

# Spremnost event industrije za krizne situacije

---

**Terzić, Nikola**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2022**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:619493>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-14**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 226/OJ/2022**

## **Spremnost event industrije za krizne situacije**

**Nikola Terzić, 0066115923**

Varaždin, rujan 2022. godine





# Sveučilište Sjever

Odnosi s javnostima

Diplomski rad br. 226/OJ/2022

## Spremnost event industrije za krizne situacije

**Student**

Nikola Terzić, 0066115923

**Mentor**

Majda Tafra Vlahović, prof.dr.sc.

Varaždin, rujan 2022. godine

# Prijava diplomskog rada

## Definiranje teme diplomskog rada i povjerenstva

ODJEL: Odjel za odnose s javnošću

STUDIJSKI PROGRAM: diplomski sveučilišni studij Odnosi s javnošću

PROFESOR: Nikola Terzić | MATICNI BROJ: 0066115923

ROK: 7. 4. 2022. | TEMA: Upravljanje krizom

NAZIV RADA: Spremnost event industrije za krizne situacije

ENGLJEVSKI NAZIV RADA: The readiness of the event industry for crisis situations

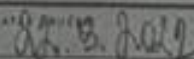
MENTOR: dr.sc. Majda Tafa Vlahović | ZVANJE: Redovni profesor

- ČLANOVCI POVJERENSTVA
1. doc. dr. sc. Saša Peter - predsjednik
  2. izv. prof. dr. sc. Nikša Svičić - član
  3. prof. dr. sc. Majda Tafa Vlahović - mentorica
  4. doc. dr. sc. Ivana Stanić - zamjenska članica
  5. \_\_\_\_\_

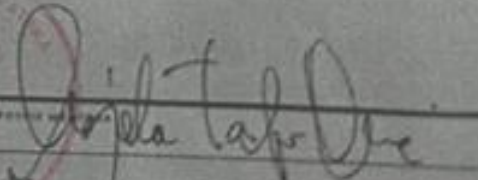
## Zadatak diplomskog rada

BR. ZADATKA: 226/OJ/2022

Rad će obuhvatiti tematiku kriznog komuniciranja u nekoliko različitih sektora hrvatske event industrije, od kongresne (MICE), glazbene, scenske do sektora sajmova.  
Cilj diplomskog rada je dobiti neposredan uvid u svijest i razinu pripreme za krizne situacije predstavnika sektora te zaključcima iz intervjua potvrditi ili odbaciti postavljene hipoteze, na način da dobijem uvid o postojanju komunikacijskih kriznih planova, upotrebi komunikacijskih alata, aktivnostima prije, za vrijeme i post kriznim aktivnostima.  
Istraživačka metoda koju planiram primijeniti u radu je polustrukturani intervju (ukupno 4) s po jednim od predstavnika svakog od sektora hrvatske event industrije.

ODJELSKI PREDJEDNIK: 



MENTOR: 

—  
|  
NARODNI  
ARHIV  
BEOGRAD

## Sveučilište Sjever



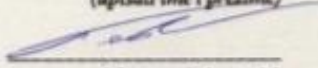
—  
|  
Sveučilište  
Sjever  
|  
—

### 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 privrivanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

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

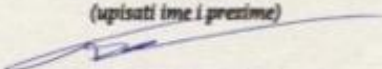
Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(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, NIKOLA TERZIC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom SPREMNOST ELEKTRONICKE ZA KRIZNE SITUACIJE (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

  
(vlastoručni potpis)

## **Predgovor**

Pojavom novih medija, a time i sve većoj izloženosti organizacija prema vanjskim javnostima, tema kriznog komuniciranja u posljednjih dvadesetak godina zauzima sve važniju ulogu u postavljanju strategija komuniciranja.

Kako već duži niz godina profesionalno djelujem u industriji događaja želio sam istražiti način na koji različiti tipovi organizacija djeluju u kriznim situacijama, da li ih prepoznaju te općenito ocijeniti njihovu spremnost za uspješno upravljanje i komunikaciju prema svim unutarnjim i vanjskim javnostima za vrijeme krize.

Zahvaljujem se svojoj mentorici prof.dr.sc. Majda Tafra Vlahović na vođenju i usmjeravanju na ključna pitanja na koje je potrebno odgovoriti u radu, također zahvaljujem se i svim sudionicima u istraživačkom dijelu rada na odvojenom vremenu i prilici da u razgovoru s njima dobijem uvid u njihov pristup kriznim situacijama i na koji način to komuniciraju prema ključnim javnostima.

Zahvaljujem svojoj supruzi Veroniki što mi je svojom potporom omogućila ispunjenje velike želje nastavka školovanja na diplomskom studiju te svojoj djeci Andriji, Martinu i Magdaleni na strpljenju, bodrenju ili kako bi oni rekli navijanju za tatu.

## Sažetak

Osnovna ideja rada bila je na neposredan način od strane predstavnika organizacija različitih tipova iz industrije događaja ispitati spremnost na upravljanje kriznom situacijom, sposobnost prepoznavanja ključnih dionika za njihovu organizaciju kao i primjenu alata i kanala kojim se koriste za komunikaciju u krizi.

Također u istraživanju su ispitana iskustva sudionika u kriznim situacijama te sposobnost uočavanja rizika koje potencijalno ugrožavaju ugled i poslovanje njihovih organizacija.

Istraživanje koje je obuhvatilo organizacije iz MICE, sportske, glazbene, dramsko-scenske i turističkog sektora je rezultiralo zaključkom o niskoj razini spremnosti organizacija iz industrije događaja na krizne situacije, odnosno na uspješno komuniciranje s njihovim ključnim i širim javnostima.

Uočena je praksa velikog oslanjanja na društvene mreže kao primarni i kod nekih ispitanika jedini kanal za komunikaciju što je dovoljno za neke dionike i širu javnost no nije primjereno za internu javnost.

Rezultat rada je neposredan uvid i ocjena spremnosti organizacija iz event industrije na krizne situacije i kriznu komunikaciju, podijeljena iskustva s kriznim situacijama i način na kojima je njima upravljano.

Ključne riječi: *kriza, komuniciranje, upravljanje, javnosti, rizici, event*



## **Abstract**

The main idea of the work was to directly examine the readiness of the representatives of different types of organizations from the event industry to manage a crisis situation, the ability of organization to identify key stakeholder, as well as the use of tools and channels used for communication in a crisis.

The research also examined the experiences of participants in crisis situations and the ability to perceive risks that potentially endanger the reputation and business of their organizations.

The research, which included organizations from the MICE, sports, music, theater and tourism sectors, resulted in the conclusion of a low level of readiness of organizations from the event industry for crisis situations, that is, for successful communication with their key and wider publics.

It was observed that a practice of heavy reliance on social networks as the primary and, for some respondents, the only channel for communication, which is sufficient for some stakeholders and the general public, but not appropriate for the internal public.

The result of the work is an immediate insight and assessment of the readiness of organizations from the event industry for crisis situations and crisis communication, shared experiences with crisis situations and the way in which they were managed.

**Keywords:** *crisis, communication, management, public, risks, event*



<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. PREDMET RADA.....	1
1.2. CILJ RADA.....	2
1.3. HIPOTEZE RADA I PROBLEM KOJI RJEŠAVAMO .....	2
1.4. ISTRAŽIVAČKA METODA I ANALIZA .....	3
1.5. UZORAK - SUDIONICI U ISTRAŽIVANJU I VREMENSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	4
1.6. OCJENA SPREMNOSTI ORGANIZACIJA.....	4
<b>2. KRIZA I KRIZNO KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>6</b>
2.1. KRIZA .....	6
2.2. OBILJEŽJA KRIZE .....	7
2.3. VRSTE KRIZA .....	7
2.4. UZROCI KRIZE.....	8
<b>3. KRIZNO KOMUNICIRANJE.....</b>	<b>10</b>
3.1. STRATEGIJE UPRAVLJANJA KRIZOM.....	10
3.2. RIZICI.....	12
3.3. PREPOZNAVANJE RIZIKA.....	13
3.4. PROCJENA RIZIKA .....	14
<b>4. KOMUNIKACIJSKI ALATI U VRIJEME KRIZE .....</b>	<b>15</b>
1.1. PLAN KRIZNOG KOMUNICIRANJA.....	15
1.1.1. <i>Elementi plana kriznog komuniciranja .....</i>	<i>16</i>
<b>5. EVENT INDUSTRIJA.....</b>	<b>18</b>
5.1. EVENT INDUSTRIJA U HRVATSKOJ I TKO JE SUOČEN S PROBLEMIMA.....	18
5.2. KRIZNO KOMUNICIRANJE U HRVATSKOJ .....	19
5.3. KRIZNO KOMUNICIRANJE U SVIJETU .....	20
5.3.1. <i>Teroristički napad u Manchester Areni 2017. godine .....</i>	<i>20</i>
5.3.2. <i>Woodstock 99 .....</i>	<i>21</i>
5.3.3. <i>Teroristički napad na održavanju Boston Marathona.....</i>	<i>22</i>
5.3.4. <i>Krizno komuniciranje za vrijeme uragana Sandy .....</i>	<i>22</i>
5.3.5. <i>Teroristički napad u Briselu 2016.....</i>	<i>23</i>
<b>6. SPREMNOST ORGANIZACIJA NA KRIZNO KOMUNICIRANJE .....</b>	<b>24</b>
6.1. SADRŽAJ INTERVJUA ROMANA MIHALEC.....	24
6.1.1. <i>Analiza.....</i>	<i>26</i>
6.2. SADRŽAJ INTERVJUA VITOMIR KIRIĆ.....	26
6.2.1. <i>Analiza.....</i>	<i>28</i>
6.3. SADRŽAJ INTERVJUA MAJA HOLEK .....	29
6.3.1. <i>Analiza.....</i>	<i>31</i>

6.4.	SADRŽAJ INTERVJUA DENIS KOŠČAK.....	31
6.4.1.	<i>Analiza</i> .....	33
6.5.	SADRŽAJ INTERVJUA RENATO LABAZAN.....	34
6.5.1.	<i>Analiza</i> .....	36
6.6.	SADRŽAJ INTERVJUA TOMISLAV MIHAC KOVAČIC.....	37
6.6.1.	<i>Analiza</i> .....	39
6.7.	REZULTATI ISTRAŽIVANJA.....	39
<b>7.</b>	<b>ZAKLJUČAK</b> .....	<b>41</b>
<b>8.</b>	<b>LITERATURA</b> .....	<b>42</b>



# 1. Uvod

Vrijeme provedeno na Sveučilišnom studiju Odnosi s javnostima omogućilo mi je mnoštvo tema i područja interesa koje sam mogao izabrati kao temu diplomskog rada, no upravo je kolegiji Upravljanja krizom potaknuo mnoga pitanja uz nebrojene primjere iz različitih komunikacijskih područja no ponajviše ona pitanja koja u domicilnom okruženju smatram nedovoljno istraženima te prilično zanemarenima od strane nositelja industrija koja se s njima suočavaju, odnosno industrija koje krizne situacije ugrožavaju reputaciju, stabilnost poslovanja te u konačnici sam opstanak.

Kriznim situacijama podložni su svi gospodarski i javni subjekti te je ispitivanje njihove spremnosti na upravljanje kriznim situacijama ono što me zainteresiralo i motiviralo za pristup kao temi diplomskog rada.

Aktualnom epidemiološkom situacijom, odnosno neizvjesnošću koju je donijela, pogođene su gotovo sve gospodarske grane, no jedna od najpogođenijih je svakako i event odnosno industrija događaja.

Event industrija nije primorana pronaći rješenja samo za krizu uzrokovanu virusom COVID-19, već se suočava s mnoštvom prijetnja i rizika, od medijske izloženosti, terorističkih napada, prirodnih vremenskih nepogoda do pogrešnog upravljanja svih razina menadžmenta.

U tekstu koji je pred vama koncentracija će biti na komunikaciji organizacija iz pet hrvatskih event sektora/grana (MICE – kongresi i sajmovi, glazbene, dramsko-scenske, sportskih događaja, turizma) za vrijeme kriznih situacija.

Nastojat ću pružiti odgovore na pitanja o postojanju komunikacijskih kriznih planova, upotrebi komunikacijskih alata, prepoznavanju rizika, iskustvima u kriznim situacijama, educiranju kadrova u području kriznog komuniciranja, aktivnostima prije, za vrijeme i post kriznim aktivnostima.

## 1.1. Predmet rada

Predmet diplomskog rada jest hrvatska industrija događaja (event industrija) i njeno snalaženje, odnosno spremnost na odgovore u kriznim situacijama.

Primjenom istraživačke metode polu strukturiranog intervjua s predstavnicima različitih sektora hrvatske event industrije istražiti ću razinu primjene komunikacijskih alata kojim se organizacije služe, iskustva s kriznim situacijama, način pripreme za njih te eventualno postojanje i primjenu planova kriznog komuniciranja i nekih njegovih elemenata.

Polustrukturirani intervju bit će izvršen na uzorku od šestero ispitanika, odnosno minimalno po jedan ispitanik predstavnik svake grane event industrije obuhvaćene ovim radom.

## **1.2. Cilj rada**

Iako možda jedna od najmlađih industrija, odnosno industrija koja se intenzivnije u Hrvatskoj razvija tek posljednjih dvadesetak godina, podložna je mnogim kriznim situacijama i suočena s rizicima koje potencijalno ugrožavaju njeno poslovanje.

Također to je industrija u kojoj je nužno dobro poznavanje svih dionika te koja vrlo intenzivno komunicira s njima i dobru komunikaciju smatra jednim od temelja svog poslovanja.

Prema navedenom cilj rada je dobiti neposredan uvid u svijest i razinu pripreme organizacija za segment kriznog komuniciranja te zaključcima iz intervju s predstavnicima organizacija potvrditi ili odbaciti postavljenu hipotezu, kao i uočiti da li organizacije event industrije doživljavaju resurs ugleda kao važan resurs svoje održivosti poslovanja.

## **1.3. Hipoteze rada i problem koji rješavamo**

Hipoteza 1:

(H1) Event industrija pokazuje visoku razinu pripremljenosti za krizu i krizno komuniciranje

Radom nastojimo predstavnike pet grana event industrija upozoriti na važnost pripreme i način djelovanja (prije, za vrijeme i nakon krize) u kriznim situacijama.

Istraživačka pitanja na koje nastojimo odgovoriti jesu da li je event industrija spremna nositi se s kriznim situacijama, prošireno: razumije li važnost dobre pripreme za krizno komuniciranje, poznaje li alate i kanale koji joj pri tome mogu pomoći, prepoznaje li krizu, kako je definira, kome krizno komuniciranje daje na upravljanje, educira li se u predmetnom području, da li sudjeluje u savezništvima (poput avio kompanija) koja bi joj mogla pružiti potrebnu podršku pri izbijanju krize.

Hipoteza 2:

(H2) Predstavnici event industrije komunikaciju za vrijeme krize smatraju ključnom u odnosu s svojim dionicima

Do zaključaka možemo doći jedino na način da ispitamo njihovu svijest i iskustva s kriznim situacijama, način na koji prepoznaju rizike, utvrdimo postojanje i procijenimo komunikacijske alate kojima se služe.

Prethodno u sekundarnom dijelu istraživanja, naglasak je stavljen na sekundarne izvore, odnosno primjere i zaključke istraživanja drugih autora o event industriji.

Istraživanje tih radova pružiti će nam uvid u način na koji je ovoj temi potrebno pristupiti, posebno u djelu pristupa i upravljanja intervjuom (polustrukturirani intervju, istraživačkoj metodi kojoj ćemo se poslužiti).

#### **1.4. Istraživačka metoda i analiza**

Istraživačka metoda koja će bit primijenjena u empirijskom dijelu rada bit će polustrukturirani intervju, relevantna pitanja i teme intervjuja bit će definirane po provedenom sekundarnom istraživanju, posebice u dijelu rada posvećenom izvorima te primjerima kriznih situacija i načina kako su se organizacije nosile s njima.

Dio intervjuja planiran je neposredno jedan na jedan, dok je dio zbog poslovnih obaveza i geografske udaljenosti sudionika u istraživanju planiran telefonski te putem komunikacijskih platformi Google meet i Zoom što će biti posebno naznačeno u intervjuima.

Prema navedenom, metoda intervjuja sudionika u istraživanju, odnosno dobiveni odgovori, komentari i razmišljanja koristiti će se kao primarni izvor informacija te će doneseni zaključci biti temeljeni najviše na ovom izvoru, dok će se kao sekundarni izvor prikupljanja informacija koristiti opće informacije o djelatnostima organizacija koje su označene kao predstavnici različitih grana event industrije.

Odgovori sudionika istraživanja bit će analizirani metodom kvalitativne analize sadržaja s naglaskom na odgovore (podatke) o poznavanju pojma kriznog komuniciranja, posjedovanja Plana kriznog komuniciranja, načina pripreme za krizne situacije te će u zaključku rada temeljem dobivenih podataka biti moguće potvrditi ili opovrgnuti postavljene hipoteze u radu.

Upravo će istraživanje i doneseni zaključci biti presudni za formiranje opće slike o kriznom komuniciranju, tj. na koji način se organizacije organiziraju/djeluju, primjeri i izvori svakako će pružiti dobre i loše primjere kriznog komuniciranja odnosno kako upravljati, a kako ne upravljati krizom, kako formirati krizni tim, koji profil profesija nam je potreban itd.

Pitanja u intervju neće biti strogo formulirana, no razgovor o definiranim temama će se voditi s svakim od ispitanika dajući ispitaniku prostora i da sam povede temu što nam pritom može otkriti činjenice ili otkriti elemente, načine upravljanja krizom koje u sekundarnom istraživanju nismo prethodno otkrili.

Također u sekundarnom dijelu istraživanja posebna pažnja biti će posvećena intervjuima s predstavnicima različitih grana event industrije odnosno njihovim iskustvima s kriznim



situacijama i kako ocjenjuju komunikacijsku pripremu vlastitih organizacija u navedenim situacijama, i ako je moguće promjenama koje su uslijedile u njihovim planovima kriznog komuniciranja nakon svake od kriza.

Možda jedan od najzanimljivijih primjera ili izvora je tragični događaj terorističkog napada u Manchester Areni 2017. godine, čiju je kriznu komunikaciju ispred mančesterske gradske policije vodila gđa Amanda Coleman koja je kasnije cijeli slučaj opisala u knjizi *Crisis Communication Strategies*.

Cijeli situacija krizne komunikacije kasnije je dobila i svojevrni review u dokumentu *The Kerslake Report*.

## **1.5. Uzorak - Sudionici u istraživanju i vremenski okvir istraživanja**

Empirijski, odnosno istraživački dio rada predviđa sudjelovanje šestero izvršnih predstavnika organizacija različitih grana event industrije u Hrvatskoj koji će podijeliti svoja iskustva u kriznim situacijama te osigurati dio odgovora i sliku o razini pripreme organizacija event industrije na krizne situacije.

Izvršni predstavnici organizacija koji će sudjelovati u istraživanju bit će: vlasnici promotorskih koncertnih agencija, predstavnici kulturnih organizacija civilnog društva, predstavnici MICE (kongresa i sajмова) industrije, turističkih zajednica te sportskih organizacija.

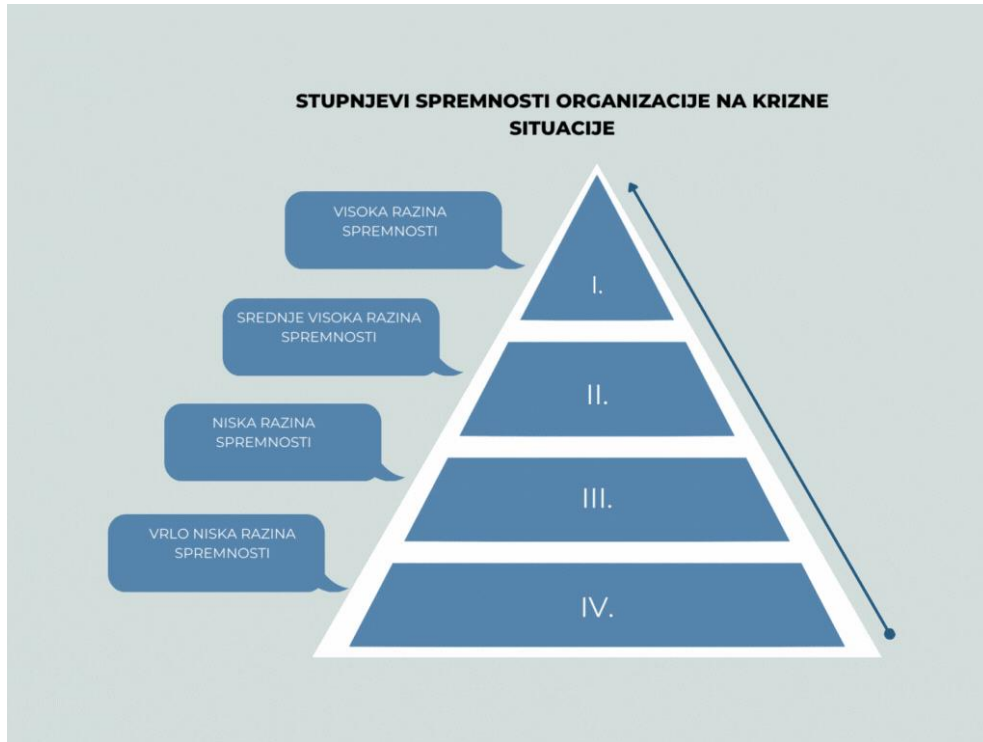
Predviđeni vremenski okvir za provedbu prikupljanja podataka iz primarnog izvora (donosioci odluka/izvršni predstavnici organizacija) je kolovoz i početak rujna 2022. dok će se prikupljanje podataka iz sekundarnog izvora (internet platforme organizacija sudionika u istraživanju) provesti u srpnju i kolovozu 2022.

## **1.6. Ocjena spremnosti organizacija**

Ocjena spremnosti organizacija na krizne situacija biti će iskazana stupnjevanjem (4. stupnja), odnosno u završnom dijelu teksta analize sadržaja polustrukturiranog intervjua s predstavnikom svake od organizacija, spremnost će biti ocijenjena kao:

- visoka razina spremnosti (I. stupanj)
- srednje visoka razina spremnosti (II. stupanj)
- niska razina spremnosti (III. stupanj)
- vrlo niska razina spremnosti (IV. stupanj)

Parametri za donošenje procjene i dodjeljivanje kategorije spremnosti ovisiti će činjenici poznavanja pojma kriznog komuniciranja, da li organizacija prepoznaje svoje dionike i može li ih definirati, prepoznaje li situacije s kojima je bila suočena kao rizične za ugled i poslovanje, da li sustavno radi na detekciji potencijalnih rizika, educira li se u predmetnom području, činjenici posjedovanja ili izostanka Plana kriznog komuniciranja, kao i razlozima neposjedovanja Plana ako će to biti slučaj.



*Slika 1. Stupnjevanje spremnosti organizacije na krizne situacije (rad autora)*

## 2. Kriza i krizno komuniciranje

Dio sekundarnog dijela istraživanja uvijek je i definiranje ključnih pojmova teme te ću u ovom dijelu rada kratko pojasniti pojmove poput krize, krizne situacije i kriznog komuniciranja.

### 2.1. Kriza

Kriza je pomalo kompleksan i na trenutke izazovan pojam za definirati, no riječ koja mu najbolje pristaje kao izvorište je poremećaj u odnosima, poslovnim procesima te drugim društvenim, političkim, međunacionalnim odnosima.

Njeno etimološko izvorište pronalazimo u grčkom jeziku koji poznaje pojam *krisis*, a njime se služio Hipokrit označavajući ju kao točku preokreta u stadiju neke bolesti (Jugo, 2017).

Često je nepredvidiva i može prouzročiti kratkotrajne ali i dugotrajne posljedice dok njezin nastanak najčešće uzrokuje pojava nekog sukoba.

Pojam sukoba ne moramo nužno odmah staviti u vojni ili diplomatski kontekst, bazično možemo krenuti od primjera napada na organizaciju izvana ili pojavu poremećaja iznutra, što za organizaciju predstavlja prijetnju, ugrožava njeno funkcioniranje te u konačnici može prouzročiti trajne ili velike posljedice za opstanak organizacije.

Uz operativno rješavanje krize odnosno njeno stavljanje pod nadzor, za organizacije je vrlo važno kako ju komuniciramo u odnosu na sve dionike organizacije, ključne i sekundarne, komunikacija je presudna za intenzitet posljedica te ona ne prestaje dugo nakon završetka krize baveći se i dalje procesima poput analize komunikacije za vrijeme krize te procesima obnove percepcije organizacije ili jednostavnije povrata povjerenja unutarnjih i vanjskih javnosti.

Kako navodi Ken Kelling, izvršni direktor agencije Davies Tanner, za krizu je ključan stalni nadzor te konstantno unapređenje u procesima i radu s donosiocima odluka (Davies Tanner Agency & PCMA, 2018).

Od brojnih dobrih definicija krize za potrebe ovog rada navodim definiciju prema knjizi *Crisis Communications: A Casebook Approach* Kathleen Fearn Banks „*Kriza se može definirati i kao iznenadna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge i ugled*“ (Jugo, 2017).

Navedenoj dodajmo slobodan prijevod Finkove definicije krize kao intenzivnog događaja koji kada dođe pod svjetla javnosti, medija ili vlasti ometa normalno poslovanje i poslovne prilike umanjuje pozitivnu sliku te ima negativan učinak na poslovanje (Anderson-Meli & Swapna, 2020).

## 2.2. Obilježja krize

Prema Kešetoviću i Tothu svaka kriza je specifična no ipak je moguće prepoznati tri osnovna obilježja svake krize, a to su: prijetnja, hitnost (vremenski pritisak) i nesigurnost (Kešetović & Toth, 2012).

Prijetnja – prijetnjom se smatra ugrožavanje vrijednosti i resursa pojedinaca ili organizacije dok razinu i opseg prijetnje bez obzira na posljedice krize mogu odrediti mediji ili politički lideri

Hitnost (vremenski pritisak) – obilježje je koje u fokus stavlja sposobnost menadžmenta za donošenje brzih odluka koje će oblikovati posljedice za organizaciju, također testira i prethodnu pripremljenost menadžmenta za krizne situacije

Nesigurnost – obilježje koje za organizaciju predstavlja niz pitanja o prirodi i posljedicama novonastale prijetnje

Uz navedena tri obilježja krize, spomenuti autori navode kako su krize i sveprisutne, predstavljaju opasnost za ciljeve i vrijednosti organizacije, no također mogu biti upravljive i s ambivalentnim ishodom.

Amanda Coleman (Coleman, 2020) proširuje definiciju krize navodeći kako sljedeći elementi označuju punopravnu krizu: predstavlja izazovno/opasno vrijeme/trenutke za organizaciju, zahtjeva poduzimanje akcija, pretpostavlja negativan utjecaj na organizaciju, uglavnom je spororastuća, situacija/incident ima određeni utjecaj na ljude.

## 2.3. Vrste kriza

Izvršiti potpunu kategorizaciju kriznih situacija predstavlja veliki teorijski izazov za teoretičare kriznog komuniciranja, no podjelu na namjerne i nenamjerne izazvane krize tj. sedam kategorija unutar namjernih i pet unutar nenamjernih koje su postavili Ulmer, Seeger i Sellnow u svom djelu *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity* omogućuje nam dobar početni uvid u širinu mogućih scenarija kriznog komuniciranja.

Spomenuti autori pod namjerno izazvane krize prepoznaju: terorizam, sabotazu, nasilje na radnom mjestu, loši međuljudski odnosi zaposlenika, loše upravljanje rizicima, neprijateljsko preuzimanje i neetično vodstvo (Jugo, 2017).

Za istaknuti je kako su krizne situacije iz kategorije terorizma i neetičnog vodstva prepoznate kao one čije posljedice često imaju najveće negativne posljedice po organizaciju.

Ulmer, Seeger i Sellnow nenamjerne krize kategoriziraju kao: prirodne katastrofe, epidemije, nepredvidive tehničke okolnosti, greške na proizvodima i padovi u gospodarstvu.

Iako je ove krize vrlo teško predvidjeti, Ulmer, Seeger i Sellnow ističu kako organizacije prije ulaganja u pogone i infrastrukturu, moraju u obzir uzeti prijetnje uzrokovane prirodnim katastrofama te sveukupnim kriznim planiranjem (Jugo, 2017).

Nešto slikovitiju kategorizaciju po vrsti kriza predstavili su Seymour i Moore (2000) predstavivši podjelu na krizne situacije nazvane kobra – iznenadna kriza i piton – više problema koji se pojavljuju i destabiliziraju organizaciju kroz duže razdoblje.

Prema Cutlipu i sur. praktičari u odnosima s javnošću moraju poznavati i definirati tip krize pa tako navode sljedeće tipove krize: prirodne krize, tehnološke, uzrokovane sukobom, zlonamjernošću, vrijednostima upravljanja, obmanom, lošim poslovanjem uprave te poslovne i ekonomske krize (Cutlip, et al., 2003).

Zoran Tomić (Tomić, 2009) navodi kako uz kategorizaciju vrsta kriza koje mogu zadesiti organizaciju, a koju pojašnjavaju Ulmer, Seegar i Sellnow, navodimo i četiri osnovne vrste kriza prema Američkom Institutu za krizni menadžment (AIKM).

- Perceptualna, odnosno ona u kojoj javnost uočava pogrešne radnje, iako iz perspektive organizacije ništa pogrešno nije učinjeno
- Bizarna, teško predvidive, često se odnose na negativna ljudska djelovanja poput fizičkih napada
- Iznenadna, prema AIKM, organizacije ih često predviđaju u svojim kriznim planovima, npr. nesreće u organizaciji
- Prikrivena, u organizaciji teško uočive krizne situacije

## 2.4. Uzroci krize

Uzroci krize su nebrojeni i često različiti u odnosu na vrstu djelatnosti koju organizacija obavlja, no u svakoj od organizacija pojedini uzrok može imati minorne ali i devastirajuće posljedice po organizaciju o čemu će gotovo uvijek ovisiti razina pripreme koju su poduzele osobe za upravljanje krizom.

Kako smo prethodno teorijski naveli vrste krize slijedi i praktična klasifikacija njenih uzroka od kojih Tomić i Milas navode podjelu na vanjske i unutarnje kao najčešću podjelu u suvremenoj literaturi (Tomić & Milas, 2006).

*Vanjski* nastaju izvan organizacije i podrazumijevaju prirodne katastrofe, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje, dok *unutarnji* uzroci mogu biti loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral

uprave, korupcija, bolestan rivalitet, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata i nedostatak komunikacije (Tomić & Milas, 2006).

Prof. Majda Tafra Vlahović u knjizi Upravljanje krizom, navodi kako su neki od mogućih uzroka krize: otpuštanje ili smanjenje broja zaposlenika, loši financijski rezultati, sudske tužbe (različitih dionika), loš publicitet, proizvodni problemi, prijetnje, nesreće na radom mjestu itd (Tafra Vlahović, 2011)

Kako su uzroci brojni, tako su i posljedice brojne i često rezultiraju jakim negativnim učincima po organizaciju što u konačnici rezultira smanjenjem ili potpunim gubitkom reputacije organizacije u njenom odnosu prema vanjskim i unutarnjim dionicima.

U cilju prepoznavanja uzroka krize, spomenimo klasifikaciju B. Novaka po različitim vrstama krize (Novak, 2001):

- 1) S obzirom na okolinu iz koje potječu
- 2) S obzirom na vrijeme upozoravanja
- 3) S obzirom na njihovo doživljavanje

Richard Luecke (Luecke, 2005) nam u svojoj knjizi Upravljanje kriznim situacijama pojašnjava uzroke kriza od kojih navodi:

- Nesreće i prirodne događaje
- Krize povezane s zdravljem i okolišem
- Tehnološke incidente
- Ekonomske i tržišne sile
- Djelatnici izvan kontrole

### 3. Krizno komuniciranje

„Krizno komuniciranje moguće je definirati kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije negativnog događaja, tijekom negativnog događaja i nakon njega. (Jugo, 2017)“

Ovom definicijom Damir Jugo nas dalje navodi na otkrivanje mnogih elemenata kriznog komuniciranja, poput: postojanja strategija i taktika, formiranje kriznog tima, brzine komunikacije, komunikacijskog sadržaja (poruke) itd.

Damir Jugo (Jugo, 2017) ističe zanimljivu analizu Alana Jay Zarembe iz njegovog djela *Crisis Communications: Theory and Practice*, koji u nastojanju da definira što nije krizno komuniciranje, formulira pet mitova o kriznom komuniciranju, ukratko navodi kako krizno komuniciranje nije samo reaktivna aktivnost, ne komunicira se samo s medijima, ono nije spin, ne podrazumijeva komunikaciju samo s eksternim javnostima te na kraju ona je i dalje dvosmjerni proces.

Dodajmo ovome kako Robert Lawrence Heathu navodi da kriza organizacijama i pojedincima odnosi novac i ugled te kako bi se zaštitio kapital, ljudski resursi i ugled je potrebna odgovarajuća reakcija.

#### 3.1. Strategije upravljanja krizom

Jednom kada je organizacija suočena s pojavom krize, od važnosti je pristup odnosno strategija koju će ona primijeniti za njeno rješavanje. Pogrešan odabir strategije potencijalno ima negativan utjecaj na organizaciju dokazujući pri tome njeno nepoznavanje raspoloženja ključnih dionika ili manjak ozbiljnosti u pristupu rješavanja krize.

Praktičari kriznog komuniciranja pri „obrani“ i rješavanju kriza po njihove organizacije poznaju i primjenjuju različite tipove tzv. reaktivnih strategija kriznog komuniciranja.

Svakako da je za organizacije puno učinkovitija primjena *proaktivnih strategija* odnosno kako navode Tomić i Milas metoda poput definiranja kriznog centra, krizne revizije, pripremanja priručnika o krizi, vježbanja kriznih situacija koje uključuju dobru prethodnu pripremu i promišljanje svih menadžerskih razina u organizaciji, no za početak predstavljam strategije koje su praktičarima kriznog komuniciranja na raspolaganju po izbijanju krize (Tomić & Milas, 2006).

„Reaktivne strategije komuniciranja moguće je definirati kao mjere koje organizacija poduzima kako bi odgovorila na utjecaje i prilike iz svog okruženja“ (Jugo, 2017)

Razumijevanje reaktivnih strategija moguće je pojasniti putem triju osnovnih pristupa koje je definirao Ronald Smith: apologija, teorija obračuna i teorija obnove imidža (Jugo, 2017).

Prema Marcusu, Goodmanu i Coombsu, pristup zasnovan na apologiji koristit će se u kriznim situacijama poput nesreća, skandala i nezakonitostima, incidentima i društvenoj neodgovornosti, Cody i McLaughlin pojašnjavaju pristup teorije obračuna na način kako je za organizaciju opravdano napadačko djelovanje ako su kritike prema njoj oštrije, dok Smith naglašava za organizacije ili pojedinca izazovni pristup teorije obnove imidža, posebice što će one pozitivan imidž nastojati vratiti u što kraćem roku.

Nadalje teoretičari kriznog komuniciranja navode sedam skupina reaktivne strategije za kojima praktičari mogu posegnuti pa tako poznajemo *preventivne aktivnosti* u kojima je fokus na kontroli narativa odnosno na situaciji da organizacija prva izađe s činjenicama konkretnog događaja, *napadački odgovor*, *obrambeni odgovor*, *zavaravajući odgovor*, *javno sažaljenje*, *korektivno ponašanje te stratešku neaktivnost* (Jugo, 2017).

Tomić i Milas predstavljaju sljedeće reaktivne strategije odnosno one koje organizacije koriste nakon pojave krize (Tomić & Milas, 2006):

- poricanja pri kojoj se tvrdi da krize nema,
- strategiju umanjena gdje se kriza minimizira,
- strategiju ponovne izgradnje pri kojoj je ponuđena nadoknada ili isprika i
- strategiju pojačanja koja se smatra dopunskom prethodno navedenim strategijama te se u njoj ističu primjeri dobrog upravljanja krizom iz prošlosti

Za navedene reaktivne strategije navodim zanimljiv tablični prikaz Heatha i Coombsa (2006.) primjena u kriznim situacijama s smjernicama odgovora na krizu.



Strategije kao odgovor na krizu	
Strategije poricanja	
Napad i tužitelj	Krizni menadžer se suprotstavlja osobi ili skupini, tvrdeći da nešto nije u redu s organizacijom. Organizacija prijeti da će podnijeti tužbu protiv ljudi koji tvrde da se kriza dogodila.
Poricanje	Krizni menadžer tvrdi da nema krize. Organizacija je priopćila da se kriza nije dogodila.
Ispaštanje za tuđe grijehe	Krizni menadžer krivi neku osobu ili skupinu izvan organizacije za krizu. Organizacija je za krizu okrivila dobavljača.
Strategije umanjnja	
Isprika	Krizni menadžer minimizira organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da učini štetu i/ili preuzimajući nesposobnost da kontrolira događaje koji su pokrenuli krizu. Organizacija je izjavila da ona nije htjela da se kriza dogodi i da se nesreće događaju kao dio djelovanja bilo koje organizacije.
Opravdanje	Krizni menadžer minimizira viđenu štetu uzrokovanu krizom. Organizacija je priopćila da je šteta bila vrlo mala.
Strategije ponovne izgradnje	
Nadoknada	Krizni menadžer nudi žrtvi novac ili druge darove. Organizacija je ponudila novac i proizvode kao nadoknadu.
Ispričavanje	Krizni menadžer pokazuje da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži oprost od subjekata. Organizacija je javno prihvatila punu odgovornost za krizu i traži od subjekata da oprostite pogrešku.
Strategije pojačanja	
Potpomaganje	Izvešće subjekta o prošlom dobrom djelovanju organizacije.
Laskavost	Krizni menadžer hvali subjekte. Organizacija se zahvalila subjektima na njihovoj pomoći.

Slika 2. Izvor: (Tomić & Milas, 2006), Heath i Coombs, *Strategije kao odgovor na krizu*

### 3.2. Rizici

Pojam najuže vezan uz krizu je upravo pojam rizika odnosno na koji način i koliko uspješno ih organizacije uspiju prepoznati jer upravo sposobnost prepoznavanja rizika organizaciju štiti od neželjenih posljedica te ujedno pridonosi njejoj reputaciji u situacijama uspješnog savladavanja krize.

Amelia Fuell navodi u članku *The increasingly global nature of risks and how to spot them*, (Thomson, et al., 2022) da postoje dvije metode prepoznavanja rizika, prva je proaktivni pristup u kojem definiramo nekoliko za našu organizaciju ključnih tema koje bi zanimale naše ključne

dionike te ih pratimo u medijima, dok je drugi pristup više retrospektivni gdje analiziramo doseg negativnih vijesti te kako su konkurentske organizacije pristupale pojedinim rizicima.

Ovakav retrospektivni pristup rizicima tj. praćenje i saznanja o iskustvima drugih može biti ključna prednost u tzv. reputacijskom menadžmentu.

### **3.3. Prepoznavanje rizika**

Prepoznavanje rizika tj. opasnosti po organizaciju potrebno je promatrati kao komunikacijski proces u kojoj organizacija skenira svoju unutarnju i vanjsku okolinu odnosno organizacija prepoznaje različite čimbenike i procjenjuje vjerojatnost razvoja u kriznu situaciju, svaki propust u tom procesu predstavlja potencijalnu opasnost po organizaciju (Jugo, 2017).

Za potrebe prepoznavanja tzv. organizacijskih rizika, Jugo navodi četiri smjernice učinkovitog traženja rizika (Jugo, 2017):

- 1) više ljudi više zna – zadatak menadžmenta organizacije je razgovor i prikupljanje informacija od većeg broja dionika, jer ljudi različito doživljavaju rizike te je u ovom procesu moguće doći do važnih saznanja o potencijalnim rizicima koji inicijalno nisu prepoznati
- 2) sustavni pristup – odnosi se ponajviše na procese revizije i raspravu višeg i nižeg menadžmenta, pri čemu se ističe uloga nižeg menadžmenta koji je bolje upoznat s proizvodnim ali i ostalim svakodnevnim procesima
- 3) uživjeti se u ulogu ubojice – predstavlja vrlo kreativan proces osmišljavanja rizika od strane svih razina menadžmenta od kojeg se traži da s obzirom na poznavanje organizacije simulira interne i eksterne napade
- 4) moguće krize poredati prema važnosti – gdje je za organizaciju važno izbjeći zamku prekomjernog fokusa na rizike i scenarije koji su manje vjerojatni te koji bi nanijeli manju financijsku ili reputacijsku štetu za organizaciju

### 3.4. Procjena rizika

Kako bi što uspješnije pristupile procesu upravljanja rizicima i kada su oni definirani, za organizacije, odnosno za njihov menadžment je ključno i savladavanje alata za procjenu rizika.

Prof. Tafra Vlahović predstavlja kao jedan od tih alata izradu Matrice rizika sastavljenu od dvije kategorije rizika: učinka incidenta ili događaja i vjerojatnosti da se on dogodi te pet gradacijskih stupnjeva svake kategorije (Tafra Vlahović, 2011).

	Učinak incidenta ili događaja				
Vjerojatnost da se dogodi	Beznačajan	Minoran	Umjeren	Veliki	Katastrofalan
Sigurno	nizak	srednji	visok	kritičan	kritičan
Vjerojatno	veoma nizak	nizak	srednji	visok	kritičan
Umjereno vjerojatno	veoma nizak	nizak	srednji	srednji	visok
Malo vjerojatno	veoma nizak	veoma nizak	nizak	nizak	srednji
Zanemariva vjerojatnost	veoma nizak	veoma nizak	veoma nizak	veoma nizak	nizak

Slika 3. Izvor: (Tafra Vlahović, 2011), Matrica rizika, Caponigro (2000)

## **4. Komunikacijski alati u vrijeme krize**

Neposredno po izbijanju krize i za vrijeme njenog čitavog trajanja, krizni komunikacijski tim na raspolaganju ima nekoliko komunikacijskih alata te je važno da se njima služi pravovremeno, da su u njima podjeljene informacije istinite te da forma i sadržaj onih alata namijenjenih medijima također budu na visokom standardu novinarske struke.

Uz cilj informiranja medija i javnosti organizacije, komunikacijski alati ako se njima služimo pravovremeno mogu poslužiti i za kontrolu narativa što može rezultirati i daljnjom kontrolom krize pri čemu krizni komunikacijski tim informira medije i javnosti ne dajući prostor za nagađanja ili kreiranja negativnosti situacije u kojoj se organizacija našla.

Božidar Novak tako navodi nekoliko komunikacijskih alata kojima se krizni timovi mogu poslužiti (Novak, 2001):

Osnovne informacije o poduzeću – služe prvenstveno medijima te je poželjno da budu pripremljene unaprijed kako se u trenucima krize ne bi gubilo vrijeme na procese koji su mogli biti uređeni puno ranije

Izjava za javnost – proaktivna priprema značila bi unaprijed sastavljen primjerak/draft izjave koji je moguće prilagoditi ovisno o naravi krize, prethodno sastavljen draft s svim elementima/informacijama olakšati će i smanjiti razinu stresa kriznom timu u prvim trenucima krize

Konferencija za novinare – važan alat koji menadžmentu organizacije omogućava neposredan i direktan kontakt s medijima te priliku za demanti netočnih informacija i pružanje najnovijih činjenica o incidentu/događajima

Intervju – ovaj alat zahtjeva temeljitu pripremu izvršnog člana organizacije ili glasnogovornika gdje je poželjno da je intervjuirani u svojim odgovorima dosljedan, ali da dijelom i usmjerava intervju na informacije i pitanja koje je krizni tim pripremio

Telefonske linije – otvorene za vrijeme čitavog trajanja krize gdje na pozive medija s unaprijed pripremljenim materijalima i informacijama odgovaraju članovi kriznog tima na jasan i suosjećajan način

### **4.1. Plan kriznog komuniciranja**

Plan kriznog komuniciranja uz ostale strateške dokumente organizacije predstavlja važan instrument u zaštiti jedne od za organizaciju važne „imovine“ – njenog ugleda i imidža.

Kako je ranije pojašnjeno, ugrožavanje navedenih vrijednosti predstavlja za organizaciju veliki rizik i potencijalno dovodi u opasnost održivost i poslovanje organizacije prilikom kojih organizacija gubi povjerenje ključnih dionika na način da oni otkazuju poslovanje te se okreću konkurentskim subjektima.

Damir Jugo (Jugo, 2017) navodi element vremena, odnosno pravovremenost odgovora organizacije, kao ključnog u efikasnom upravljanju kriznim situacijama, posljedično nam primjena kriznog komunikacijskog plana osigurava uređena zaduženja članova kriznog tima i sve općenite informacije o organizaciji na jednom mjestu.

#### **4.1.1. Elementi plana kriznog komuniciranja**

Pri identifikaciji ključnih elemenata od kojih mora biti sastavljen plan kriznog komuniciranja nailazimo na različitu podjelu po sastavnicama te kategorizaciju po prioritetima, pa tako Evan Nierman (Nierman, 2021) ističe: važnost identifikacije najvećih prijetnji za organizaciju, imenovanje glasnogovornika organizacije, informacije o provedenim medijskim treninzima, posjedovanje medijskog protokola, godišnju reviziju plana, popis članova kriznog tima, sigurnosne odrednice s pristupnim podacima, mogućnost angažmana stručnjaka za krizno komuniciranje te posebno navodi izradu plana za „neometani“ nastavak redovitog poslovanja.

Damir Jugo (Jugo, 2017) ovisno o opsežnosti kriznog komunikacijskog plana kojom će pristupiti djelatnici nadležni za izradu, navodi 7 do 15 važnih sastavnica plana, od kojih se ističu: popis, dužnosti i odgovornosti članova kriznog tima, aktivacija kriznog plana, krizni centar, podaci o simulaciji krize, analiza rizika, smjernice o zaštićenim podacima, popis dionika, sekundarni popis kontakata (izvan članova kriznog tima), plan za trajnost rada sustava (ističe ga i Nierman) te postkrizni formular za ocjenjivanje svih poduzetih aktivnosti za vrijeme krize.

Jednom kada je plan kriznog komuniciranja izrađen, važno ga je podijeliti unutar organizacije, odnosno da s njim budu upoznati svi ključni subjekti odnosno donosioci odluka poput čelnika organizacije (CEO), voditelja odjela, odjela za odnos s kupcima i svih djelatnika zaduženih za poslove komunikacije (Coleman, 2020).

„Building resilience is an essential element for successful response to a crisis“ (Coleman, 2020).

Coleman ističe kako je nakon upoznavanja organizacije i dijeljenja plana kriznog komuniciranja, sljedeći važan korak testiranje kreiranog plana (Coleman, 2020).

Proces testiranja pomaže u otkrivanju nedostataka bilo u sadržaju i procesima predviđenima u planu ili u već uređenim procesima komuniciranja unutar organizacije, cilj testiranja je snaženje otpornosti organizacije za vrijeme kriznih situacija, dok će svaka organizacija ocijeniti u kojem sektoru ili dijelu svog poslovanja smatra da će testiranje biti najpotrebnije, odnosno koje smatra najrizičnijima.

Za provedbu testiranja plana kriznog komuniciranja, Coleman navodi kako je period od 2 radna dana vrijeme koje nam omogućuje da krizu testiramo gotovo u realnom vremenu te time provjerimo mnoge elemente plana poput detekcije nadolazeće krize, kvalitete prvih izjava za medije, sadržaj objava na društvenim mrežama, organizaciju tj. operativnost tima za krizno komuniciranje (Coleman, 2020).

No kreiranjem i testiranjem plana kriznog komuniciranja ne završava njegova „životna linija.“

Kako bi organizacija osigurala njegovu dugoročnu primjenu i učinkovitost plan je potrebno revidirati u unaprijed zadanim intervalima (primjerice svakih 6 mjeseci), razlozi za to su višestruki, od promjena procesa unutar organizacije, promjena na položajima donosioca odluka, novoj infrastrukturi itd.

Uz ranije navedene sastavnice plana kriznog komuniciranja, Coleman dodaje kako bi kreirali primjenjiv i učinkovit plan kriznog komuniciranja, predlaže provedbu sljedećih aktivnosti (Coleman, 2020):

- testiranje zadanog plana
- testiranje usmjeriti na rizična ključna područja poslovanja
- razmotriti mogućnost angažmana vanjskog subjekta za provedbu testiranja plana
- odlučiti hoćemo li plan testirati u tzv. realnom vremenu ili ćemo provesti sadržajno testiranje
- u testiranje uključiti ključne ljude iz organizacije
- razmotriti uključenje osoba zaduženih za komunikaciju iz organizacija koje su nam ključni dionici
- organizirati fokus grupe naših javnosti kako bi ocijenili njihove reakcije na poruke koje planiramo plasirati po izbijanju krize
- kontinuirano revidirati plan, uzimajući u obzir sve povratne informacije dobivene testiranjima i novonastalim promjenama u organizaciji

## 5. Event industrija

Kako bi nastavili empirijski dio istraživanja, nužno je za potrebe rada definirati pojam eventa ili događaja te predstaviti kontekst u kojem je istraživani.

U hrvatskom javnom prostoru, ali i u svakodnevnom govoru, prihvaćeniji i korišteniji izraz je engleska imenica – event, naspram izraza događaj te se najčešće koristi u kontekstu event managementa, doslovno u organiziranju svih oblika događanja, kulturnih, kulturno-zabavnih, političkih skupova, gospodarskih događaja (sajmovi) itd. (bolje.hr, 2022).

Industrija događaja ili event industrija specifična je gospodarska grana na koju utječu različiti društveni, politički, gospodarski, vremenski, zdravstveni, sigurnosni i ostali elementi iz čega možemo zaključiti kako je podložna različitim oblicima nepredviđenih i za nju ugrožavajućih situacija, odnosno kriza, dovoljno je spomenuti kako je pri izbijanju epidemiološke krize početkom 2020. godine upravo event industrija prva osjetila posljedice te je po njenom završetku, koji je još uvijek neizvjestan među posljednjim mogla krenuti prema oporavku.

No upravo ta činjenica tjera ju na neprestano usavršavanje za kontrolom i upravljanje krizom, gdje uspijeva razvijati različite komunikacijske alate i planirati nove strategije i planove za komunikaciju s ključnim dionicima i širim javnostima.

U ovom radu neću se koncentrirati isključivo na primjer komunikacije hrvatskih event subjekata za vrijeme epidemijske krize, već ću predstaviti i ostale oblike kriznih situacija, dok će empirijski dio istraživanja pokušati dati odgovor na razinu spremnosti hrvatskih event subjekata za upravljanje i razinu komunikacijskih kapaciteta koje su u mogućnosti primijeniti po izbijanju krize.

### 5.1. Event industrija u Hrvatskoj i tko je suočen s problemima

Subjekti hrvatske event industrije su mnogobrojni te u Hrvatskoj broje između 12.000 (Promologistika, 2020) i 17.000 profesionalaca (novilist.hr, 2021).

Event industriju obično se promatra kao dio industrije turizma te ima i znatan ekonomski značaj pri čemu sudjeluje s 6,3% ukupnog BDP-a, odnosno oko 22 milijarde kuna godišnje uplaćenih u državni proračun (zgportal.com, 2021).

Rad će biti usmjeren na organizatore ili inicijatori sami događaja, tako ćemo u empirijskom dijelu rada nastojati dobiti odgovore od predstavnika kongresne (MICE), koncertne, kulturno-umjetničke (scenske) grane industrije događaja kao i grane sportskih događaja.

Kao posebnu kategoriju usko vezanu uz pojam industrije događaja treba spomenuti granu turizma koja je izuzetno podložna nepredviđenim situacijama i izbijanju kriza bilo da se radi o bolestima, terorizmu, prirodnim katastrofama, tehničkim nedostacima, krađama, otmicama ili političkim sporovima (Peltomaki, 2015).

Teorijski možemo uočiti višestruku raščlambu na različite kategorije, vrste i oblike kriza no ono što uočavam važnim za organizaciju jest konstrukcija kriznog portfelja (Jugo, 2017) specifičnog za pojedinu organizaciju.

Konstrukcijom takvog portfelja, organizacija definira popis mogućih kriznih situacija koje su ugrožavajuće za nju te prema njima definira strategiju komuniciranja.

Prema saznanjima/zaključcima iz navedenih razgovora s predstavnicima različitih grana event industrija moći ćemo analizirati i u konačnici odgovoriti na pitanje tj. potvrditi ili odbaciti hipotezu o spremnosti navedenih grana na krizne situacije.

## **5.2. Krizno komuniciranje u Hrvatskoj**

Kao i bilo kojoj organizaciji koja djeluje u međunarodnim okvirima, tako su i hrvatske organizacije koje djeluju u nacionalnom okviru podložne i nerijetko suočene s različitim oblicima kriza, u ovom djelu rada nastojati ćemo istražiti i analizirati nekoliko različitih kriznih situacija i ne koji način su domaće organizacije njima upravljale.

Početkom 2008 godine kopriivnička prehrambena tvrtka Podravka d.d. suočila se s krizom koju autor Timothy Coombs kategorizira kao organizacijsko nedjelo, odnosno kriza poznatija pod nazivom afera Spice prilikom koje su uhićeni članovi nadzornog i upravnog odbora tvrtke te kasnije i visokopozicionirani dužnosnik Vlade RH.

Tadašnji odjel za korporativno komuniciranje na cijelu situaciju odgovorio je s nekoliko priopćenja, dok su glavninu komunikacije preuzeli tadašnji izvršni dužnosnici Vlade RH što možemo razumjeti zbog vlasničke i upravljačke strukture tvrtke što ne znači da je takva strategija bila ispravna.

Spomenimo ovdje i dobar premjer komuniciranja u kriznim situacijama u prehrambenom sektoru, odnosno tvrtkama Vindija d.d. - slučaja pojave ptičje gripe Perutnine Ptuj – pojava GMO sastojaka u njihovim proizvodima, komunikacijski odjeli obje kompanije svojim akcijama uspješno su savladali krize te u kratkom roku vratili povjerenje potrošača i ostalih dionika u proizvode i poslovanje kompanije.



### **5.3. Krizno komuniciranje u svijetu**

Nebrojeno je dobrih i loših primjera kriznog komuniciranja na svjetskoj razini te autora specijaliziranih u ovom području odnosa s javnostima, poput Amande Coleman i Evana Niermana čija su djela *Strategic crisis communications* i *Crisis Adverted* poslužila kao upoznavanje s zahtjevom disciplinom kriznog komuniciranja.

Spremnost i strategija u kriznom komuniciranju koju primjenjuju zapadno europske i sjeverno američke agencije i institucije ima veću tradiciju iz koje proizlazi jači know-how element nego što je to u hrvatskim prilikama.

Za istaknuti je svakako britanska tradicija općenito u polju odnosa s javnostima pa tako i u samom kriznom komuniciranju te ću predstaviti nekoliko izvora upravljanja krizom za vrijeme trajanja različitih oblika kriznih situacija.

#### **5.3.1. Teroristički napad u Manchester Areni 2017. godine**

Jedan od izvora koja ću predstaviti i pokušati dati malu analizu procesa krizne komunikacije jest teroristički napad na manchestersku arenu 22. svibnja 2017. u 22:35 prilikom kojeg su 22 osobe smrtno stradale, dok je više stotina osoba teže i lakše ozlijeđeno.

Kriznu komunikaciju vodio je tim zaposlenika The Greater Manchester Police na čelu s Amandom Coleman, voditeljicom komunikacija organizacije.

Istraživanjem i analizom vođenja krizne komunikacije neposrednog nakon napada nisam došao do podataka u kojima bi prepoznao protokol kojim je aktiviran krizni tim te kako je izgledao prvi sastanak i inicijalna procjena krize.

No sljedeće uočene činjenice ukazuju na postojanje protokola kojim je situacijom upravljano:

- 20 minuta nakon prve dojave o incidentu, TGMP, odnosno dežurni press officer objavljuje prvi tweet kako je upoznat s događajima i da više informacija slijedi

(potrebno je spomenuti kako su navedeni tweetovi u kasnijem nezavisnom izvješću tzv. Kerslake reportu ocijenjeni kao velika pomoć vanjskim javnostima)

- 40 minuta od prve dojave izdano je prvo priopćenje za javnost u kojem je krizni tim dao odgovore na pitanja o tome što se dogodilo, ima li žrtava i ozlijeđenih, kolika je materijalna šteta te postoji li opasnost od novih eksplozivnih naprava
- u 03:00 sati ujutro organizirana je prva press konferencija
- u 07:00 sati ujutro organizirana je druga press konferencija

- ukupno 4 press officerica uz Amandu Coleman (HOC) je u noći 22/23. svibnja vodilo komunikaciju

Istraživanjem navedenog slučaja dolazim i do podatka o post kriznim aktivnostima koje je izvršio ili predložio Odjel za komunikaciju Greater Manchester Police (GMP), a jedan od njih je i revidiranje plana kriznog komuniciranja GMP kojim su doneseni sljedeći zaključci (Kerslake, et al., 2018):

- ljudi uvijek moraju biti u središtu komunikacijskih aktivnosti
- potrebno je razumjeti ozračje koje vlada (kako bi se sastavila prava poruka)
- voditi brigu o psihološkom stanju ljudi u timu za kriznu komunikaciju

### **5.3.2. Woodstock 99**

Krajem srpnja 1999. u gradiću Rome, NY održan je glazbeni festival Woodstock 99, organiziran od začetnika originalnog Woodstock 69 festivala.

Festival je nažalost završio u scenama divljaštva, nasilja i paleži koji su prema izjavama posjetitelja bili isprovocirani lošom organizacijom od previsokih cijena hrane i vode, lošom sanitarnom infrastrukturom.

2021. i 2022. video on demand platforme HBO (Woodstock 99, Peace, love & rage, 2021) i Netflix (Trainwreck: Woodstock 99, 2022) svojim su dokumentarnim zapisima popratili i način na koji su organizatori komunicirali s medijima za vrijeme čitavog trajanja festivala, a posebno za vrijeme drugog i trećeg dana festivala kada je postalo jasno kako organizatori ispred sebe imaju ozbiljnu krizu.

Sam festival imao je organiziran prostor za medije te je glavni komunikacijski alat bila dnevna konferencija za novinare koja je održavana svako jutro, iznimno odnosno neplanirano održana je i završna konferencija jutro nakon trećeg dana festivala.

Na spomenutim konferencijama organizatori/promotori festivala primjenjivali su defenzivnu strategiju komunikacije s elementima negiranja ili umanjivanja incidenata što je u konačnici rezultiralo velikom štetom ugledu brenda Woodstock, dokaz tomu je neodržavanje nijednog festivala pod zaštitnim imenom Woodstock već više od 23 godine.

### **5.3.3. Teroristički napad na održavanju Boston Marathona**

Teroristički napadi ocijenjeni su kao jedan od najrizičnijih suvremenih oblika kriznih situacija, jedan takav dogodio se 2013. godine za vrijeme održavanja Bostonske maratonske utrke prilikom koje su aktivirane dvije bombe usmrтивši 3 i ostavivši preko 260 ranjenih osoba.

Ono što su komunikacijski stručnjaci primijetili prilikom analize načina i dijeljenja informacija za neposredno nakon napada jest da je platforma mobilnih telefona ona putem koje su se ljudi najviše informirali o događanjima u Bostonu, odnosno njih 30% što je pokazatelj da nove platforme za informiranje preuzimaju primat nad onim tradicionalnim poput televizije.

Također blizina događaja utjecala je na odabir platforme za informiranje, tako su oni bliže epicentru događanja (Bostonu) više posezali za komunikacijom putem tekstualnih poruka nego li putem telefonskih poziva, dok su oni udaljeniji odabirali informiranje putem društvene mreže Facebook i putem elektroničke pošte.

Društvena platforma putem koje su se najviše dijelile informacije za vrijeme događaja je bila mikroblogerski servis twitter, moguće zbog formata do 140 unosa znakova putem kojih su mogle biti poslane kratke i jasne javne obavijesti, u odnosu na to omogućena je dvosmjerna komunikacija zbog funkcionalnosti ostavljanja komentara, postavljenih pitanja (Mirbabaie & Zapatka, 2017).

Nakon ovakve ocijene, nacionalne institucije uključile su informiranje putem društvenih mreža za vrijeme kriznih situacija u svoje komunikacijske strategije (Lazer, et al., 2013).

### **5.3.4. Krizno komuniciranje za vrijeme uragana Sandy**

Kao uzrok krize često se javljaju i prirodne nesreće i katastrofe, jedna takva dogodila se u Australiji za vrijeme haranja uragana Sandy 2012. godine prilikom kojeg je smrtno stradalo gotovo 300 ljudi.

Perth Amboy Police Department koja je upravljala komunikacijom za vrijeme trajanja uragana nije bila u mogućnosti osloniti se na tradicionalne kanale informiranja zbog velikih oštećenja na elektroenergetskoj mreži te je posegnula za komunikacijskim kanalom Nixle putem kojega je upućeno preko 100 obavijesti (SMS, e-mail, društvene mreže) o preporukama, upozorenjima, uputstvima o napajanjima te skloništima za ugroženo pučanstvo.

### 5.3.5. Teroristički napad u Briselu 2016

Kako je jedan od ciljeva terorizma gubitak povjerenja i sigurnosti dionika u javne institucije što je posebno bilo vidljivo prilikom terorističkog napada na Briselski aerodrom i stanicu podzemne željeznice 22. ožujka 2016. godine, Briselski krizni centar pod upravljanjem Belgijske federalne vlade imao je osim zadatka kontroliranja krize paralelnu uspostavu povjerenja u organizaciju/instituciju za ponovnu uspostavu povjerenja građana grada Brisela i ostalih dionika.

Grupa komunikacijskih stručnjaka pod nazivom D5 (u operacijskom smislu ostale 4 komponente čine: vatrogasci, medicinska pomoć, logistika i policija) primjenjivala je komunikacijsku strategiju u obliku Crisis communication work process dokumenta (CCWP), kreiranu od strane Belgijskog federalnog kriznog centra (FCC) s fokusom na dan napada i jedan dan poslije napada primjenjujući sljedeće ključne aktivnosti: objave na društvenim mrežama Briselske federalne vlade, usmene informacije na upite i potrebe građana.

CCPW-ove smjernice usmjerene su na momentalnu detekciju ključnih dionika prema kojima je potrebno komunicirati, što se želi iskomunicirati odnosno koja je poruka, na koji način će se to uraditi te u konačnici analizu uspješnosti komunikacijskih aktivnosti.

Spomenimo kako su u na dan napada, članovi D5 tima isproducirali ukupno 226 objava na Twitteru, 43 Facebook objave, 72 privatno odgovorene poruke uz 4 objavljena članka na mrežnoj stranici FCC-a na kojoj je zabilježeno preko 280.000 pojedinačnih posjeta (Lauder & Marynissen, 2020).

Posebnost rada i uključenosti D5 skupine jest da je FCC po prvi puta koristio društvene platforme za direktnu komunikaciju i odgovore na pitanja ključnim dionicima u incidentu.

## 6. Spremnost organizacija na krizno komuniciranje

### 6.1. Sadržaj intervjua Romana Mihalec

Sadržaj polustrukturiranog intervjua - Romana Mihalec (Rukometni klub Podravka)

Dana 2. rujna 2022. održan je neposredno jedan na jedan intervju s gđom Romana Mihalec, glasnogovornicom Rukometnog kluba Podravka.

I: Da li je vaša organizacija upoznata s pojmom krizne komunikacije?

Romana Mihalec: Da, sportske organizacije su kao i gospodarske, kulturne i bilo koje druge organizacije također jako izložene krizama.

I: Da li je u organizaciji odgovorna osoba ili osoba zadužena za komunikaciju pohađala edukacijske programe iz područja kriznog komuniciranja u posljednje 2 godine?

Romana Mihalec: Ne, nitko iz organizacije nije pohađao taj tip edukacije u posljednje dvije godine.

I: Možete li navesti za vašu organizaciju nekoliko ključnih dionika?

Romana Mihalec: To su svakako igračice i ostali djelatnici kluba, sponzori, nacionalni savez, krovna europska rukometna organizacija EHF, navijači kluba, Grad Koprivnica kao dioničarski većinski vlasnik kluba, ostala javnost kojoj se obraćamo.

I: Da li komunikaciju za vrijeme krize prema ključnim dionicima za ugled i poslovanje vaše organizacije smatrate: nevažnom, manje važnom, važnom ili smatrate da je ona ključna u kriznoj situaciji?

Romana Mihalec: Smatram je ključnom jer bez dijaloga i pravilne komunikacije s svim dionicima nije moguće napredovati.

I: Da li u vašoj organizaciji provodite kakav oblik sustavnog prepoznavanja rizika, primjerice organiziranjem fokus grupa, nekim oblikom revizije, simulacijom/osmišljavanjem rizika, prepoznavanjem ili definiranjem prioriteta rizika?

Romana Mihalec: U organizaciji znamo održavati dnevne sastanke na kojima raspravljamo o rizicima koji bi se mogli pojaviti za određenu aktivnost kluba, također mnogo toga smo uredili i aktima poput pravilnika.

I: Koje situacije vaša organizacija doživljava kao potencijalno opasnim po svoj ugled i poslovanje?

Romana Mihalec: To su svakako različita nagađanja iz medija ili drugih izvora o događanjima u klubu koja su netočna ili nepotpuna te ih je potrebno pravilno iskomunicirati, financijska kriza, smjene trenera, ozljede igračica, pandemijska situacija COVID-a, nezadovoljstvo dionika zbog

izostanka prisutnosti live prijenosa na nacionalnim i drugim televizijama, bilo koja neželjena situacija za vrijeme putovanja, izgredi navijača.

I: Da li je vaša organizacija bila suočena s kriznim situacijama i ako da možete li navesti primjer takve situacije?

Romana Mihalec: Bili smo suočeni s jednom ekstremnom kriznom situacijom smrti trenera naše prve ekipe, zatim izgredi gostujućih navijača, istupi bivših trenera u medijima koji nisu bili dogovoreni ni prethodno iskomunicirani u klubu.

I: Na koji način je u vašoj organizaciji upravljano kriznim situacijama, tj. da li je postojao krizni tim, koji kanali su korišteni za komunikaciju?

Romana Mihalec: U takvim situacijama nismo okupljali formalni krizni tim za komunikaciju već sam ja kao glasnogovornik organizacije pripremila većinu materijala za komunikaciju, pri takvim situacijama se najradije služim priopćenjima za medije, dok također primjenjujem direktan pristup medijima na način da ih telefonski kontaktiram i pojasnim situaciju.

I: Možete li navesti kanale, primjerice: aplikacija organizacije, društvene mreže, mailing lista i alate poput: popisa hitnih kontakata, izjava za medije, konferencija, intervju koje vaše organizacija koristi prema svojim dionicima kako bi iskomunicirala kriznu situaciju?

Romana Mihalec: Uz ranije spomenuto priopćenje za medije, primjenjujemo i održavanje konferencija za medije koji zapravo predstavljaju najizloženiji oblik direktne komunikacije, intenzivno se služimo i društvenim mrežama Facebook i Instagram.

I: Da li su nakon navedenih iskustava s kriznim situacijama u vašoj organizaciji uvedene neke promjene u komunikaciji prema dionicima?

Romana Mihalec: Novina koju primjenjujemo jest medijska priprema igračica, trenera i članova uprave kluba za svaki medijski nastup bilo da se radi o konferenciji za medije, intervju.

I: Da li je vaša organizacija član određenih savezništva koji bi joj savjetima mogli pomoći pri suočavanju s krizom?

Romana Mihalec: Ne, nismo članovi takvih saveza.

I: Da li vaša organizacija ima uređen Plan kriznog komuniciranja?

Romana Mihalec: Ja osobno kao glasnogovornik imam razrađenu proceduru po koracima što prvo činiti u takvim situacijama, to nije formalno u obliku dokumenta.

I: Planira li vaša organizacija uložiti resurse u izradu Plana kriznog komuniciranja i ako da koji bi iznos prije oporezivanja vaša organizacija bila spremna izdvojiti za njegovu izradu, u rasponu od 1.000 do 5.000 HRK?

Romana Mihalec: Organizacija je sklonija izobrazbi vastitih zaposlenika iz predmetnog područja ispred angažmana vanjskih subjekata, što bi potencijalnon rezultiralo kreiranjem Plana kriznog komuniciranja u organizaciji.

Pri izobrazbi bi se koncentrirali na krizno komuniciranje za sportska događanja i sportske organizacije.

### **6.1.1. Analiza**

Predmetna organizacija primjenjuje mnoge elemente aktivnog pristupa kriznom komuniciranju, poznaje i razdvaja za nju važne dionike od ostalih javnosti te prepoznaje važnost dobre komunikacije za održavanje odnosa s njima.

Također spominje mnogo različitih iskustvenih situacija krize s kojima je bila suočena pa tako i primjenu alata i kanala koje je koristila za komunikaciju za vrijeme tih situacija pri čemu kako bi prenijela poruku ističe jednaku vrijednost slikovnog i tekstualnog medija u kanalima koje primjenjuje.

Organizacija je na temelju ranijih iskustava s kriznim situacijama uvela i primjenu novih mjera pripreme svojih unutarnjih dionika za komunikaciju s medijima u obliku medijske pripreme za javni nastup bilo da se radi o intervjuu ili kraćoj izjavi.

Iako do sada nisu pohađali edukativne programe iz područja krizne komunikacije žele poduzeti educiranje internog kadra zbog svoje velike izloženosti prema javnostima.

Nema formalno uređen pristup predviđanja rizika kao ni dokument Plana kriznog komuniciranja, no kroz funkciju glasnogovornika uređuje protokole za upravljanje mnogih tipova situacija koje potencijalno ugrožavaju ugled i poslovanje organizacije.

Prema analiziranom sadržaju zaključujem kako organizacija iskazuje srednje visoku razinu pripreme za krizne situacije.

## **6.2. Sadržaj intervjua Vitomir Kirić**

Sadržaj polustrukturiranog intervjua – Vitomir Kirić (MESAP)

Dana 5. rujna 2022. u Nedelišću, održan je intervju, neposredno jedan na jedan s g. Vitomir Kirić, direktorom Međimurskog sajma poduzetništva Nedelišće.

I: Da li je vaša organizacija upoznata s pojmom krizne komunikacije?

Vitomir Kirić: Upoznati smo s pojmom krizne komunikacije.

I: Da li je u organizaciji odgovorna osoba ili osoba zadužena za komunikaciju pohađala edukacijske programe iz područja kriznog komuniciranja u posljednje 2 godine?

Vitomir Kirić: Nismo iz razloga što smo po broju zaposlenih malo trgovačko društvo.

I: Možete li navesti za vašu organizaciju nekoliko ključnih dionika?

Vitomir Kirić: To su svakako članovi osnivača Međimurska županija i Općina Nedelišće, izlagači, posjetitelji, partneri, najmoprimci prostora sajma.

I: Da li komunikaciju za vrijeme krize prema ključnim dionicima za ugled i poslovanje vaše organizacije smatrate: nevažnom, manje važnom, važnom ili smatrate da je ona ključna u kriznoj situaciji?

Vitomir Kirić: Komunikacija je veoma važna pa tako i za našu organizaciju.

I: Da li u vašoj organizaciji provodite kakav oblik sustavnog prepoznavanja rizika, primjerice organiziranjem fokus grupa, nekim oblikom revizije, simulacijom/osmišljavanjem rizika, prepoznavanjem ili definiranjem prioriteta rizika?

Vitomir Kirić: Svakodnevno raspravljamo o potencijalnim rizicima koji se mogu pojaviti i na koji način ih komunicirati kako prema stručnim službama tako i prema dionicima.

I: Koje situacije vaša organizacija doživljava kao potencijalno opasnim po svoj ugled i poslovanje?

Vitomir Kirić: 2007. godine imali smo posjet tadašnjeg predsjednika RH g. Stjepana Mesića te je primjerice ta situacija za nas predstavljala organizacijske rizike, no zahvaljujući protokolarnoj i sigurnosnoj službi predsjednika sve je prošlo uredu.

I: Da li je vaša organizacija bila suočena s kriznim situacijama i ako da možete li navesti primjer takve situacije?

Vitomir Kirić: To su svakako situacije krađe za vrijeme održavanja sajmove, pandemijska situacija u kojoj smo bili primorani otkazivati sajmove zbog poštivanja propisanih mjera, a zbog kojih nam dio dionika nije želio sudjelovati na sajmu.

I: Možete li navesti kanale, primjerice: aplikacija organizacije, društvene mreže, mailing lista i alate poput: popisa hitnih kontakata, izjava za medije, konferencija, intervju koje vaše organizacija koristi prema svojim dionicima kako bi komunicirala kriznu situaciju?

Vitomir Kirić: Općenito za komunikaciju pa tako i potencijalno za kriznu situaciju koristimo kanal mailing liste ali i telefonskih poziva, dok od alata primjenjujemo sazivanje press konferencija.

I: Da li je vaša organizacija član određenih savezništva koji bi joj savjetima mogli pomoći pri suočavanju s krizom?

Vitomir Kirić: Znamo da postoje takve organizacije, no mi nismo članovi, eventualno bi sličnu podršku u komunikaciji mogli dobiti od naših osnivača zatim od Hrvatske gospodarske komore, Hrvatske obrtničke komore.

I: Da li vaša organizacija ima uređen Plan kriznog komuniciranja?



Vitomir Kirić: Ne, nemamo takav dokument.

I: Što smatrate razlogom neimanja Plana kriznog komuniciranja, da li bi to bio nedostatak znanja iz predmetnog područja, nedostatak osoblja ili financijskih sredstava?

Vitomir Kirić: Nismo nikada razmišljali o usvajanju sličnog dokumenta jer takve situacije nastojimo rješavati sami.

I: Planira li vaša organizacija uložiti resurse u izradu Plana kriznog komuniciranja i ako da koji bi iznos prije oporezivanja vaša organizacija bila spremna izdvojiti za njegovu izradu, u rasponu od 1.000 do 5.000 HRK?

Vitomir Kirić: Smatram da bi naša organizacija za izradu takvog dokumenta mogla izdvojiti između 3.000 do 5.000 kuna uz naravno preduvjet da nam netko predstavi elemente i vrijednost koju dobivamo njime.

### **6.2.1. Analiza**

Predmetna organizacija predstavnik je sajmenne industrije s velikim brojem dionika, frekvencijom posjetitelja i organiziranim događajima u kojoj je stalno zaposleno dvoje do troje zaposlenika. Iz intervjua saznajemo kako prepoznaju vrlo malen broj situacija kao potencijalno ugrožavajućih za ugled i poslovanje, a dio razloga može biti što do sada nisu bili suočeni s težim kriznim situacijama ili većinu ne karakteriziraju kao potencijalno opasnim.

U komunikaciji s dionicima primjenjuju nekoliko kanala kod kojih se ističe primjena direktnog telefonskog komuniciranja s dionicima, dok primjena društvenih mreža nije spomenuta kao kanal komunikacije.

Alat konferencije za medije do sada su koristili za komunikaciju sa širim javnostima organizacije te posljedično i kao marketinški alat za najavu događaja, krizne situacije nisu spomenute kao komunicirane putem navedenog alata.

Organizacija se za situacije kriznog komuniciranja oslanja na tehničku i ostalu podršku svojih osnivača i krovnih gospodarskih organizacija te je uočen izostanak Plana kriznog komuniciranja.

Prema analiziranom, u organizaciji je uz nedostatak uočavanja kriznih situacija vidljiva vrlo niska razina pripreme za komunikaciju s ključnim dionicima što predstavlja rizik za poslovanje i ugled organizacije.

### 6.3. Sadržaj intervjua Maja Holek

Sadržaj polustrukturiranog intervjua – Maja Holek (POU Domoljub, Koprivnica)

Dana 23. kolovoza 2022. održan je intervju, neposredno jedan na jedan s gđa Maja Holek, ravnateljicom ustanove Pučko otvoreno učilište Domoljub, Koprivnica.

I: Da li je vaša organizacija upoznata s pojmom krizne komunikacije?

Maja Holek: Da, organizacija je upoznata sa spomenutim pojmom.

I: Da li je u organizaciji odgovorna osoba ili osoba zadužena za komunikaciju pohađala edukacijske programe iz područja kriznog komuniciranja u posljednje 2 godine?

Maja Holek: Ne

I: Možete li navesti za vašu organizaciju nekoliko ključnih dionika?

Maja Holek: Jedinica lokalne samouprave tj. Grad Koprivnica, posjetitelji kulturnih programa, polaznici obrazovnih programa, izvođači programa, predavači.

I: Da li komunikaciju za vrijeme krize prema ključnim dionicima za ugled i poslovanje vaše organizacije smatrate: nevažnom, manje važnom, važnom ili smatrate da je ona ključna u kriznoj situaciji?

Maja Holek: komunikaciju prema ključnim dionicima za vrijeme krize smatramo od presudne važnosti za našu organizaciju.

I: Da li u vašoj organizaciji provodite kakav oblik sustavnog prepoznavanja rizika, primjerice organiziranjem fokus grupa, nekim oblikom revizije, simulacijom/osmišljavanjem rizika, prepoznavanjem ili definiranjem prioriteta rizika?

Maja Holek: u organizaciji svakih dva tjedna okupljamo Stručno vijeće na kojem uz raspravu o programu organizacije raspravljamo o potencijalnim rizicima, kako o onim koji se tiču poslovne održivosti tako i onim koji predstavljaju potencijalnu pojavu krizne situacije za vrijeme održavanja nekih programa.

I: Koje situacije vaša organizacija doživljava kao potencijalno opasnim po svoj ugled i poslovanje?

Maja Holek: Svakako je to situacija požara u prostorima Domoljuba ili kino dvorane, svakakvi oblici izgreda pojedinaca, odnosno bilo koja situacija koja nije prikladna za dati trenutak je potencijalno opasna za naš ugled.

I: Da li je vaša organizacija bila suočena s kriznim situacijama i ako da možete li navesti primjer takve situacije?

Maja Holek: Da, do sada smo se susretali s kriznim situacijama i mogu navesti dvije, više tehničke prirode, jedna je bila nestanak struje za vrijeme održavanja svečane sjednice povodom

Dana Grada Koprivnice, dok je druga izostanak ton majstora s ton pulta neposredno pred početak i za vrijeme trajanja prve izvedbe koncertnog programa.

I: Na koji način je u vašoj organizaciji upravljano kriznim situacijama, tj. da li je postojao krizni tim, koji kanali su korišteni za komunikaciju?

Maja Holec: Mogu navesti još jednu kada smo prije nekoliko godina najavljivali postavu novog kino platna i sve pripremali za navedeni datum, pojavila se situacija da je platno kasnilo u dolasku iz Francuske te smo otvorenje morali organizirati za sljedeći dan, tada smo navedeno brzo komunicirali putem lokalnih medija (radio, portali) i na taj način upravljali tom kriznom situacijom.

Da smo imali neku visokorizičnu situaciju po ugled naše organizacije, o njoj bi raspravljalo Stručno vijeće koje nije samo programsko tijelo već bi u takvoj situaciji postupilo i kao krizni tim.

I: Možete li navesti kanale, primjerice: aplikacija organizacije, društvene mreže, mailing lista i alate poput: popisa hitnih kontakata, izjava za medije, konferencija, intervju koje vaše organizacija koristi prema svojim dionicima kako bi komunicirala kriznu situaciju?

Maja Holec: od kanala to su društvene mreže (Instagram, Facebook, Tweeter) i mailing lista, dok smo od alata koristili priopćenje za javnost.

I: Da li vaša organizacija ima uređen Plan kriznog komuniciranja?

Maja Holec: Ne

I: Što smatrate glavnim razlogom neimanja Plana kriznog komuniciranja, primjerice da li bi to bio nedostatak znanja iz predmetnog područja, nedostatak financijskih sredstava za izradu, nedostatak osoblja?

Maja Holec: Prvenstveno je razlog što to nije zakonski propisano, dok je drugi razlog što smatramo da nemamo toliko kriznih situacija niti ćemo ih imati da bi usvajali takav dokument.

I: Planira li vaša organizacija uložiti resurse u izradu Plana kriznog komuniciranja?

Maja Holec: Možda, ostavljam tu opciju otvorenom.

I: Koji bi iznos prije opozivanja vaša organizacija bila spremna izdvojiti a izradu takvog dokumenta, u rasponu od 1.000 do 5.000 HRK?

Maja Holec: Teško mi je na to odgovoriti jer mi je nepoznanica od kojih sve elemenata bi taj dokument bio sadržan.

### **6.3.1. Analiza**

Organizacija iako poznaje pojam krizne komunikacije ne ulaže financijske ili vremenske resurse za sustavnu pripremu reakcija za komunikaciju u kriznim situacijama smatrajući da kako do sada tako i u budućnosti se neće susretati s krizama.

Ističe se tijelo Stručnog vijeća koje bi preuzelo ulogu kriznog tima (iako to nije formalno određeno) za slučaj krizne situacije te koje bi uz operativno rješavanje krize vodilo i komunikaciju, također navedeno tijelo na sastancima raspravlja o potencijalnim rizicima za organizaciju, dok se za potencijalne krizne situacije oslanjaju na pomoć u komunikaciji od strane osnivača.

U komunikaciji prema dionicima organizacija se služi ograničenim brojem kanala i alata koje ocjenjuju dovoljnim za prenošenje poruka te do sada vođene krizne situacije ocjenjuju kao uspješno upravljanima te da prilikom nijedne nije učinjena šteta na ugled ili poslovanje organizacije.

Prema navedenom ocjenjujem nisku razinu pripremljenosti organizacije za komunikaciju u svim fazama (prije, za vrijeme i nakon) krize.

## **6.4. Sadržaj intervjua Denis Koščak**

Sadržaj polustrukturiranog intervjua – Denis Koščak (RockLive festival)

Dana 23. kolovoza 2022. održan je intervju s g. Denisom Koščakom, začetnikom i odgovornim organizatorom glazbenog festivala RockLive, organizatorom nacionalne konferencije Konferencija nezavisne kulture, članom saveza udruga FUNK te koordinatorom projekta CENTAR+

I: Da li je vaša organizacija upoznata s pojmom krizne komunikacije?

Denis Koščak: Smatram da smo upoznati s navedenim pojmom jer smo se više puta nalazili u izvanrednim situacijama koje izlaze iz okvira medijskog plana.

I: Da li je u organizaciji odgovorna osoba ili osoba zadužena za komunikaciju pohađala edukacijske programe iz područja kriznog komuniciranja u posljednje 2 godine?

Denis Koščak: Ne, nismo prolazili slične edukacije, djelujemo dosta instinktivno, odnosno na način koji smo naučili u hodu.

I: Možete li navesti za vašu organizaciju nekoliko ključnih dionika?

Denis Koščak: Posjetitelji koncerata, publika, izvođači, bendovi, ugostitelji, ostali izlagači na festivalu, tvrtke zadužene za tehničku produkciju, lokalna, regionalna vlast, ali i Ministarstvo kulture, također tu je i šira javnost koja može i ne mora podržavati događaj.

I: Da li komunikaciju za vrijeme krize prema ključnim dionicima za ugled i poslovanje vaše organizacije smatrate: nevažnom, manje važnom, važnom ili smatrate da je ona ključna u kriznoj situaciji?

Denis Koščak: Od presudne važnosti jer smatram da nas naši dionici ocjenjuju prema našim postupcima za vrijeme krizne situacije te nam to kasnije donosi kod njih pozitivne ili negativne bodove, naša publika želi da s njima komuniciramo otvoreno i da se osjećaju kao važan dionik.

I: Da li u vašoj organizaciji provodite kakav oblik sustavnog prepoznavanja rizika, primjerice organiziranjem fokus grupa, nekim oblikom revizije, simulacijom/osmišljavanjem rizika, prepoznavanjem ili definiranjem prioriteta rizika?

Denis Koščak: Na organizacijskim sastancima znamo raspravljati o potencijalnim rizicima iako ne razrađujemo cijeli proces u detalje, najviše smo zapravo koncentrirani na sigurnosni aspekt događaja odnosno sigurnosne službe poput hitne medicinske pomoći, policije, vatrogasaca, zaštitarske službe s kojima održimo sastanke i raspravljamo o potencijalnim kritičnim situacijama, točkama u prostoru.

I: Koje situacije vaša organizacija doživljava kao potencijalno opasnim po svoj ugled i poslovanje?

Denis Koščak: To su svakako vremenske nepravilnosti, zdravstvene-pandemijske

I: Da li je vaša organizacija bila suočena s kriznim situacijama i ako da možete li navesti primjer takve situacije?

Denis Koščak: Da, jedne godine smo imali situaciju gdje su nam jaka kiša i vjetar srušili dio pozornice, također imali smo situaciju požara 50m od pozornice u trenucima kada je bend nastupao, također za vrijeme COVID-a morali smo mnoge situacije i protokole na festivalu prilagoditi poštivanju zdravstvenih i protupandemijskih mjera što nam je predstavljalo veliki izazov jer su festivali mjesta druženja, grljenja, ljubljena te smo to morali staviti u neke okvire.

I: Na koji način je u vašoj organizaciji upravljano kriznim situacijama, tj. da li je postojao krizni tim, koji kanali su korišteni za komunikaciju?

Denis Koščak: Djelujemo na način da svaki puta kada se suočimo s kriznom situacijom okupimo najuži organizacijski tim koji je zadužen za događaj te ovisno o težini incidenta odlučujemo da li nastavljamo ili prekidamo događaj, u takvim situacijama znali smo koristiti metodu usmene predaje prenošenja informacije iako ona potencijalno može rezultirati iskrivljavanjem informacija, ali nama se pokazala učinkovitom ali nam je bilo također važno da ljudi koji su prisutni na događaju sami donesu odluku da li će se zadržati u prostoru ili ga napustiti.

Uz ovaj tzv. neposredni kanal tj. usmenu predaju, koristimo i društvene mreže vezane za navedeni događaj.

I: Možete li navesti kanale, primjerice: aplikacija organizacije, društvene mreže, mailing lista i alate poput: popisa hitnih kontakata, izjava za medije, konferencija, intervju koje vaše organizacija koristi prema svojim dionicima kako bi komunicirala kriznu situaciju?

Denis Koščak: Aplikaciju festivala nemamo, ali prepoznajemo društvenu mrežu Instagram kao onu koju naša publika najviše koristi te putem nje najbrže i najučinkovitije prenosimo informacije, inače u radu koristimo mailing listu pa bi nam poslužila da komuniciramo i takvu situaciju, što se tiče primjene navedenih alata nismo ih koristili jer nam je priroda dosadašnjih kriznih situacija bila takva da se komuniciralo momentalno usmenom predajom i putem društvenih mreža.

I: Da li vaša organizacija ima uređen Plan kriznog komuniciranja?

Denis Koščak: Nemamo jer smo do sada to rješavali situacijski, odnosno kada se incident dogodi.

I: Što smatrate glavnim razlogom neimanja Plana kriznog komuniciranja, primjerice da li bi to bio nedostatak znanja iz predmetnog područja, nedostatak financijskih sredstava za izradu, nedostatak osoblja?

Denis Koščak: Pomalo sve od navedenog, nitko u organizaciji nema specifična znanja o tome, ali je i smatrano da zbog dosadašnjih tri do četiri krizne situacije u jedanaest godina festivala s kojima smo se suočili nije bilo potrebe imati takav Plan.

Možda bi za organizaciju bilo dobro napraviti nešto slično gdje bi predvidjeli različite krizne situacije.

I: Planira li vaša organizacija uložiti resurse u izradu Plana kriznog komuniciranja?

Denis Koščak: Smatram da ljudi u našoj organizaciji s obzirom na veličinu organizacije i dosadašnja iskustva s kriznim situacijama ne smatraju potrebnim imati takav dokument, razlozi su također i financijski.

I: Kada biste se ipak odlučili na izradu takvog dokumenta, koji bi iznos prije oporezivanja vaša organizacija bila spremna izdvojiti za njegovu izradu, u rasponu od 1.000 do 5.000 HRK?

Denis Koščak: Za sada bi bili spremni izdvojiti 1.000 do 2.500 HRK, ali naravno prethodno moramo znati što za to dobivamo, odnosno od čega bi se takav dokument sve sastojao.

### **6.4.1. Analiza**

Iz razgovora sa sudionikom istraživanja zaključujem dobro poznavanje svih važnih dionika za svoju organizaciju te punu koncentraciju na njihove želje, prepoznavanje kanala koje dionici

najviše koriste, ali i pomalo iznenađujuće korištenje neuobičajenog kanala usmene predaje što potencijalno predstavlja rizika iskrivljene informacije što je ispitanik opravdao davanjem mogućnosti dionicima da momentalno sami donesu odluke o novonastaloj situaciji uslijed krize.

Sudionik je za svoju organizaciju potvrdio kako formalno raspravljaju o potencijalnim rizicima te da su u prošlosti bili suočeni s kriznim situacijama, no do sada zbog načina na koji su rješavali krize, što ocjenjuju uspješnim, nisu osjetili potrebu za sustavnim komuniciranjem u pristupu rješavanja kriznih situacija na način da uredi osnivanje kriznog tima, izrade formalni dokument Plana kriznog komuniciranja.

U organizaciji je prisutna svijest o važnosti dobre komunikacije prema dionicima za vrijeme krize no situacijski pristup koji primjenjuju za rješavanje takvih situacija upućuje i dalje na nedovoljnu odnosno nisku razinu pripremljenosti iako su pojašnjeni razlozi o nedostatku znanja i osoblja u organizaciji koje bi pristupile procesu izrade plana kriznog komuniciranja.

## **6.5. Sadržaj intervjua Renato Labazan**

Sadržaj polustrukturiranog intervjua – Renato Labazan (Turistička zajednica grada Koprivnice)

Dana 24. kolovoza 2022. održan je neposredni, jedan na jedan intervju s g. Renatom Labazanom, direktorom Turističke zajednice Grada Koprivnice, idejnim začetnikom i odgovornim organizatorom kulturno-povijesne manifestacije Renesansni festival.

I: Da li je vaša organizacija upoznata s pojmom krizne komunikacije?

Renato Labazan: Na Renesansnom festivalu koji je organizacijski jedna od najkompleksnijih manifestacija u Hrvatskoj imali smo pregršt kriznih situacija tako da smo upoznati s pojmom kriznog komuniciranja.

I: Da li je u organizaciji odgovorna osoba ili osoba zadužena za komunikaciju pohađala edukacijske programe iz područja kriznog komuniciranja u posljednje 2 godine?

Renato Labazan: Moram priznati da nitko iz organizacije nije pohađao slične programe iz razloga što u organizaciji imamo ljude koji su cijeli život u marketingu pa se s njima posavjetujem o takvim situacijama.

I: Možete li navesti za vašu organizaciju nekoliko ključnih dionika?

Renato Labazan: Posjetitelji festivala, izlagači, glumci i izvođači, dobavljači, obrtnici, izvođači radova na kulisama, partneri i sponzori manifestacije.

Lokalna samouprava, mediji nacionalni i lokalni.

I: Da li komunikaciju za vrijeme krize prema ključnim dionicima za ugled i poslovanje vaše organizacije smatrate: nevažnom, manje važnom, važnom ili smatrate da je ona ključna u kriznoj situaciji?

Renato Labazan: Smatram ju izuzetno važnom.

I: Da li u vašoj organizaciji provodite kakav oblik sustavnog prepoznavanja rizika, primjerice organiziranjem fokus grupa, nekim oblikom revizije, simulacijom/osmišljavanjem rizika, prepoznavanjem ili definiranjem prioriteta rizika?

Renato Labazan: Uvijek prije održavanja manifestacije razine kompleksnosti poput Renesansnog festivala razgovaramo o rizicima s kojima smo se suočavali ranije, najčešće su to rizici koji se odnose na sigurnost svih dionika koji se nalaze u festivalskom prostoru.

Analiziramo i kreiramo rješenja kako otkloniti sve te rizike.

I: Koje situacije vaša organizacija doživljava kao potencijalno opasnim po svoj ugled i poslovanje?

Renato Labazan: to su prvenstveno situacije sigurnosti posjetitelja na Renesansnom festivalu i ostalim našim manifestacijama, vremenske neprilike, krađe, konfiguracija terena na kojem održavamo Renesansni festival, također tu su i ugovorne obaveze prema izvođačima koje smo dužni izvršiti neovisno o tome je li manifestacija održana, zatim pandemijski uvjeti unazad dvije godine u kojima nismo mogli održati Renesansni festival zbog njegova međunarodnog karaktera, naravno ljestvica kvalitete festivala je postavljena vrlo visoko i mi ju nismo htjeli spuštati.

Spomenuti ću medijske kritike lokalnih medija zbog neodržavanja festivala u pandemijskim uvjetima iako smo nastojali komunicirati razloge neodržavanja te činjenicu da je Renesansni festival, festival međunarodnog tipa festivala.

I: Da li je vaša organizacija bila suočena s kriznim situacijama i ako da možete li navesti primjer takve situacije?

Renato Labazan: Prije tri godine zbog velike količine oborina napunio se opkop bedema te su lokalni mediji prenijeli sliku potopljenog opkopa i postavili pitanje održavanja manifestacije, nakon što smo operativno riješili situaciju ispumpavanjem vode uz pomoć vatrogasaca odmah smo putem nacionalnih i lokalnih medija prenijeli informaciju o tome i pozvali ljude na festival.

Navodim i primjer gdje smo u ovogodišnjoj pripremi Renesansnog festivala možda malo i zakazali u komunikaciji prema posjetiteljima vezano uz ulazak s kućnim ljubimcima u festivalski prostor.

Prozivanje zbog cijena ulaznica od strane lokalnih medija, lokalne javnosti i političkih dužnosnika gdje smo imali velikih problema komunicirati razloge takvih cijena.

I: Na koji način je u vašoj organizaciji upravljano kriznim situacijama, tj. da li je postojao krizni tim, koji kanali su korišteni za komunikaciju?



Renato Labazan: Najčešće koristimo društvene mreže kao kanal za komunikaciju sa širom javnosti. Kada smo suočeni s kriznim situacijama vremenskih neprilika, do posljednjeg trenutka ne objavljujemo informacije o otkazivanju manifestacija, upravo zbog obaveza koje smo preuzeli.

I: Možete li navesti kanale, primjerice: aplikacija organizacije, društvene mreže, mailing lista i alate poput: popisa hitnih kontakata, izjava za medije, konferencija, intervju koje vaše organizacija koristi prema svojim dionicima kako bi komunicirala kriznu situaciju?

Renato Labazan: Aplikacija manifestacije ne bi bila loša priča ali smatram da je alat društvene mreže Facebook dovoljan, dok smo u prošlosti koristili mnoge kanale za komunikaciju, kao najveći doseg navodim one u nacionalnim medijima odnosno televizijska gostovanja, press konferencije prije manifestacija.

I: Da li vaša organizacija ima uređen Plan kriznog komuniciranja?

Renato Labazan: Nemamo, ali kao alternativu koristimo zapisnike sa sastanaka organizacijskog tima gdje smo raspravljali i analizirali rizike te navodili potencijalna rješenja.

I: Što smatrate glavnim razlogom neimanja Plana kriznog komuniciranja, primjerice da li bi to bio nedostatak znanja iz predmetnog područja, nedostatak financijskih sredstava za izradu, nedostatak osoblja?

Renato Labazan: Prvenstveno nedostatak osoblja, ali i činjenica da poznajemo svoje manifestacije i rizike s kojima se one potencijalno suočavaju.

I: Planira li vaša organizacija uložiti resurse u izradu Plana kriznog komuniciranja?

Renato Labazan: Ne bi bilo loše, iako smatram da netko tko od nule stvori takvu manifestaciju poput Renesansnog festivala ima dovoljno iskustva u rješavanju kriznih situacija, no ostavljam prostor da bilo kakav vanjski savjet ili dokument može pomoći.

I: Kada biste se ipak odlučili na izradu takvog dokumenta, koji bi iznos prije oporezivanja vaša organizacija bila spremna izdvojiti za njegovu izradu, u rasponu od 1.000 do 5.000 HRK?

Renato Labazan: Teško mi je to procijeniti jer bi to zahtijevalo dodatan uvid i pojašnjenje što organizaciji donosi takav dokument.

### **6.5.1. Analiza**

Organizacija prepoznaje svoje ključne dionike te u odnosu s njima, ali i široj javnosti primjenjuje komunikacijske kanale većeg dosega.

Do sada je organizacija bila suočena s nekoliko tipova kriznih situacija za što smatraju da su uspješno komunicirali prema svim svojim dionicima te izbjegli reputacijsku štetu za organizaciju.

Uočeno je da prepoznaje i definira mnoge rizike potencijalno ugrožavajuće za svoj ugled i poslovanje o čemu organizacijsko tijelo redovito raspravlja i formalno putem zapisnika dokumentira te pronalazi rješenja.

Organizacija ne posjeduje Plan kriznog komuniciranja niti ne poduzima edukaciju djelatnika iz područja kriznog komuniciranja (kao razlog navode nedostatak osoblja), ali pokazuje otvorenost za nekim oblikom i budućom provedbom vanjske analize procesa na koji vode komunikaciju.

Prema navedenom ocjenjujem nisku razinu pripreme organizacije za uspješnu komunikaciju prilikom upravljanja kriznim situacijama.

## **6.6. Sadržaj intervjua Tomislav Mihac Kovačić**

Dana 31. kolovoza 2022. održan je telefonski intervju s g. Tomislav Mihac Kovačić, začetnikom sportske platforme i predsjednikom udruge Run man run.

Sportska platforma Run man run organizator je trail utrka na području sjeverozapadne Hrvatske te svaka utrka zasebno okuplja preko 200 natjecatelja i preko 300 posjetitelja.

I: Da li je vaša organizacija upoznata s pojmom krizne komunikacije?

Tomislav Mihac Kovačić: Da, upoznati smo s pojmom krizne komunikacije

I: Da li je u organizaciji odgovorna osoba ili osoba zadužena za komunikaciju pohađala edukacijske programe iz područja kriznog komuniciranja u posljednje 2 godine?

Tomislav Mihac Kovačić: Ne, nitko iz organizacije nije u posljednje 2 godine pohađao slične edukacije.

I: Možete li navesti za vašu organizaciju nekoliko ključnih dionika?

Tomislav Mihac Kovačić: To su članovi udruge, trkači, sudionici natjecanja, partneri natjecanja, sponzori, mediji.

I: Da li komunikaciju za vrijeme krize prema ključnim dionicima za ugled i poslovanje vaše organizacije smatrate: nevažnom, manje važnom, važnom ili smatrate da je ona ključna u kriznoj situaciji?

Tomislav Mihac Kovačić: Smatramo je važnom.

I: Da li u vašoj organizaciji provodite kakav oblik sustavnog prepoznavanja rizika, primjerice organiziranjem fokus grupa, nekim oblikom revizije, simulacijom/osmišljavanjem rizika, prepoznavanjem ili definiranjem prioriteta rizika?

Tomislav Mihac Kovačić: Da, u organizaciji smo pristupali osmišljavanju potencijalnih rizičnih situacija.

I: Koje situacije vaša organizacija doživljava kao potencijalno opasnim po svoj ugled i poslovanje?

Tomislav Mihac Kovačić: Kao opasnim za naš ugled i poslovanje doživljavamo situacije kada je događaj ocijenjen kao loše organiziran, kada smo suočeni s nedostatkom profesionalnog osoblja, kritikama o slabim nagradama, start paketima za trkače i previsokim cijenama startnine.

I: Da li je vaša organizacija bila suočena s kriznim situacijama i ako da možete li navesti primjer takve situacije?

Tomislav Mihac Kovačić: Da, upravo smo na ovogodišnjoj šumskoj utrci nedaleko Koprivnice bili suočeni s kriznom situacijom u kojoj su stršljenovi napali trkače za vrijeme utrke.

I: Na koji način je u vašoj organizaciji upravljano kriznim situacijama, tj. da li je postojao krizni tim, koji kanali su korišteni za komunikaciju?

Tomislav Mihac Kovačić: Situaciju smo komunicirali putem kanala društvenih mreža.

I: Možete li navesti kanale, primjerice: aplikacija organizacije, društvene mreže, mailing lista i alate poput: popisa hitnih kontakata, izjava za medije, konferencija, intervju koje vaše organizacija koristi prema svojim dionicima kako bi komunicirala kriznu situaciju?

Tomislav Mihac Kovačić: Od kanala koristimo društvene mreže i mailing liste kao najbrži način komunikacije, dok od alata primjenjujemo izjave za medije i pisane objave na društvenim mrežama.

I: Da li vaša organizacija ima uređen Plan kriznog komuniciranja?

Tomislav Mihac Kovačić: Ne, nemamo takav dokument.

I: Što smatrate glavnim razlogom neimanja Plana kriznog komuniciranja, primjerice da li bi to bio nedostatak znanja iz predmetnog područja, nedostatak financijskih sredstava za izradu, nedostatak osoblja?

Tomislav Mihac Kovačić: Glavni razlozi bi bili nedostatak znanja ali i osoblja u organizaciji koji bi to preuzeli.

I: Planira li vaša organizacija uložiti resurse u izradu Plana kriznog komuniciranja?

Tomislav Mihac Kovačić: Nisam siguran.

I: Kada biste se ipak odlučili na izradu takvog dokumenta, koji bi iznos prije oporezivanja vaša organizacija bila spremna izdvojiti za njegovu izradu, u rasponu od 1.000 do 5.000 HRK?

Tomislav Mihac Kovačić: To bi bilo u cjenovnom rasponu od 1.000 do 2.500 HRK.

### **6.6.1. Analiza**

Organizacija navodi mali broj dionika iako je moguće prepoznati još neke koji su važni za njen rad i djelovanje, također prepoznaje mali broj rizika te nema većih iskustva s upravljanjem u kriznim situacijama iako na organizacijskim sastancima provode oblik simulacije rizika koji bi se mogli pojaviti za vrijeme održavanja natjecanja.

U komunikaciji s dionicima služi se najviše kanalom društvenih mreža putem kojih su komunicirali dosadašnje krizne situacije, mailing lista, dok od alata pripremaju izjavu za medije.

Analizom najrecentnije krizne situacije s kojom je organizacija bila suočena, uočeno je da je organizacija komunicirala samo putem objava na društvenim mrežama te je prema tonu dobivenih komentara uspješno komunicirala krizu prema grupi dionika natjecatelja i posjetitelja, dok je propuštena prilika za komunikaciju prema grupama dionika koju čine mediji, lokalna samouprava, sponzori.

U organizaciji navode kako ne posjeduju formalno uređen dokument Plana kriznog komuniciranja, ne poduzimaju edukaciju u predmetnom području te nisu sigurni u buduća ulaganja u taj segment poslovanja.

Prema uočenom reaktivnom pristupu kriznom komuniciranju u organizaciji ne postoji sustavan pristup u pripremi na krizu i krizno komuniciranje te je ona ocijenjena kao vrlo niska razina pripreme za krizno komuniciranje.

## **6.7. Rezultati istraživanja**

Organizacije event industrije obuhvaćene ovim istraživanjem pružile su uvid u njihove procese komuniciranja s unutarnjim i vanjskim javnostima, resursima i znanjima s kojima raspolažu te općenito ozbiljnošću kojom pristupaju komunikacijskim procesima i što oni predstavljaju za njihovu organizaciju.

Informacijama iz razgovora, intervju sa sudionicima istraživanja ocjenjujem kako je od ukupno šest analiziranih organizacija njih četiri ocijenjeno niskom razinom pripreme na krizne situacije, dok je razina spremnosti na krizne situacije jedne organizacija ocijenjena kao vrlo niska.

Razina pripreme na krizne situacije kao srednje visoka zaključena je samo kod jedne organizacije u kojoj djelatnost odnosa s javnostima profesionalno obavlja zaposlena djelatnica koja protokolima uređuje sveukupni proces komunikacije pa tako uređuje i segment kriznog komuniciranja.

Navedenom analizom možemo odbaciti prvu hipotezu (H1) te zaključiti kako kod organizacija iz industrije događaja ne postoji visoka razina pripremljenosti za komunikaciju u krizi.

Istraživanje je također željelo ispitati i važnost komunikacije prema dionicima za vrijeme krizne situacije pri čemu su četiri organizacije komunikaciju za vrijeme krize ocijenile ključnom u odnosu s dionicima, dok su preostale dvije navele ocijenile važnom u odnosu prema dionicima.

Kako je svih šest organizacija komunikaciju za vrijeme krize kategoriziralo kao ključnom ili važnom u odnosu prema svojim dionicima, možemo potvrditi drugu postavljenu hipotezu (H2) kako organizacije event industrije komunikaciju za vrijeme krize smatraju ključnom u odnosu prema svojim dionicima.

## 7. Zaključak

U uvodnom i ostalim dijelovima rada isticana je važnost poznavanja i uočavanja rizika koji se potencijalno pretvaraju u krize, potreba organizacija da uspostave sustavne procese uočavanju tih rizika i izazovi i resursi s kojima se organizacije nose te koji su joj potrebni, sve u cilju zaštite vrlo vrijednog resursa – ugleda organizacije.

Među ostalim cilj istraživanja bio je dobiti odgovor i na pitanje da li organizacije uočavaju navedeni resurs ugleda kao vrlo važan za svoje poslovanje te postavljenim hipotezama to potvrditi ili odbaciti.

Uočeno je kako su organizacije, iako poznaju pojam krizne komunikacije, do sada slabo pristupale sustavnim procesima za vođenje uspješne komunikacije i zaštitu svoje organizacije za krizne situacije, odnosno kako primjenjuju reaktivan pristup kriznoj komunikaciji, odnosno tek kada se suoče s krizom te se pri tome oslanjaju na svoja dosadašnja iskustva i kanale komunikacije koji često ne obuhvaćaju sve skupine unutarnjih i vanjskih javnosti koje predstavljaju dio njihovih organizacija.

Važno je spomenuti i određene poteškoće s koje su se pojavljivale tijekom istraživačkog dijela rada, kao što je miješanje svakodnevnih operativnih izazova, poput poskupljenja energenata s kriznom situacijom, kao i kod nekih uvjerenost da njihove organizacije nisu u većoj mjeri izložene većim rizicima koje bi dovodile do kriza.

Istraživanje je potvrdilo kako organizacije event industrije odnos prema dionicima i komunikaciju za vrijeme krize smatraju ključnom, no istovremeno ono je odbacilo pretpostavku o spremnosti tih organizacija na krizne situacije te samim time na uspješnost dobre komunikacije prema svim javnostima koja bi pomogla u zaštiti ugleda i time poslovanja njihovih organizacija.

Event industrija jedna je od rizicima najizloženijih gospodarskih grana te je vrlo važan način na koji uređuje komunikacijske procese, a time i procese komuniciranja za krizne situacije prema svim svojim javnostima, prema tome postoji velik prostor za daljnja istraživanja posebice u smjeru dionika i njihovih stavova i percepcije načina na koji organizacije event industrije upravljaju i komuniciraju za vrijeme kriza.

## 8. Literatura

Knjige:

Anderson-Meli, Lisa, Koshy, Swapna, Public Relations Crisis Communication, A New Model, Routledge, New York, USA, 2020.

Coleman, Amanda, Crisis Communication Strategies, Kogan Page, 2020.

Cutlip S; Center A.H; Broom G.M. Odnosi s javnošću, Zagreb, MATE, 2003.

Jugo Damir, Menadžment kriznog komuniciranja, Školska knjiga, Zagreb, 2017.

Kešetović Želimir, Toth Ivan, Problemi kriznog menadžmenta, Veleučilište Velika Gorica, Velika Gorica, 2012.

Luecke, Richard, Upravljanje kriznim situacijama (Harvard Business Essentials), Zgombić i Partneri, 2005.

Nierman, Evan, Crisis Adverted, PR Strategies to protect your reputation and the bottom line, Advantage, Charleston, South Carolina, USA, 2021.

Novak Božidar, Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press, Zagreb, 2001.

Tafra-Vlahović, Majda, Upravljanje krizom, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zatrešić, 2011.

Tomić, Zoran, Odnosi s javnošću, teorija i praksa, Synopsis, Sarajevo, 2009.

Stručni članci:

Tomić Z. Milas Z. Strategija kao odgovor na krizu, 2006, <https://hrcak.srce.hr/file/31544>

Web članci:

Crisis communications expert Jan Karbe (ZHAW) on corporate communications in a crisis, 3.3.2022. <https://www.egs.com/ir-blog/crisis-communication-interview/>

Crisis Communications: An Interview with Gerard Braud  
<https://www.omnilert.com/blog/crisis-communications-an-interview-with-gerard-braud>

#### Publikacije:

The Kerslake Report: An independent review into the preparedness for, and emergency response to, the Manchester Arena attack on 22nd May 2017 (Kerslake, et al., 2018)

[https://www.kerslakearenareview.co.uk/media/1022/kerslake\\_arena\\_review\\_printed\\_final.pdf](https://www.kerslakearenareview.co.uk/media/1022/kerslake_arena_review_printed_final.pdf)

Thomson, Stuart; Fuell, Amelia; Jenkin, Tom, The Increasingly global nature of risks and how to spot them, Signal AI, 2022 <https://www.signal-ai.com/downloaded-the-increasingly-global-nature-of-risks-and-how-to-spot-them>

Mirbabaie, Milad; Zapatka, Elisa, Sense making in social media crisis communication – A case study in Brusseles bombing, AIS Electronic Library, 2016.

[https://www.researchgate.net/profile/Milad-Mirbabaie-2/publication/317544293\\_SENSEMAKING\\_IN\\_SOCIAL\\_MEDIA\\_CRISIS\\_COMMUNICATION\\_ON\\_-](https://www.researchgate.net/profile/Milad-Mirbabaie-2/publication/317544293_SENSEMAKING_IN_SOCIAL_MEDIA_CRISIS_COMMUNICATION_ON_-)

[A CASE STUDY ON THE BRUSSELS BOMBINGS IN 2016/links/596334950f7e9b81948a0bc9/SENSEMAKING-IN-SOCIAL-MEDIA-CRISIS-COMMUNICATION-A-CASE-STUDY-ON-THE-BRUSSELS-BOMBINGS-IN-2016.pdf](https://www.researchgate.net/publication/317544293_SENSEMAKING_IN_SOCIAL_MEDIA_CRISIS_COMMUNICATION_ON_-A_CASE_STUDY_ON_THE_BRUSSELS_BOMBINGS_IN_2016/links/596334950f7e9b81948a0bc9/SENSEMAKING-IN-SOCIAL-MEDIA-CRISIS-COMMUNICATION-A-CASE-STUDY-ON-THE-BRUSSELS-BOMBINGS-IN-2016.pdf)

A Guide to crisis communication for business events strategiest, Davies Tanner, PCMA, 2018

<https://www.pcma.org/wp-content/uploads/2018/06/PCMA-Crisis-Comms-1-1.pdf>

Peltomaki, Saara Maria, Crises in the Tourism Industry and their Effects on different Generations, University of applied science Haaga-Helia, 2015.

<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/89038/Crises%20in%20the%20tourism%20industry%20and%20their%20effects%20on%20different%20generations.pdf?sequence=1>

Lazer, David; Kennedy, Ryan; Margolin, Drew, Communication in the aftermath of the Boston Marathon bombing, Northeastern University, 2013.

<https://repository.library.northeastern.edu/files/neu:330082>



Lauder, Mike; Marynissen, Hugo, Stakeholder Focused Communication Strategy During Crisis: A Case Study based on Bruxelles Terror Attacks, International Journal of Business Communication, 2020.

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2329488419882736>

Videozapisi:

HBO, 2021, Woodstock 99, Peace, love & rage <https://www.imdb.com/title/tt15004156/>

Netflix, 2022, Trainwreck: Woodstock 99

[https://www.imdb.com/title/tt21217912/?ref =nv\\_sr\\_srsrg\\_0](https://www.imdb.com/title/tt21217912/?ref =nv_sr_srsrg_0)

Web poveznice:

Bolje je hrvatski <https://bolje.hr/rijec/event-gt-dogadjanje/16/>

Zgportal.com, Event industrija, stožer i Vlada zaboravili na motor hrvatskog turizma, 2021.

<https://www.zgportal.com/komentari/event-industrija-stozer-i-vlada-zaboravili-na-motor-hrvatskog-turizma/>

Popis slika:

Slika 1. Stupnjevanje spremnosti organizacije na krizne situacije, rad autora, str. 5

Slika 2. Tomić Z; Milas Z. Strategije kao odgovor na krizu (prema Heath & Coombs), 2006. str. 11

Slika 3. Matrica rizika, Tafra Vlahović, Majda, Upravljanje rizikom, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“ Zaprešić, 2011. str. 14

