskim alatima zainteresiranoj javnosti približiti problematiku zbrinjavanja otpada?

**MLADEN RUŽMAN:** Izbor alata, utvrđivanja zainteresirane javnosti i ključnih poruka koje ćemo komunicirati pobliže će definirati Strategija komunikacije RCGO Piškornica. No, unatoč tome pa i mogućim specifičnostima koje će odrediti Strategija, sigurno je da ćemo se služiti standardnim alatima kao što su: vizualni identitet; službena internet stranica; mrežna stranica ključnih dionika u vođenju ovog projekta kao što je Ministarstvo zaštite okoliša i energetike, FZOEU, JLS s područja koje zahvaća RCGO; udruge u području zaštite okoliša; medijska vidljivost kroz priopćenja za medije, radio i TV (lokalno, regionalno); događanja (informativni događaji/direktna komunikacija sa zainteresiranom javnošću); konferencije za medije, okrugli stolovi i radionice, tematski skupovi; informativni materijali - publikacija brošura, smjernica, uputa, preporuka;. elektronička pošta; interna komunikacija.

**I:** Planirate li u kontaktu sa zainteresiranim javnostima koristiti dvosmjernu komunikaciju i zašto?

**MLADEN RUŽMAN:** Svjesni smo da je izgradnja dugoročnih odnosa i uspostava dvosmjerne komunikacije od značaja za svaki projekt od javnog interesa. Dakle, otvoreni smo za dvosmjernu komunikaciju i kad za to bude prilika, svakako ćemo dati i dajemo svoj doprinos. No, nadamo se da svi unutar zainteresirane javnosti prihvaćaju i uvažavaju činjenicu da dvosmjerna simetrična komunikacija traži potpuno i podjednako uvažavanje argumenta i stavova svih sudionika u toj komunikaciji. Unaprijed (pred) definirane uloge i pozicije po principu „dobri i loši momci“ ne doprinose uspješnosti komunikacije te u komunikacijskim situacijama koje sadrže konflikte ili neslaganje u stavovima i mišljenjima, sa sklonošću bilo koje od strana ka ostvarenju „pobjede“ ili asimetrije u svoju korist, ne pridonosi smislu vođenja dijaloga.

**I:** Kakav je vaš stav o komunikaciji bivše uprave i vodstva?

**MLADEN RUŽMAN:** Bivša uprava i vodstvo je u komunikacijskom smislu u jednom trenutku razvoja projekta izgubilo iz vida činjenicu da je izgradnja RGCO Piškornica projekt od javnog interesa građana s područja četiri županije i općine Koprivnički Ivanec na čijem području će se graditi Centar. Unutar tog poremećaja u razumijevanju općeg interesa šire javnosti zanemarene su specifičnosti interesa lokalne zajednice, komuniciralo se nedovoljno, reaktivno i bez jasne strategije. Posebno je problematična odluka koja je rezultirala prestankom objave rezultata mjerenja štetnih utjecaja na okoliš, što je dodatno naštetilo projektu narastanjem sumnje u samu svrhu projekta te je stvaran dojam da je došlo do privatizacije projekta.

**I:** Je li postojao krizni komunikacijski tim i plan za vrijeme krize u Piškornici?

**MLADEN RUŽMAN:** Formalno nije oformljen krizni komunikacijski tim ni plan za vrijeme krize u Piškornici.

**I:** Kako je po vama izgledalo to komuniciranje?

**MLADEN RUŽMAN:** Komuniciranje koje nije dobro strukturirano i nema sve elemente u kriznim situacijama ne može biti nikakvo drugačije nego kao jedna od vatrogasnih mjera. Nisam detaljnije upoznat kako se u to vrijeme komuniciralo, odnosno tko je donosio odluke i određivao pristup u odabiru komunikacijskih alata, no ako je u tim situacijama izostao utjecaj profesionalaca, ili su njihovi prijedlozi bili zanemarivani od strane uprave koja se i našla u

krizi, onda je lakše za razumjeti zašto su prijetnje i podizanje tužbi za klevetu postale ključni alat „komuniciranja“.

**I:** Mislite li da je potrebno osnivanje odjela za odnose s javnostima unutar tvrtke? Ako da. Zašto? Ako ne, također zašto?

**MLADEN RUŽMAN:** Osnivanje Odjela za odnose s javnošću je jedan od ciljeva koji se treba ostvariti izmjenom unutarnje organizacije društva. Naime, već podatak da je izgradnja RCGO-a projekt od strateškog državnog interesa, da obuhvaća više od 500.000 stanovnika naših sjeverozapadnih županija, da je vrijednost projekta oko 566.000.000,00 kn i da se njegovom uspostavom utječe na postizanje nacionalnih ciljeva iz Plana gospodarenja otpadom RH, dovoljni su argumenti za uspostavu organizacijskog oblika koji će upravljati odnosima s javnošću.

**I:** Jesu li prve medijske objave nakon vaše održane konferencije bile zadovoljavajuće jeste li zadovoljni kako su o tome pisali mediji?

**MLADEN RUŽMAN:** Objave nakon prve održane konferencije su različite, no uglavnom izostao je senzacionalistički pristup u sadržaju tekstova tih objava. Neki od naslova su ostali pridržani pravilu da naslovi utječu na prodaju tako da unatoč tome, ukupno gledano ocjenjujem da je došlo do zaustavljanja negativističkog trenda u obradi tema vezanih na Piškornicu. I time sam zadovoljan. Ono na što se ne može utjecati, a ima negativan utjecaj, je pisanje o provedbi istražnih izvida zbog sumnji na počinjenje nezakonitih radnji. Bio bih zadovoljniji da u novinarskom pristupu te činjenice (barem ponekad) ne prevladavaju nad koristima od ovog projekta.

**I:** Vodite li dnevnik javnih objava, press clipping?

**MLADEN RUŽMAN:** Strategija komuniciranja RCGO Piškornica između ostalog predviđa da se svi upiti i odgovori na iste, sve objave i press materijali objavljuju na našim mrežnim stranicama koje tako postaju dnevnik, no to zahtijeva ranije spomenuti redizajn naših mrežnih stranica.

**I:** Mislite li da je komunikacija bivšeg vodstva ostavila negativne posljedice na reputaciju tvrtke?

**MLADEN RUŽMAN:** Komunikacija bivšeg vodstva, točnije izostanak komunikacije ili odabir krivog pristupa, uvijek negativno utječe na reputaciju pa je tako narušena pozitivna reputacija cijelog projekta izgradnje Regionalnog centra za gospodarenje otpadom.

**I:** Možete li procijeniti veličinu štete koja je izazvana za tvrtku i koji bi bili jasni uzroci u kontekstu komunikacije?

**MLADEN RUŽMAN:** Reputacijska šteta je često nemjerljiva, mada postoje neke metode kojima se nastoji utvrditi visina i konkretna šteta. Gubitak reputacije tvrtke-projekta je potrebno sagledati u gubitku povjerenja svih dionika koji su sudjelovali u projektu i njihovoj spremnosti da ubuduće „investiraju“ u tu tvrtku i projekt, od zaposlenika, javnosti do vlasnika, investitora itd. Vrijeme će pokazati pravu veličinu izazvane štete za tvrtku, a nama preostaje ustvrditi da je šteta počinjena, no projekt ide dalje.

Direktor

Mladen Ružman



IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Romana Vincečić (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom \_\_\_\_\_ (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

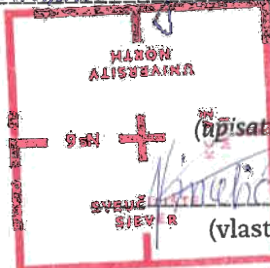
Romana Vincečić

(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, Romana Vincečić (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom Problemi komuniciranja u knjezi (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)



(vlastoručni potpis) 63