MENADŽERSKI ODGOVOR NA POSLOVNU KRIZU - PRIMJERI ODABRANIH KOMPANIJA

Jukić, Antonija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:827611

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

MENADŽERSKI ODGOVOR NA POSLOVNU KRIZU - PRIMJERI ODABRANIH KOMPANIJA

Mentor:

prof. dr. sc. Dejan Kružić

Student:

Antonija Jukić, bacc.oec.

Split, srpanj, 2017.

SADRŽAJ:

1. UVOD……...3

1.1. Definicija problema…….....3

1.2. Cilj rada…….....4

1.3. Metode rada…….....4

1.4. Struktura rada…….....5

2. POSLOVNA KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT.....6

2.1. Pojam i uzroci poslovne krize…….....6

2.2. Krizni menadžment-pojam, uloga, značaj…….....9

2.3. Savladavanje kriznih situacija…….....12

3. KRIZE U ODABRANIM KOMPANIJAMA-PRIMJERI.....16

3.1 Volkswagen…….....16

3.2.Samsung…….....17

3.3. Toyota…….....19

3.4. Germanwings…….....21

3.5. JetBlue…….....23

4. MENADŽERSKI ODGOVOR NA KRIZU.....25

4.1. Odgovor na krizu.....25

4.2. Zajednička obilježja, sličnosti, reakcije…….....36

5. ZAKLJUČAK…….....38

LITERATURA.....40

POPIS TABLICA I SLIKA.....44

SAŽETAK.....45

SUMMARY.....46

1. UVOD

1.1. Definicija problema

Poduzeća prolaze kroz različite životne faze te se različito nose sa njihovim obilježjima; svatko posjeduje drukčiju strategiju te viziju i misiju, ali zbog različitih prijetnji iz okoline ili unutar poduzeća na tom putu su mogu javiti i krize. U tim situacijama se od menadžmenta traži da posjeduje određena znanje i vještine poput kreativnosti, staloženosti, karizmatskog vodstva kako bi uspješno izvukao poduzeće iz krize. Zadatak kriznog menadžmenta je da vrati poduzeće „u život“, da repozicionira poduzeće i da novim rukovodstvom pokuša ispraviti pogreške koje su to isto poduzeće i dovele u krizu.

Ovaj rad će se baviti temom kriznog menadžmenta u odabranim poduzećima, a glavni cilj rada je prikazati utjecaj i važnost kriznog menadžmenta na poslovanje i održivost tvrtke, te važnost informiranja medija i javnosti koje nekada može spasiti ugled poduzeća ali ga isto tako i narušiti. Zasigurno će se obraditi problem loše komunikacije kriznog tima na društvenim mrežama te nedostatka komunikacije s medijima u trenutku nastanka kriznih situacija. Menadžeri bi trebali prvi istupiti u javnost i priznati pogrešku koja je dovela do određene krize kako bi u očima javnosti odmah izazvali empatiju i postigli da nam korisnici usluga/roba te kompanije opet vjeruju.

U ovom radu analizirat će se krizne situacije, te menadžerski odgovor na iste kod pet poduzeća, i to redom:

- Volkswagen
- Samsung
- Toyota
- Germanwings
- JetBlue

Kroz ovih pet studija slučaja će se analizirati sam profil kompanija, uzroci koji su doveli do pojedinačnih kriza, menadžerski odgovor, reakcije te ponašanje nakon krize kroz koje će se

zaključiti tko je od promatranih najbolje u tome i uspio, te tako iskoristio krizu kao šansu za repozicioniranje i poboljšanje ugleda.

1.2. Cilj rada

Cilj ovog završnog rada je kroz analizu kriznih situacija u pet odabranih poduzeća ukazati na načine na koje se menadžment suočava s krizama, kako ih rješava te kakva im je krizna komunikacija koja je jako bitan faktor za uspješno savladavanje krize. Također će se uvidjeti važnost kriznog komuniciranja u kriznim situacijama spomenutih poduzeća, pokušat će se utvrditi kako je eventualno loše krizno komuniciranje utjecalo na činjenicu kako te situacije percepira javnost.

Kroz rad će se istaknuti u kolikoj mjeri je bitna brza i pravovremena reakcija menadžmenta te ostalih dionika u okruženju poduzeća, jer se upravo takve kompanije(koje imaju spreman krizni plan i pripremljenog menadžera) uvijek uspiju „izvući“ iz nezahvalne, krizne situacije zajedničkim snagama; organizirano i unaprijed smišljeno. Taj segment je jako bitan, jer je to jako dinamičan proces u kojem nema vremena za čekanje, baš suprotno zapravo, što je dulje vrijeme čekanja i odugovlačenja s reakcijom i „obranom“ to je gora situacija za poduzeće u krizi.

Nadalje, cilj je osvrnuti se i na negativne primjere kriznog komuniciranja koji su bili rezultat loše pripreme, nepostojanja kriznog menadžment tima te lošeg odnosa s medijima i javnošću; koji su itekako pogoršali stanje u kojem su se pojedine kompanije našle.

1.3. Metode rada

Metode na temelju kojih su prikupljeni podaci i provedena analiza su metoda studije slučaja te metoda komparacije. Ostale metode uključuju induktivnu, deduktivnu i metodu sinteze. Komparativnom metodom je uspoređeno krizno komuniciranje te menadžerski odgovor na krize odabranih pet poduzeća u promatranim situacijama kako bi se istaknula zajednička obilježja, reakcije i sl. Također, prikazane su krizne situacije u različitim tvrtkama kroz studije slučaja. Glavni izvori odnosno literatura za primjere kompanija (studije slučaja) su Internet

stranice koje uključuju hrvatske i svjetske brojne novinske članke, stručne članke te vijesti, dok su za teorijski dio završnog rada to bile knjige.

1.4. Struktura rada

Rad se sastoji od pet poglavlja. U prvom, uvodnom poglavlju, definiraju se problem i predmet istraživanja, ciljevi istraživanja, metode istraživanja, i sama struktura rada. U drugom poglavlju, koje predstavlja teorijski dio rada, obrađen je pojam krize odnosno krizne situacije, njezini izvori, uzroci, posljedice, etape te su navedene neke osnove kriznog menadžmenta.

U trećem poglavlju, analizirane su studije slučaja odnosno krizne situacije u pet poduzeća. Pokušalo se objasniti kako je krizno komuniciranje putem medijskih objava utjecalo na javnost, i na poslovanje poduzeća. U četvrtom poglavlju naglasak je na isticanju zajedničkih obilježja rukovodećih ljudi/menadžera koji su bili odgovorni za reagiranje na krizne situacije u različitim poduzećima i u različitim okolnosti.

U petom poglavlju je zaključak u kojem su objašnjeni rezultati analize studija slučaja i istaknuta najvažnija saznanja o načinu nošenja s krizom, menadžerskog odgovora na istu te pogrešaka koje tvrtke često čine misleći da je to najbolje za dobrobit tvrtki.

2. POSLOVNA KRIZA I KRIZNI MENADŽMENT

2.1. Pojam i uzroci poslovne krize

U svakodnevnom životu kriza označava tešku situaciju, a krizno razdoblje uglavnom čini vrijeme vrhunca ili preokreta opasnog razvoja. Što je kriza dublja, to je njome teže ovladati. Svako poduzeće je prinuđeno posvetiti dužnu pažnju obilježjima kriznog razvoja te izgraditi instrumente učinkovitog upravljanja poslovnom krizom i njima se koristiti. (Osmanagić Bedenik, 2007:11)

Kriza (grč. krisis) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Filipović ur. 1989:182). U staroj Grčkoj riječ „kriza“ je označavala „odluku.“ U samoj biti krize jest da treba odlučiti, a još nije odlučeno. U suvremeno doba kriza označava prije svega razlikovanje ili sposobnost razlikovanja, izbor, sud, odluku, također i izlaz, rješenje konflikta, pojašnjenje (Krummenacher 1981, prema Osmanagić Bedenik 2007:12).

Tako se može reći da se poslovna kriza definira najčešće kao nekakva nagla ili postupna promjena, koja donosi neki ozbiljni problem koji treba odmah riješiti. Nadalje, kriza je sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu zaposlenicima, ugledu ili financijskom rezultatu tvrtke. (Zgombić i Partneri, 2005:15)

Što se tiče ciljeva poduzeća, primarni, odnosno egzistencijalni ciljevi su oni čije neispunjenje vodi sankcioniranju sustava kao cjeline. To su (Osmanagić Bedenik 2007:13) :

1. *princip likvidnosti tj. financijske stabilnosti* – odnosi se na očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku, i predstavlja bitan operativni cilj poslovanja

2. *postizanje minimalne dobiti*, u posebnim situacijama pokriće troškova, odnosno izbjegavanje neuravnoteženih ili pretjeranih gubitaka

3. *stvaranje i očuvanje potencijala uspjeha*, što predstavlja strategijski cilj poslovanja poduzeća.

Neostvarivanje prvog cilja rezultira nelikvidnošću, koja ne podrazumijeva samo kratkotrajni problem plaćanja, već i problem financijske nestabilnosti. Kriza likvidnosti je oblik operativne

krize. Neostvarivanje drugog cilja, tj. kriza uspjeha, vodi smanjenju vlastitog kapitala, a konačno i do prezaduživanja, koje je čest uzrok upravo nelikvidnosti. Kriza uspjeha također predstavlja oblik operativne krize. Neostvarivanje spomenutih dvaju ciljeva može potaknuti postupak insolventnosti i stečaja. Nedostatak potencijala uspjeha, s druge strane, rezultira gubitkom konkurentske sposobnosti i/ili tržišta, što implicira gubitak sposobnosti za budući uspjeh u određenim poslovnim područjima.

Ovisno o tome jesu li krizu uvjetovali vanjski ili unutarnji razlozi, uzroke krize možemo razvrstati na vanjske i unutarnje. Pri navedenom, ove dvije skupine uzroka često nije moguće u dovoljnoj mjeri razlučiti: naime, postojeći menadžment uvijek može ukazati na specifičan događaj na kojeg nije bilo moguće utjecati, dok s druge strane, promatrači izvan poduzeća mogu dokazati da je menadžment trebao biti spreman na taj događaj, odnosno da je mogao na njega bolje reagirati. Vanjski uzroci krize opet se mogu podijeliti u dvije kategorije. Prvu predstavljaju političke, ekonomske ili regulatorne karakteristike tržišta na koje menadžment ne može utjecati, već ih mora prihvatiti i pokušati poslovati unutar njih. Drugu kategoriju čine promjene u okruženju za koje je menadžer morao znati ili ih je mogao predvidjeti te promjene na koje je poduzeće moralo biti spremno.

Takve promjene sežu od normalnih poslovnih rizika pa sve do nesretnog spleta okolnosti, ishoda koji može zadesiti svako poduzeće, no ipak je vrlo rijetko isključivi krivac propasti zrelog poduzeća (Sučević, 2010:15).

U tablici 1. su prikazani razlozi za nazadovanje poduzeća, pa je vrlo lako za primjetiti da je loša sreća najmanji uzročnik nazadovanja poduzeća sa svega 1%, dok ga slijede vanjski uzroci koji su izvan kontrole menadžmenta s 8%. Tri najčešća razloga su jednaki utjecaj vanjskih i unutarnjih uzroka s 24%, zatim unutarnji problemi koji su uzrokovani vanjskim faktorima s 15% te najveći postotak od čak 52% otpada na unutarnje probleme pod menadžerskom kontrolom. Može se reći da su uzroci kriza uglavnom menadžerski propusti jer su oni upravo ti koji diktiraju srednjem i operativnom menadžmentu kako postupati i oni trebaju vršiti bolje kontrole i obučavanja kako bi tih kriza bilo što manje.

Tablica 1: Osnovni razlog za nazadovanje poduzeća

Opis	%
Loša sreća	**1**
Vanjski uzroci izvan kontrole menadžmenta	**8**
Jednaki utjecaj vanjskih i unutarnjih uzroka	**24**
Unutarnji problemi uzrokovani vanjskim faktorima	**15**
Unutarnji problemi pod menadžerskom kontrolom	**52**

Izvor: Sučević (2010:15)

Poslovna kriza najčešće se dijeli na tri faze, odnosno stupnja: (Osmanagić Bedenik, 2007:19-21; Sučević, 2010:12)

Potencijalna kriza nije stanje krize – ona predstavlja naizgled normalno stanje, no zbog određenih slabosti u poslovanju postoji mogućnost njezine pojave u slučaju da dođe do nepovoljnog razvoja događaja. Primjer takve situacije bio bi nedostatak sustava financijske kontrole u poduzeću: bez takvog sustava rano prepoznavanje simptoma problema neće biti moguće, stoga će problemi postati vidljivi tek kada njihovo rješavanje postane teže i skuplje. Menadžment mora pažljivim planiranjem i misaonim obuhvaćanjem aktivnosti i njihovih posljedica smanjiti moguće rizike. Time se, međutim, neće izbjeći pogrešan razvoj, no mogu se pravovremeno uvesti ciljane mjere ovladavanja ili smanjenja rizika.

Latentna kriza je stanje u kojem opasnost već postoji, no teško ju je identificirati uobičajenim ekonomskim instrumentima, već su potrebni određeni indikatori ranog upozorenja. Latentnu krizu karakterizira velik vremenski horizont djelovanja: osim uočavanja vlastitih snaga i slabosti te vanjskih prilika i opasnosti, ima dovoljno prostora i za razmatranje šansi i rizika daljnjeg razvoja (SWOT analiza). Spoznaja krize u latentnoj fazi stvara mogućnost njezina uspješnog ovladavanja, zbog brojnih opcija djelovanja i mogućnosti pravodobnog uvođenja mjera: naime, slabi signali kriza opasnih po poduzeće javljaju se godinu i pol do dvije godine prije pojave vidljivih simptoma. Ipak, menadžment takve rane signale često ignorira i fokusira

se na budući poslovni razvoj („sindrom selektivnog opažanja“), što opet vodi u negativnu samopojačavajuću dinamiku koja može dovesti i do stečaja.

Akutna kriza je stadij u kojemu su simptomi neposredno vidljivi kako u poslovnim procesima, tako i u poslovnim podacima. U akutnoj krizi vremenski horizont je malen, a pritisak za brzo djelovanje velik. Zbog nužnosti brzih i ispravnih odluka, uz istodobno ograničene mogućnosti djelovanja, akutne krize predstavljaju znatan generator promjena, točnije strukturalnih promjena te promjena u ponašanju. Akutna kriza može biti savladiva ili nesavladiva, kada kao rezultat dugotrajnog zanemarivanja kriznog razvoja poduzeća više nema potencijala izlaska iz krize. Ostvarivanje primarnih ciljeva poduzeća, koji su bitni za njegovo preživljavanje, više nije moguće, stoga su konačni ishodi sanacija ili likvidacija.

2.2. Krizni menadžment-pojam, uloga, značaj

Krizni menadžment definira se kao aktivnost usmjerena na ovladavanje situacijom opasnom za opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća. Krizni menadžment obilježava inteziviranje sredstava i metoda potrebnih za ovladavanje kriznom situacijom, uvođenje radikalnih mjera poslovnog preokreta. Ako se radi o aktivnostima sprječavanja krize, tada se govori o preventivnom ili anticipativnom kriznom menadžmentu; o reaktivnom kriznom menadžmentu se govori u smislu osiguranja temeljnih, egzistencijalnih varijabli nakon pojave krize i obilježavaju ga jasni ciljevi poput ostvarenja određene likvidnosti ili uspjeha. Krizni menadžment ne treba shvaćati kao nešto nepoželjno, već kao bitni i sastavni dio odgovornog upravljanja poduzećem, u kojemu se u mnoštvu poslovnih odluka procjenjuju rizici i šanse te u kojem se ne mogu isključiti krizne situacije. (Osmanagić Bedenik, 2010:13)

Upravljanje krizom (krizni menadžment) u širem smislu obuhvaća široki spektar aktivnosti poduzeća usmjerenih na krizu; od preventivnog djelovanja prije pojave krize, preko upravljanja krizom u užem smislu, sve do učenja novih načina mišljenja i djelovanja u povodu krize. Prije pojave krize potrebno je preventivno djelovanje čije su temelj scenariji o mogućim pravcima razvoja u budućnosti. Težište je na izbjegavanju krize, ali i na pripremi za pojavu neizbježne krize.

Nakon što se pojavila kriza koja se nije mogla izbjeći, težište je na njezinom ovladavanju. Ono obuhvaća aktivnosti ublažavanja krize i ograničenje šteta. Ključno je baviti se pitanjima identifikacije krize, njezine snage i posljedica. To se često naziva upravljanje krizom u užem smislu.

Posljednji korak upravljanja krizom u širem smislu je reaktivno upravljanje krizom, gdje je ključno pitanje: *Što i kako dalje*? Naglasak je na učenju iz krize i oblikovanju budućih pravaca razvoja poduzeća. Zbog nedostatnog preventivnog upravljanja krizom, improvizacije i djelovanja na simptome, zanemaruju se stvarni uzroci krize zbog čega nastaju multiplikativni i akcelerirajući efekti, koji krizu dodatno pojačavaju i ubrzavaju.

Komunikacija u krizi je jako bitan faktor, jer ona označava ciljano izvještavanje određenih, unutarnjih i vanjskih, osoba i grupa osoba. Prema tom se i razlikuju dvije temeljno različite strategije komuniciranja; defenzivna i ofenzivna.

Defenzivna strategija komuniciranja označava djelomično izvještavanje unutar poduzeća i izvan njega, u ekstremnom slučaju to može značiti i prešućivanje ili čak i nijekanje pojave krize. Tek kada postoji dovoljno informacija i kada je javnost upoznata s činjenicama, javlja se i poduzeće sa svojim informacijama. Ovakva komunikacijska strategija naziva se i politikom prikrivanja i zataškavanja.

Ofenzivna strategija komuniciranja slijedi suprotan cilj: informacije se daju cjelovito i pravodobno te je nastup u javnosti otvoren i iskren. Ovakvom strategijom se podrivaju glasine i time izbjegava nesigurnost i gubitak povjerenja. Takva cjelovita komunikacija je nesigurna, no stvara čvrstu podlogu za pripremu i uvođenje organizacijskih i drugih mjera izlaska iz krize.

Tablica 2: Model komunikacije u krizi

Povećati stupanj poznatosti	**Informirati tisak**	**Uvjeravati**	**Bolje uzajamno razumjeti**
sadržaj: djelomične ili potpune informacije o proizvodu/poduzeću **cilj**: upoznati **kanal**: jednostrane informacije s nedovoljno znanja o primateljima informacija	**sadržaj**: novinarska priprema informacija s visokim sadržajem istine **cilj**: informiranje objavom u tisku **kanal**: jednostrane informacije s analizom koristi informacija za primatelja	**sadržaj**: informacije i uvjeravanje javnosti o stavovima poduzeća i pripremi za promjene **cilj**: znanstveno utemeljen model uvjeravanja **kanal**: asimetrična dvosmjerna komunikacija s povratnom vezom preko rezultata ispitivanja javnosti	**sadržaj**: dijalog kao način komuniciranja poduzeća i javnosti **cilj**: odlična komunikacija na znanstvenim temeljima za bolje uzajamno razumijevanje **kanal**: simetrična dvosmjerna komunikacija s povratnom vezom rezultata ispitivanja javnosti
stupanj 1	**stupanj 2**	**stupanj 3**	**stupanj 4**

Izvor: Osmanagić Bedenik (2007:237)

Proces ovladavanja krizom je proces upravljanja krizom u užem smislu i naziva se restrukturiranje ili turnaround (preokret). Upravljanje preokretom zbiva se putem osam faza. U prvom koraku se promatra razvoj poduzeća temeljem dobiti i gubitka kao strukture novčanog toka. U drugom koraku se poduzeće sagledava u užoj okolini, grani, te se sagledavaju specifičnosti faktora za uspjeh. Treći korak je onaj u kojem se otkrivaju proizvođači i uništavači vrijednosti u poduzeću.

Četvrti korak odnosi se na ispitivanje položaja poduzeća na tržištu i u grani kako bi se identificirale šanse za njegov razvoj. U petom koraku se ispituju ključni procesi poduzeća. U šestom koraku se pokušavaju sniziti troškovi. Sedmi korak procesa preokreta obuhvaća ispitivanje kvalitete i potencijala menadžmenta te sposobnosti učenja i mijenjanja svih suradnika u poduzeću. U posljednjem, osmom koraku, razvija se cjelovita koncepcija preokreta

i obnavljanja poduzeća i to na temelju informacija dobivenih u prethodnih sedam faza. (Osmanagić Bedenik, 2007:39; 45-52 ;231)

2.3. Savladavanje kriznih situacija

Zanemarivanje preventivnog djelovanja rezultiralo je pojavom krize. Simptomi akutne krize su barem napeta financijska situacija u smislu prijeteće likvidnosti te gubitaka. Reaktivno upravljanje krizom(ovladavanje krizom) podrazumijeva pitanje kako izaći iz krize: vlastitim snagama, pomoću banaka i trećih poput vjerovnika, dobavljača; ili je stanje beznadno te je likvidacija jedino rješenje. Pod reaktivnim upravljanjem krizom podrazumijevamo restrukturiranje budućnosti poduzeća, koje može ići u dva smjera:

1. obnavljanje poduzeća tj. sanacija,

2. likvidacija

U procesu obnavljanja poduzeća bitno je da se usredotočimo na stvarne uzroke krize, a ne treba se iscrpljivati pronalaženjem krivca za takvo stanje.

Sanirati znači ozdraviti, spasiti te stvoriti zdrave odnose. Cilj sanacije u poslovnoj ekonomiji je uspostavljanje narušenog dinamičkog sklada poduzeća i njegove okoline. Ispitivanje mogućnosti sanacije podrazumijeva analizu postojećeg stanja i analizu uzroka koji su doveli poduzeće u tešku situaciju te analizu potrebnih mjera sanacije koje bi poduzeće trebalo provesti da bi došlo u željeno stanje.(Osmanagić Bedenik, 2007:205-206)

Tijekom krize, vremena za djelovanje je malo, stoga treba djelovati brzo. U prvoj fazi rješavanja krize krizni menadžeri moraju znati u čemu je točno problem, što se mora učiniti da se taj problem riješi, koga treba uključiti u rješavanje problema i koji su potrebni resursi za to. Nakon toga slijedi faza upravljanja provedbom koja obuhvaća monitoring i kontrolu te završna faza kojoj je glavni cilj osvrt na proživljeno iskustvo i izvlačenje pouke. Postavljaju se pitanja što je bilo dobro, u čemu se pogriješilo te hoće li se u budućnosti mijenjati pristup ako takva ili slična kriza pogodi tvrtku.

Veliku ulogu u prevladavanju krize ima vođa kriznog tima koji mora motivirati druge, preuzeti inicijativu, biti otporan na stres te posjedovati visoku razinu kompleksnosti mišljenja. Također je bitno da se održava dobar odnos s medijima, da ih se poštuje i da se izgradi međusobno korektan odnos. Time se smanjuju izgledi da se tvrtka u medijima „razapne“ kad dođe do krize. Upravo zbog toga je komunikacijsku strategiju u krizi najbolje osmisliti prije negoli se kriza uopće pojavi. Poruke koje se prenose medijima moraju biti točne i iskrene, i trebaju predstavljati osobno gledište koje treba i potkrijepiti činjenicama. (Zgombić i Partneri, 2005:123;129-132)

Coombs(2007) kaže kako je najbolje faze kriznog komuniciranja promatrati kroz okvir triju osnovnih faza kriznog menadžmenta: pretkrizne faze, faze odgovora na krizu te faze nakon krize.

U *pretkriznoj fazi*, prevencija uključuje nastojanja da se reduciraju poznati rizici koji mogu dovesti do krize, što je dio programa upravljanja rizicima organizacije. Prevencija uključuje izradu plana kriznog menadžmenta, odabir i obuku tima za krizni menadžment te provođenje vježbi radi testiranja kriznog plana odnosno tima. Plan kriznog menadžmenta uključuje najvažnije kontakt podatke, podsjetnike za uobičajeno postupanje u kriznoj situaciji te formulare pomoću kojih se dokumentiraju odgovori na krizu, što bi trebalo skratiti vrijeme reakcije na krizu. Tim za krizni menadžment trebao bi uključivati stručnjake za pravo, sigurnost, operativu, financije, ljudske resurse i odnose s javnošću te bi trebao barem na godišnjoj bazi vježbati donošenje odluka u kriznoj situaciji. Konačno, ključno je da tim za krizni menadžment bude obučen za komunikaciju s medijima tijekom krize, tzv. glasnogovornički trening.

Neki od osnovnih principa kriznog komuniciranja prema Coombsu (2007) su:

- Preuzeti kontrolu i komunicirati. Trebalo bi izbjegavati šutnju i „otvoriti se“ medijima. Kada organizacija ne komunicira, mediji se okreću drugim izvorima, a javnost može posumnjati da organizacija nešto skriva.
- Jasno prezentirati informacije, izbjegavajući žargon ili stručne pojmove. Javnost može uslijed nedostatka jasnoće pomisliti da organizacija namjerno nastoji zbuniti kako bi nešto prikrila.

- Samouvjereno nastupati pred medijima. Glasnogovornik mora ostvariti kontakt očima te izbjegavati govorne disfluencije i geste koje odaju nervozu.
- Upoznavati sve potencijalne glasnogovornike s najažurnijim informacijama o krizi te ključnim porukama koje organizacija pokušava poslati.
- Upoznati i zaposlenike s krizom i kriznim djelovanjem. Osim što će zaposlenicima koristiti što znaju kako će krizna situacija utjecati na njihov rad u organizaciji, oni mogu predstavljati i dodatni informacijski kanal prema javnosti.
- Pokazati zabrinutost zbog nastalog problema, njegovih posljedica i ljudi koji su njime pogođeni ili će to biti u budućnosti.
- Pružiti podršku žrtvama krize. Organizacija može u određenim slučajevima učiniti i više od pukog pokazivanja zabrinutosti te ponuditi žrtvama i njihovim obiteljima psihološko savjetovanje povodom stresa ili traume.

Dobar primjer je angažiranje timova psihologa za savjetovanje žrtava zrakoplovne nesreće. Nadalje, organizacija može izraditi posebnu web stranicu ili posvetiti dio svoje web stranice krizi. Ova tehnika može biti osobito korisna ako se radi o poduzeću koje proizvodi potrošačka dobra te dođe do povlačenja određenih proizvoda.

U *fazi odgovora na krizu*, kriza je već nastupila i potrebno je djelovati brzo, točno i pravovremeno. Ukoliko se ne slijede takve smjernice brzog djelovanja mediji će pokušati doći do informacija iz bilo kakvih izvora, ne birajući ih pritom. Nadalje, moguće je da se istupi tako u medije s gorim informacijama od onih koje bi samo poduzeće dalo, te se naruši ugled poduzeća.

Nakon krize, organizacija će htjeti popraviti reputaciju koju je kriza ugrozila. Coombs (2007) je objedinio strategije iz različitih izvora u jednu listu od devet strategija:

1. Napasti optužitelja-krizni menadžer konfrontira osobu ili skupinu koja tvrdi da nešto nije u redu s organizacijom.

2. Poricanje-krizni menadžer tvrdi da krize nema.

3.„Žrtveni jarac“-krizni menadžer za krizu okrivljava neku osobu ili skupinu izvan organizacije.

4. Izgovori- krizni menadžer umanjuje odgovornost organizacije tako što poriče zlu namjeru ili tvrdi da nije bilo moguće kontrolirati uzročnike krize.

5. Opravdavanje-krizni menadžer umanjuje percipiranu štetu od krize.

6. Podsjećanje-krizni menadžer podsjeća dionike na sva prošla dobra djela organizacije.

7. Dodvoravanje-krizni menadžer hvali dionike i njihove poteze.

8. Kompenziranje-krizni menadžer nudi novac ili poklone žrtvama krize.

9. Isprike-krizni menadžer navodi da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži od dionika oprost

Svako poduzeće je različito, pa će stoga i poduzimanje ovih koraka ovisiti o tome kakav je ugled poduzeća, karakteristike menadžera i vlasnika, te o zaposlenicima koji su u vrijeme krize također pogođeni kao i klijenti/potrošači. Ono što bi svaka kompanija trebala usvojiti je svakako prevencija; u samoj pretkriznoj fazi, jer je vrlo bitno da se suočimo s krizom unaprijed pripremljeni za istu. Na taj način se smanjuje panika koja je neizostavna u tim situacijama, te se daje do znanja svim dionicima kako će se planom razrađenim do detalja doći do rješenja krizne situacije.

Nadalje, nakon krize bi se sve kompanije trebale javno ispričati, preuzeti odgovornost i pokušati popraviti svoju reputaciju. Također je iznimno bitno vratiti povjerenje kako potrošača/klijenata tako i zaposlenika. Kompenzacije su oduvijek bile jedan od načina na koji se tvrtka želi iskupiti i u većini slučajeva ta financijska nadoknada bude dovoljna kako bi se zaboravili propusti i ponovno dala šansa.

3. KRIZE U ODABRANIM KOMPANIJAMA-PRIMJERI

3.1. Volkswagen

Volkswagen je njemački proizvođač automobila, osnovan 1937. Treći je proizvođač automobila na svijetu iza Toyote i GM-a. Sjedište im je u Wolfsburgu u Njemačkoj, i proizvode najprodavanije automobile istoimene Volkswagen grupacije, holding poduzeća koje je osnovano 1975. s ciljem daljnjeg razvoja ove kompanije. Prema statistici iz 2015. godine, Volkswagen je bio na drugom mjestu sa 9,993,600 proizvedenih automobila odmah iza japanskog proizvođača automobila Toyota. Volkswagen ima tri automobila na spisku 10 najprodavanijih automobila svih vremena, a to su: Golf, Buba i Passat. (Wikipedija, 2017., https://bs.wikipedia.org/wiki/Volkswagen)

Slika 1: Logotip VW

Izvor: https://bs.wikipedia.org/wiki/Volkswagen

Skandal Volkswagen emisije započeo je 18. rujna 2015. godine, kada je američka Agencija za zaštitu okoliša (Environmental Protection Agency - EPA) izdala obavijest o kršenju Zakona o čistom zraku kod njemačkog proizvođača automobila Volkswagen grupe. Agencija je utvrdila da je Volkswagen namjerno programirao dizel motore s turbopunjačem s izravnim ubrizgavanjem (TDI) kako bi aktivirali određene kontrole emisije samo tijekom laboratorijskih ispitivanja. Programiranje je uzrokovalo da razina natrijevog oksida odgovara američkim standardima tijekom regulatornog ispitivanja, dok zapravo emitira 40 puta više tijekom stvarne vožnje. Volkswagen je implementirao ovo programiranje u oko 11 milijuna vozila diljem svijeta, a samo 500.000 u SAD-u za određene modele od 2009. do 2015. godine.

Nalazi proizašli iz studije o odstupanjima emisijama između europskih i američkih modela vozila su bili naručeni 2014. od strane Međunarodnog vijeća o čistom prijevozu (ICCT), gdje

su rezimirali podatke iz tri različita izvora na 15 vozila. Među istraživačima je bila skupina od pet znanstvenika na sveučilištu West Virginia, koji su otkrili dodatne emisije tijekom cestovnih ispitivanja uživo, na dva od tri dizelska automobila. ICCT također su kupili podatke iz druga dva izvora; novi podaci su generirani koristeći prijenosni mjerni sustav emisija koji je izumio EPA inženjer. Volkswagen postao je meta regulatornih istraživanja u više zemalja, a Volkswagenu je cijena dionica znatno pala neposredno nakon vijesti. (Wikipedija, 2017, https://en.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_emissions_scandal)

Volkswagenu je prijetila iznimno visoka kazna u iznosu od nekoliko milijardi dolara, te je njemačka kompanija na koncu i morala platiti čak 18 milijardi dolara kazne. Nadalje, također su morali podmiriti troškove jamstava za kupce vozila, a iz regulatorne agencije je došlo i priopćenje o podizanju kaznenih prijava za izvršne direktore grupacije. Osim toga, proizvođaču je prijetilo i podizanje privatnih tužbi američkih vozača. (Telegram, 2015., http://www.telegram.hr/biznis-tech/volkswagen-trese-najveci-skandal-u-povijesti-a-ovo-je-9-stvari-koje-morate-znati-o-tome/)

3.2. Samsung

Samsung je najveći svjetski konglomerat. Sastoji se od tri diva: Samsung Electronics – najveći je svjetski proizvođač elektronike/elektroničkih uređaja, Samsung Heavy Industries – jedno od najvećih svjetskih brodogradilišta i Samsung Engineering & Construction – svjetski poznata građevinska tvrtka. Ove tri multinacionalne tvrtke čine jezgru Samsung grupacije, koja se bavi i drugim granama industrije osim elektronike, građevine i brodogradnje;
također je zastupljena i kemijska industrija te proizvodnja vojne opreme. (Wikipedija, 2016., https://hr.wikipedia.org/wiki/Samsung)

Slika 2: Logotip Samsunga

Izvor: https://hr.wikipedia.org/wiki/Samsung

U rujnu 2016., svijetom je odjeknula vijest da se baterija u Samsung Galaxy Note uređaju zapalila dok je bio u uporabi kod više korisnika. Obzirom da je ovaj model uređaja tek netom prije toga izašao, to je bila stvarno neugodna vijest za Samsung. Iz Samsunga su rekli kako je istraga pokazala da je u dva tjedna od lansiranja uočen problem kod nekih baterija koje su eksplodirale dok su se punile..(do 1. rujna su otkrili 35 takvih slučajeva) Problem nije bio u adapterima ili kabelima već u samim baterijama, a Yonhap agencija navodi iz neslužbenih izvora kako je Samsung baterije nabavljao iz Kine i Koreje te da je baš u njima problem.(24 sata, 2016., http://www.24sata.hr/tech/samsung-povlaci-note-7-zbog-baterija-koje-mogu-eksplodirati-489444)

Kako bi otkrili uzrok problema, Samsung je napravio laboratorij u kojem je bilo 700 osoba koje su uz pomoć 200 tisuća uređaja i 30 tisuća baterija pokušale ponoviti uzrok požara. Surađivali su i s tri druga laboratorija, čija su istraživanja završila s istim rezultatima kao njihova. Kod jedne vrste baterija problem je bio u deformaciji u gornjem kutu baterije, gdje je moglo doći do savijanja elektroda i kratkog spoja, koji bi uzrokovao pregrijavanje i u najgorim slučajevima vatru; u drugom tipu baterije radilo se o probijanju izolacijske trake, što je opet prouzročilo kratki spoj.

Profesorica sa Sveučilišta Cambridge je izjavila kako litij-ionske baterije koje napajaju gotovo sve moderne prijenosne uređaje imaju rizike, kojima se može upravljati, s obzirom na visoku reaktivnost oksidirajućih materijala koji se koriste za generiranje visokih energetskih potreba za ove uređaje. (Večernji list, 2017., http://www.vecernji.hr/gadgeti/samsung-potvrdio-ovo-su-razlozi-zbog-koji-je-doslo-do-zapaljenja-baterija-1144183)

Samsungovom imidžu je ovaj skandal dosta naštetio te je vrijednost kompanije na burzi za samo jedan dan pala za 17 milijardi dolara. Korisnici „zapaljivog Samsunga“ su čak objavljivali snimke svojih mobitela koji su se spontano zapalili. Na jednom od njih vidi se kako je mobitel prvo počeo ispuštati gusti dim, nakon čega ga je začuđena vlasnica Mel Decasa sa Havaja morala odnijeti u kuhinju i potopiti ga u sudoper. (Aljazeera Balkans, 2016., http://balkans.aljazeera.net/vijesti/kriza-samsunga-potresa-cijelu-juznu-koreju)

No, osim što Samsung ima problema s eksplozijama baterija u Note-u 7, protiv ove kompanije u SAD-u podignuta je i tužba zbog eksplozija perilica za rublje. Kako prenosi BBC, Samsung je tužen jer dio njihovih perilica namijenjenih tržištu Sjeverne Amerike koje se pune s gornje

strane ima grešku koja može dovesti do ozljeda i oštećenja. Iz Samsunga kažu kako perilice koje imaju ovaj problem, prilikom pranja određenih materijala mogu izazvati abnormalne vibracije te mogu ozlijediti ljude ili oštetiti imovinu te se njihovim vlasnicima prilikom pranja tih materijala preporuča pranje robe pri manjim brzinama okretaja perilice.

Iz odvjetničkog ureda koji je podigao tužbu protiv Samsunga tvrde da su nekim klijentima Samsungove perilice za rublje eksplodirale već prvog dana korištenja, dok su nekim drugim vlasnicima eksplodirale nakon nekoliko mjeseci ili više od godinu dana nakon kupovine. (Zimo, 2016., http://zimo.dnevnik.hr/clanak/eksplodirale-i-perilice-za-rublje-novi-problemi-za-samsung---451963.html)

3.3. Toyota

Toyota Motor Corporation je multinacionalni proizvođač automobila, sa sjedištem u Aichi-u, u Japanu. U 2010., Korporacija Toyota Motor je zapošljavala 317.734 ljudi širom svijeta, te je slovila za najvećeg svjetskog proizvođača i prodavača automobila. Osim pod Toyotinom značkom firma svoje automobile prodaje i pod markama Lexus, Scion i Daihatsu.

Kompaniju je 1926. osnovao Sakichi Toyoda, a automobile su počeli proizvoditi u rujnu 1933. Toyota je, 2006. godine, proizvela preko 9.1 miliona vozila i ima budžet oko 191 millijardi dolara godišnje. 2012. godine je preuzela vodeće mjesto najvećeg svjetskog proizvođača automobila od General Motorsa, koji je dominirao svjetskim tržištem više od sedam desetljeća, dok ga japanski gigant nije prestigao prvi put 2008. godine. Toyota je jedna od najvećih kompanija koja podržava hibridna vozila na tržištu, i prvi su masovni proizvođač ove vrste vozila, a njihov predstavnik je Toyota Prius, koja je jedna od najprodavanijih. (Wikipedija, 2015., https://bs.wikipedia.org/wiki/Toyota)

Slika 3: Logotip Toyote

Izvor: https://hr.wikipedia.org/wiki/Toyota

Kao i svi ostali proizvođači automobila, Toyota koristi mehaničko-elektronski sklop papučice u kome se fizički pritisak na papučicu gasa i njen otklon unutar sklopa elektronskim impulsima prenosi do centralne jedinice koja zatim daje instrukcije motoru. 2010. godine je utvrđen problem kod Toyotinih auta koji nastaje kad zbog zasad neutvrđenog razloga elastična opruga (feder) ne vraća papučicu nazad u početnu poziciju jednom kada je otpuštena, već ona ostaje „zalijepljena" za podlogu. Nakon afere s papučicama za gas, pojavila se nova afera - s kočnicama.

U najnovijoj aferi tada sudjeluje treća generacija Toyote Priusa, svjetski najprodavanijeg vozila na alternativni pogon. Problem s kočnicama pojavio se još 2009. godine, ali ga iz Toyotine uprave, očito, nitko nije ozbiljno shvatio. Vozači su se žalili da kada pritisnu papučicu kočnice, vozilo doslovno ubrza. Dotad su zbog neispravnih kočnica prijavljene dvije prometne nesreće koje su srećom prošle bez žrtava. Taj skandal je bitno utjecao na smanjenje prodaje Toyote u cijelom svijetu. Toyota se suočila s teškom financijskom krizom. Naime, prvi podaci o gubicima, zbog afera u tih nekoliko dana, samo u Japanu, su iznosili više od dvije milijarde dolara (057 info.hr, 2010, http://www.057info.hr/vijesti/2010-02-04/nakon-gasa-problem-i-kocnice)

Problemi s kojima se suočavala Toyota, nisu nimalo bezazleni, ni sigurnosno, ni poslovno. Mogućnost da automobil počne nekontrolirano ubrzavati, bez mogućnosti da se zaustavi, najgore je što može očekivati svaki vozač. Toyota je desetljećima gradila imidž tvrtke najviše kvalitete i pouzdanosti i zbog toga ih je sve ovo posebice pogodilo. Zaglavljivanje papučice gasa u pritisnutom položaju dovodi vozača, a i ostale sudionike u prometu, u iznimno opasnu situaciju.

Problem je bio znatno veći kod automatskog mjenjača, jer spojke papučice mjenjača nema, tada treba ručicu automatskog mjenjača ubaciti u prazni hod i zatim kočiti. Nažalost, mnogi to nisu uspjeli, poput kalifornijskog policajca, koji je u lexusu IS 250, brzinom od 160 km/h uletio u raskrižje ; poginule su četiri osobe. Zatim je uslijedilo još desetak tragičnih nesreća i umjesto da se odmah i najenergičnije uhvati u koštac s problemom, japanska je tvrtka sve željela gurnuti pod tepih.

Uvođenje elektroničke papučice gasa, bez mehaničke veze između papučice i usisne zaklopke, očito je zahtjevnije nego što se mislilo. Radi se o specifičnoj izvedbi sa žlijebno spregnutim papučicom i postoljem, koja trenjem simulira osjećaj pritiskanja klasične papučice gasa s

oprugom i sajlom (kod koje se to ne može dogoditi). Zbog neodgovarajućeg materijala, trenje izaziva oštećenje površine i „zaribavanje“, odnosno blokiranje papučice. (Slobodna Dalmacija, 2010., http://slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/87608/horor-u-toyoti--gas-jaci-od-kocnica-strucnjak-nikako-ne-gasiti-motor)

3.4. Germanwings

Germanwings je njemačka zrakoplovna kompanija sa sjedištem u Kölnu te tvrtka kći Lufthanse. Osnovana je 1997. godine kao niskotarifna zrakoplovna kompanija Eurowings Flug GmbH, a 2002. preimenovana je u Germanwings GmbH. Od 2012. godine postupno preuzima sve Lufthansine kontinentalne letove koji se odvijaju izvan čvorišta Frankfurta i Münchena. Germanwings je u 100 postotnom vlasništvu zrakoplovne kompanije Lufthanse. Flota je staconirana u 5 zračnih luka: Kölnu/Bonnu, Stuttgartu, Berlin-Schönefeldu, i u Dortmundu. U listopadu 2013. Germanwings posjedovao je flotu od 38 Airbus A319-100, 1 Airbus A320-200 te 6 Bombardier CRJ900 aviona. (Wikipedija, 2015., https://hr.wikipedia.org/wiki/Germanwings)

Slika 4: Logotip Germanwings aviokompanije

Izvor: https://hr.wikipedia.org/wiki/Germanwings

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

Isprva se mislilo kako je to bila nesreća no ustanovilo se kako je kopilot po imenu Andreas Lubitz namjerno srušio avion u planine. U avionu je bilo 144 putnika i 6 članova posade i svih 150 je poginulo. Kapetan je bio Patrick Sodenheimer koji je u tom kobnom trenutku izašao iz

pilotske kabine kako bi otišao do toaleta, a kad se vraćao njegov kopilot mu je zaključao kabinu i nije mogao ući. Potom je Lubitz počeo naglo spuštati visinu aviona te su se ubrzo srušili.

Ustanovljeno je da je imao problema s vidom te da je mislio kako bi zbog toga mogao izgubiti posao, pa su mu prepisani antidepresivi. Saznalo se i da istraživao načine na koji bi mogao izvršiti samoubojstvo te je na simulatoru vježbao naglo spuštanje visine aviona. (International business times, 2016., http://www.ibtimes.com/germanwings-plane-crash-anniversary-what-we-know-about-flight-9525-its-co-pilot-one-2342049)

Problem koji je nastao nije samo vezan uz činjenicu da kompanija nije provjeravala psihičko stanje svojih pilota/kopilota te da na vrijeme nisu ustanovili da Andreas Lubitz nije u stanju upravljati avionom zbog toga što pije antidepresive, već je i njhovo komuniciranje zakazalo. Naime, trebalo im je 6 sati i 30 minuta da službeno na svojim stranicama potvrde pad zrakoplova i nesretnu smrt 150 ljudi.

Krizno komuniciranje im je bilo iznimno loše, toliko loše da je druga zrakoplovna kompanija prije njih objavila tu vijest, tako da su obitelji bile shrvane zbog toga što nisu bili sigurni je li riječ o lažnoj vijesti ili je pak to istina. Slijed događaja je bio ovakav: Avion je pao u 10:40, prvi tvit o sumnji na nesreću je poslan u 11:36 i to od strane tzv. globalne aplikacije koja pruža informacije o letovima u stvarnom vremenu „Flightradar24“. U 11:52 Germanwings je objavio 3 tvita na njemačkom i engleskom jeziku u kojem su izjavili kako su svjesni špekuliranja raznih medija o incidentu pada aviona, no kako još nemaju nikakve potvrđene informacije te su apelirali na to da se prati njihova web stranica za daljnje informacije.

Ubrzo im se stranica „srušila“ zbog preopterećenosti. Umjesto da su nastavili sa informiranjem putem društvenih mreža o pristiglim saznanjima, pa čak i o tome koje aktivnosti poduzimaju kako bi saznali što konkretnije informacije s mjesta nesreće, nijedna od navedenih mjera nije poduzeta. Zrakoplovna kompanija je bila totalno isključena iz zbivanja i komunikacije. Krizni menadžment Germanwingsa sigurno je panično tražio informacije i odgovore, ali pogrešno je što ništa od toga nisu podijelili s javnosti.

Čak i jednostavan tvit: „Uspostavili smo krizni tim i razgovaramo s francuskim vlastima” dao bi neku dozu olakšanja prema obiteljima unesrećenih. Umjesto toga, više od 90 minuta nakon nesreće, Germanwings je retvitao izjavu Carstena Spohra, u kojoj potvrđuju da je zrakoplov

izgubljen. Nije bilo informacija na španjolskom jeziku iako je avion poletio iz Barcelone. Sve to moglo se spriječiti, da je Germanwings davao informacije na svojim web stranicama. Međutim, četiri sata nakon nesreće stranica je i dalje bila u kvaru, a samo rudimentarni tekst je bio postavljen.

Stranica vraća svoju funkciju tek iza 16 sati u verziji "Tamne stranice", naime, velike i ozbiljne kompanije, osobito one koje se bave poslom visokog rizika često u pripremi krize imaju tzv. "Dark sites".
"Tamne stranice" su unaprijed pripremljene web stranice koje su spremne za aktivaciju kada se dogodi kriza. One imaju funkciju pružanja detaljnih i novih informacija o krizi, izražavaju zabrinutost, daju upute za pomoć onima koji su pogođeni krizom – primjerice, članovi obitelji, stranica je bez oglasa, te osigurava kontakte za medije. Napokon u 16:55 su potvrdili žalosnu vijest te su izrazili duboku sućut obiteljima poginulih. (Inpublic.hr, 2015., http://www.inpublic.hr/krizni-management-evo-nas-pregled-germanwings-situacije/

3.5. JetBlue

Jet Blue je američki niskotarifni prijevoznik, šesta po veličini zrakoplovna tvrtka u SAD-u. Ima svoje sjedište u Long Island-u, s glavnom bazom na John F. Kennedy međunarodnom aerodromu. Zrakoplovna tvrtka uglavnom služi odredišta u SAD-u, zajedno s letovima na Arubi , Bahamima, u Dominikanskoj Republici, te drugim luksuznim odredištima. Od travnja 2017. godine, JetBlue služi 101 odredište u SAD-u, Meksiku, na Karibima, Srednjoj Americi i Južnoj Americi. (Wikipedija, 2017, https://en.wikipedia.org/wiki/JetBlue)

Jedna od najvećih katastrofa koja se dogodila u povijesti kompanije JetBlue bila je u veljači, 2007. godine i to na Valentinovo, na jako prometan dan; jer tada ljudi putuju do svojih voljenih diljem svijeta. Zbog lošeg planiranja odnosno prognoziranja aviokompanije, te zbog jake zimske oluje, putnici JetBlue-a su proveli 11 sati zatočeni u avionima na zamrznutom asfaltu u New Yorku. Letovi diljem nacije bili su zaustavljeni zbog loše organizacije i nedovoljnog praćenja vremenskih uvjeta koji su jako bitni elementi jer se radi o stotinama ljudi za čiju je sigurnost zadužena aviokompanija. Nadležne službe su u tom slučaju zakazale, čak se nisu pobrinuli da unaprijed smisle krizni plan za rješavanje ovakvih situacija.



Slika 5: Logotip JetBlue kompanije

Izvor: https://en.wikipedia.org/wiki/JetBlue

Korisnička služba/podrška kompanije je bila oštećena jer su ljudi bili bijesni zbog toga koliko dugo vremena su proveli u avionima. Putnici svih aviokompanija su i prije iskusili kašnjenja i otkazivanja letova, ali JetBlue je tu dobio najviše negativnih kritika zbog iznimno velikog kašnjenja letova, zadržavanja aviona na pisti, otkazivanja letova i velikih kašnjenja oko preuzimanja prtljage.

Kriza je počela kada je ledna oluja pogodila istočne Sjedinjene Države. Većina zrakoplovnih kompanija reagirala je otkazivanjem više letova ranije, slanjem putnika kući i nastavkom rasporeda u roku od dan-dva. No, JetBlue je pomislio kako će se vrijeme poboljšati i da će biti u mogućnosti letjeti, da će zadržati svoje prihode i zadovoljiti klijente. Upravo suprotno se dogodilo, JetBlueove muke su se vukle dan za danom.

Zbunjenost je dovela do ljutnje u razmjeni komunikacije između kupaca i zaposlenika, potičući zrakoplovnu tvrtku da nazove sigurnosno osoblje. Sustav rezervacija je bio preplavljen, a korisnici nisu mogli doći do agenata kako bi provjerili let.

Kada se kriza malo stišala, generalni direktor Neelman izjavio je kako su imali puno ljudi u tvrtki koji su htjeli pomoći onima koji nisu bili obučeni da pomognu te da su imali centar za hitnu kontrolu koji je bio pun ljudi koji nisu znali što učiniti. Neeleman je već čak izjavio za The New York Times, dva dana nakon početka oluje da će operacije na aerodormu uglavnom biti normalne.

Tada, nakon te izjave otkazali su 23% svojih letova i zatvorili uslugu u ukupno 11 gradova. Kad je uvidio pogrešku rekao da je tijekom cijelog lanca događaja precijenio sposobnost JetBluea da pronađe ljude i postavi ih na položaj. (The New York Times, 2007., http://www.nytimes.com/2007/02/19/business/19jetblue.html)

4. MENADŽERSKI ODGOVOR NA KRIZU

4.1. Odgovor na krizu

Svako, ne samo ljudsko, biće reagira na svoju ugroženost, pa tako reagiraju i kompanije putem menadžerskog odgovora na krizu. Menadžerski odgovor na krizu se može definirati kao skup radnji/aktivnosti koje su usmjerene na prepoznavanje unutarnjih i vanjskih razloga nastanka krize, prepoznavanja ranih simptoma kriznih situacija te odabir strategije koja će se implementirati s ciljem rješavanja krize u poduzeću. Menadžeri iz različitih poduzeća i zemalja drukčije reagiraju na krize, te na promjene u okruženju, stoga će i taktike izvlačenja poduzeća iz krize biti različite. (Lovrinčević, Glamuzina i Kružić, 2013)

Krizni menadžment predstavlja veoma važan dio svakog poduzeća i sve se više pažnje pridaje upravo razvijanju kriznih planova, angažiranju vanjskih stručnjaka koji su specijalizirani za takve situacije i probleme. Koliko god menadžeri bili obučeni i pripremljeni, ipak se okreću ka vanjskim partnerima, jer su oni u mogućnosti sagledati situaciju objektivno te donijeti prikladno mišljenje i rješenje.

U kriznim situacijama, menadžment mora brzo odgovoriti na pitanja što se i kako dogodilo, te što učiniti kako se takva kriza više ne bi ponovila; a svaka kriva informacija može dovesti do još goreg stanja u kompaniji. U domeni menadžera je da pokaže da je upravo u tim teškim trenutcima pripremljen, čvrsto odlučan da izvuče poduzeće iz krize te spreman preuzeti odgovornost umjesto prebacivanja krivice na druge.

Strategije koje se koriste u kriznim uvjetima su:

1. strategija smanjenja imovine; cilj je osiguranje slobodnog novčanog toka
2. strategija povećanja prihoda; cilj je povećan obujam prodaje i prihoda
3. strategija smanjenja troškova; cilj je povećanje poslovnog rezultata
4. strategija žetve; cilj je maksimiziranje kratkoročnih poslovnih rezultata poduzeća
5. strategija ogoljenja; cilj je repozicioniranje poduzeća

6. kombinirane strategije

7. likvidacija; cilj je minimizirati štetu svim dionicima u dugom roku

8. predstečajni sporazum; cilj je omogućiti poduzetniku u krizi nastavljanje obavljanja djelatnosti i uređenje njegova odnosa s vjerovnicima

9. stečajni plan i stečaj; cilj namirenje vjerovnika

U kriznim situacijama koje iziskuju nužnost brzog djelovanja menadžmenta se koriste kombinirane strategije, jer menadžment nema vremena čekati da efekti neke od navedenih strategije postanu vidljivi. Nadalje, što je problem u kojem se poduzeće nalazi teži to je i vjerojatnije da će kombinacija strategija dati bolji rezultat i brži uspjeh. (Kružić, 2017, predavanja)

Tablica 3: Akcije menadžmenta u različitim fazama korporacijskog oporavka

Akcija	Transformacija	Preokret	Kriza
Prodaja dijelova ili odjela	X		
Reinženjering poslovnih procesa	X		
TQM	X		
Obnavljanje proizvoda	X		
Analiza proizvoda i izbacivanje nekih	X	X	
„Rightsizing“ radne snage	X	X	
Određivanje stvarnog troška pojedinog proizvoda	X	X	
Promjena politika određivanja cijena	X	X	X
Promjena načina obračuna plaća i naknada	X	X	X
Smanjenje obujma poslovanja		X	X
Restrukturiranje obveza		X	X
Otpuštanje		X	X
Poboljšanje upravljanja radnim kapitalom		X	X
Produženje dugovanja		X	X
Pregovori o djelomičnoj isplati vjerovnika			X
Pokretanje stečaja			X
Pokretanje likvidacije			X

Izvor: Kružić, materijali s predavanja (2017)

Iz tablice je vidljivo da su akcije menadžmenta u fazi krize usmjerene ka promjeni politike određivanja cijena, promjeni načina obračuna plaća i naknada, smanjenju obujma poslovanja, restrukturiranju obveza, otpuštanju, poboljšanju upravljanja radnim kapitalom, produženju dugovanja, pregovorima o isplati vjerovnika te na kraju pokretanju stečaja i likvidacije. To su strože mjere nego one koje su primjenjive za transformaciju i preokret, jer im je cilj poboljšanje poslovnog procesa restrukturiranjem same kompanije. Nadalje, u fazi krize je cilj spasiti ono što je ostalo od poduzeća, minimizirajući štetu svim dionicima.

Mediji imaju velik utjecaj na kredibilitet samog poduzeća, odnosno ako im menadžer ne ponudi informacije o tijeku krize, novinari i javnost će početi sami istraživati i negativno utjecati na reputaciju poduzeća u slučaju da se iznesu polovično točne informacije. Uvijek je bolje da menadžer istupi u javnost prvi, i to u roku od sat vremena, te iznese točne informacije o kriznoj situaciji, ispriča se te poduzme potrebne korake prema kriznom planu.

Volkswagen:

Afera oko Volkswagena je „podignula veliku prašinu“, te je potresla grupaciju Volkswagen. Cijene dionica su im rapidno pale, te se isprva nisu oglašavali, no nakon nekog vremena su dali sljedeću izjavu:

“Užasno mi je žao da smo izdali povjerenje tolikih milijuna ljudi u svijetu koji vjeruju našim brendovima, automobilima i tehnologijama…Ispričavam se našim kupcima…i javnosti. Molim vas da mi vjerujete, napravit ćemo sve što je moguće da se iskupimo za svaku štetu koji smo napravili. Napravit ćemo sve da vratimo vaše povjerenje, korak po korak” – to je rekao Winterkorn u video izjavi koja je objavljena na internetskim stranicama Volkswagena.

Američka agencija za zaštitu okoliša (EPA) je objavila priopćenje u kojem je stajalo i da je pokrenut postupak protiv Volkswagena zbog kršenja propisa Zakona o čistom zraku, preciznije zbog ugrađivanja softvera kojima je kompanija manipulirala rezultatima emisije ispušnih

plinova na eko testovima. Regulatorna agencija je zatražila povlačenje gotovo pola milijuna vozila s ugrađenim spornim softverom i popravak ispušnih sustava, a u SAD je obustavljena prodaja ovih modela. Nedugo zatim, iz Volkswagena su poručili da je pripremljeno 6,5 milijardi eura namijenjenih saniranju troškova koje će proizaći iz skandala.

Društvene mreže su preplavila nagađanja o smjeni šefa Volkswagena, Martina Winterkorna. Njemački medij Tagesspiegel je objavio, a Guardian prenio da će Winterkon biti smijenjen, a da će na njegovo mjesto doći Matthias Müller iz Porschea. U video objavi na VW-ovim službenim stranicama, izjavio je da neće podnijeti ostavku i tražio je podršku javnosti u ovim teškim trenucima za kompaniju. (Telegram, 2015., http://www.telegram.hr/biznis-tech/volkswagen-trese-najveci-skandal-u-povijesti-a-ovo-je-9-stvari-koje-morate-znati-o-tome/)

Dobar potez i odgovor menadžmenta je bio isprika koja je upućena javnosti, te odluka da će Volkswagen za oko 480.000 vlasnika dvolitarskih automobila omogućiti da izaberu između njihova otkupa, izmjene motora o njihovom trošku i poništenju kredita ako ga imaju. Automobilska tvrtka je pristala i osnovati fond za financiranje zaštite okoliša. U Hrvatskoj npr. u Porsche servisu su nudili besplatnu ugradnju/reprogramiranje softvera za sporna VW vozila te poklon bon u vrijednosti 400 kn koji se može iskoristiti u istom.

Međutim, diljem svijeta, vlasnici su odlučili iskoristiti "rupu" u dogovoru koji ne precizira u kakvom stanju mora biti automobil koji ide na otkup temeljem ponude VW-a, tako da su i aute u lošem stanju (razbijene) vraćali te za njih dobili pozamašan iznos.

Samsung:

Reakcija uprave Samsunga bila je takva da su trajno obustavili prodaju Samsung Galaxy Note-a 7, na kojem su ustanovljeni veliki problemi kod baterije koji su doveli do više incidenata sa zapaljenjem. Poduzete su i nove mjere koje je Samsung predstavio kao odgovor na incidente čija je najveća posljedica gubitak povjerenja korisnika. S ciljem dodatne sigurnosti proizvoda, Samsung je uveo širok raspon procedura unutarnje kontrole i sigurnosti, uključujući dodatne protokole poput višestrukih sigurnosnih mjera i provjeru sigurnosti baterije u osam točaka. Uz

to, oformljena je savjetodavna skupina za baterije koju čine vanjski savjetnici, akademici i istraživači.

Predsjednik uprave odjela mobilnih komunikacija Samsung Electronicsa, DJ Koh, ispričao se korisnicima i zahvalio mobilnim operaterima, maloprodajnim partnerima, distributerima te poslovnim partnerima na strpljenju i potpori. Istaknuo je predanost Samsunga u ponovnom stjecanju punog povjerenja korisnika, što je posebno važno s obzirom na najavljeni izlazak Samsung Galaxy S8. Na konferenciji je također objavljeno da, za razliku od Galaxy S7 i Galaxy S7 Edge, nova serija uređaja iz Galaxy obitelji neće biti prikazana na Mobile World Congressu, jednom od najvažnijih događanja u mobilnoj industriji. (Netokracija.com, 2017., http://www.netokracija.com/samsung-galaxy-note-7-objasnjenje-eksplozije-130865)

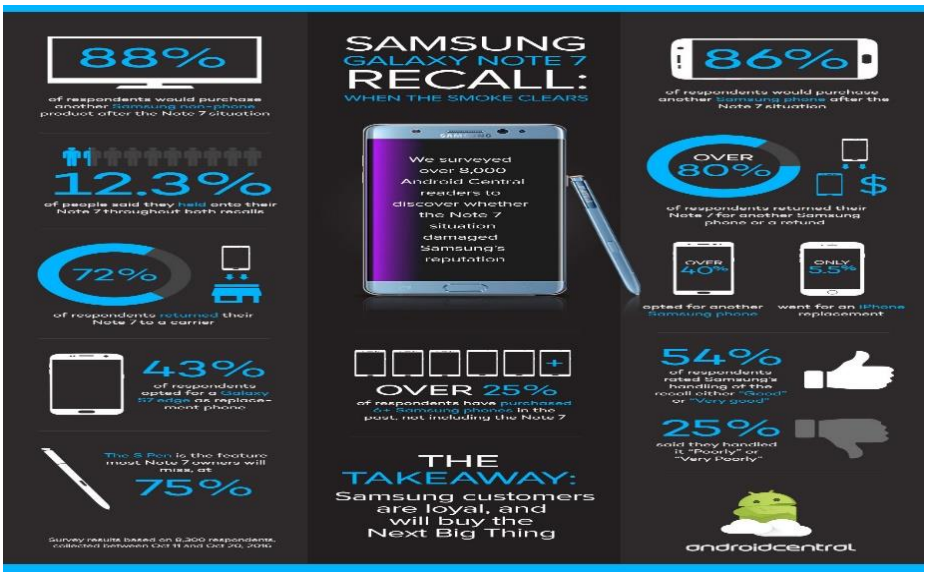
„ U proteklih nekoliko mjeseci proveli smo detaljnu istragu u suradnji s nezavisnim stručnjacima, kako bi pronašli uzrok incidenata s uređajima Galaxy Note7. te smo danas više nego ikad, predani tome da ponovno steknemo puno povjerenje naših korisnika, pomoću inovacija koje redefiniraju što je moguće učiniti po pitanju sigurnosti, kao i ostvarenja neograničenih mogućnosti i nevjerojatnih novih iskustava.“ izjavio je Koh. (Mobile-place.info, 2017.,http://mobile-place.info/samsung-na-konferenciji-za-medije-objavio-uzroke-incidenata-s-uredajima-galaxy-note7/ *)*

Od prvobitne istrage, tvrtka Samsung je uložila značajne napore kako bi osigurala najvišu kvalitetu proizvodnje i provjere kvalitete proizvoda. Na temelju provedene detaljne istrage, tvrtka Samsung je sigurna da je u novim Note7 uređajima, koji su od ovog tjedna dostupni korisnicima u Hrvatskoj, problem neispravne baterije u potpunosti otklonjen. Neke od dodatnih mjera bile su sljedeće:

- Nadogradnja softvera baterije: Samsung je objavio novi softver za sve Note7 uređaje kupljene u Europi tijekom prednarudžbi, koji ograničava punjenje baterije na 60 posto. Ograničavajući mogućnost punjenja baterije, tvrtka Samsung želi umanjiti rizik od incidenata i dodatno potaknuti korisnike da svoj postojeći uređaj, s problemom u radu baterije, odmah zamijene novim Note7 uređajem.

- korisnici Note7 uređaja mogu unijeti IMEI broj svog Galaxy Note7 uređaja na posebnoj internetskoj stranici samsung.com/hr/note7exchange, kako bi potvrdili trebaju li zamijeniti postojeći uređaj.

Saša Oravec, voditelj odjela telekomunikacija u regionalnom predstavništvu tvrtke Samsung Electronics, izjavio je da je apsolutni prioritet sigurnost korisnika te da svi reagiraju odmah i zamijene uređaje. Potom se ispričao što nisu zadovoljili standard izvrsnosti proizvoda na koji su svi navikli i koji se zapravo očekuju od Samsunga. Pozvali su korisnike Note-a 7 da vrae mobitele te da će umjesto njih dobiti nove ili povrat novca. (Mobile-place.info, 2017., http://mobile-place.info/samsung-zapoceo-program-zamjene-samsung-galaxy-note-7-u-hrvatskoj/)



Slika 6: Rezultati ankete korisnika o povlačenju Note7 uređaja

Izvor: Androidcentral, http://www.androidcentral.com/survey-samsung-users-stay-loyal-after-note-7-recall

Puno se rasprava na forumu vodilo o povlačenju Note7 uređaja te su korisnici ispunjavali online ankete koje su pokazale iznenađujuće rezultate kao što je vidljivo na slici 1. Čak 86% ispitanika izjavilo je da bi kupili još jedan Samsungov telefon , što je dobra vijest za tvrtku koja se pokušava oporaviti od krize i povlačenja velikog broja mobitela. Anketa je također pokazala da više od 50% ljudi misli Samsung rješava opoziv dobro, te 25% njih misli da ga rješavaju prosječno dobro/loše. (Androidcentral, 2016., http://www.androidcentral.com/survey-samsung-users-stay-loyal-after-note-7-recall)

Toyota:

Toyota je priznala da postoje problemi s papučicom gasa koja izaziva iznenadna ubrzanja. To izazvalo velik broj nesreća u kojima je, kako tvrdi Uprava, poginulo 89 ljudi, a 57 ih je ozlijeđeno. Toyota je povukla više od osam milijuna vozila i na njima obavila popravke papučice gasa, ali i podmetača pod nogama vozača i kočnica za koje se također ispostavilo da mogu izazvati nesreću. Konačno se, u jeku globalnog skandala, svim kupcima Toyotinih vozila ispričao i predsjednik Uprave te tvrtke, Akio Toyoda. Tvrtka je platila 16,4 milijuna dolara, što je dosad najveća kazna u SAD-u, zbog spore reakcije na probleme s papučicom gasa, a suočila se i s iznimno velikim brojem tužbi na državnoj i federalnoj razini.

Tvrtka se oglasila nakon objave izvješća Uprave te izjavila: „Suosjećamo sa pojedincima i obiteljima koje su bile uključene u bilo kakvu nesreću povezanu s Toyotinim vozilima. Činimo sve moguće napore kako bismo osigurali da su naša vozila sigurna i ostajemo predani brzoj istrazi prijavljenih incidenata iznenadnog ubrzanja kod naših vozila". (Jutarnji.hr, 2010., http://www.jutarnji.hr/vijesti/svijet/sad-toyota-odgovorna-za-89-stradalih-na-cesti/2311988/)

Krajem siječnja 2010. objavili su kako povlače osam modela s europskog i kineskog tržišta zbog kvara na papučici gasa koja se može zablokirati i nekontrolirano ubrzavati auto. Radilo se o modelima: Auris, Avensis, Aygo, Corolla, iQ, RAV4, Verso i Yaris. Japanski poslovni dnevnik Nihon Keizai izvijestio je kako je najavljeno i povlačenje 270 tisuća hibridnih vozila Prius u SAD-u i Japanu. Toyota se te godine borila s rješavanjem problema opoziva od oko 4,5 milijuna svojih vozila diljem svijeta. Naime, predsjednik Toyote, Aiko Toyoda, ispričao se klijentima i cjelokupnoj javnosti zbog masovnog opoziva svoje kompanije uzrokovanog neispravnim. papučicama gasa koje su uzrokovale nekoliko prometnih nesreće. Osim toga, javno je obećao kako će ustrajati u tome da tvrtka poveća kvalitetu svoje proizvodnje.

Ključno je to što se Toyota ispričala zbog poteškoća koje njihovi klijenti imaju ali se nisu ispričali zbog odgovornosti zbog svake ozljede koja se dogodila, što je temeljna razlika. Stručnjak za krizni menadžment, Dezenhall, je smatrao da Toyota opozivima i popravcima igra dugoročno, ali da je to puno veći problem zapravo jer su izgubljeni ljudski životi zbog nedovoljno brze reakcije na taj problem koji su imali automobili. (Manjgura.hr, 2010., http://manjgura.hr/krizno-komuniciranje/toyota-pred-izazovom-hoce-li-uspjeti-nadvladati-krizu/)

Toyota je isplatila odštetu od ukupno 10 milijuna dolara obiteljima žrtava prometne nesreće uzrokovane 2009. godine tvorničkom greškom u automobilu marke Lexus. U nesreći, izazvanoj defektom papučice gasa, poginulo je četvero ljudi. Toyota se izvan suda nagodila s obiteljima, ali je sud odlučio tajni dio sporazuma ukinuti i objaviti visinu dogovorenog poravnanja. Sve se to moglo izbjeći bržom reakcijom Toyotinih ljudi. (Slobodna Dalmacija, 2010., http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/svijet/clanak/id/120655/toyota-isplatila-10-milijuna-zbog-pogibije-obitelji-u-lexusu)

U Washingtonu je u veljači 2010. počelo kongresno saslušanje koje je bilo ključno za reputaciju tvrtke. Iz Udruženja Toyota Motors ispričali su se još jednom zbog propuštanja sigurnosnih standarda tijekom razdoblja ubrzanog razvoja i obećali su da će što brže odgovarati na prigovore korisnika. Toyotin rukovoditelj u SAD-u, Jim Lentz, izrazio je žaljenje zbog nesreća koje su uzrokovane sigurnosnim problemima Toyotinih vozila: „Proteklih mjeseci nismo se držali visokih standarda koje od Toyote očekuju i korisnici i javnost. Jednostavno rečeno, predugo nam je trebalo da se uhvatimo u koštac s rijetkim, ali ozbiljnim problemom sigurnosti.

Problemu je pridonijela slaba komunikacija s tvrtkom i potrošačima.“ Lentz je također rekao da su mu Toyotini inženjeri u Japanu rekli da nema pokazatelja o problemima s elektronikom. (Dnevnik.hr, 2010., http://dnevnik.hr/vijesti/automotiv/afera-toyota-se-nastavlja-nismo-se-drzali-visokih-standarda.html)

Germanwings:

Kada je krizna komunikacija u pitanju, svaka kompanija ima svoj zadani protokol kojeg se drži u kriznim situacijama. Nakon press konferencije Germanwingsa, Lufthansa je preuzela daljnje upravljanje krizom. Njihov krizni plan sadržavao je upute da se vođenje i koordinacija krizne komunikacije nakon press konferencije Germanwingsa prebaci na glavnu kompaniju. Otvoren i iskren pristup suočavanju s teškom situacijom u slučaju Lufthansine reakcije svakako je prepoznat te pohvaljen od strane svjetskih PR stručnjaka.

Nakon press konferencije Germanwingsa, Lufthansa je sazvala konferenciju za medije gdje je izvršni direktor Carsten Spohr imao glavnu riječ o tragediji koja je zadesila njihovu kompaniju. U manje od 24 sata je snimljen i video u kojem on sasvim iskreno progovara o padu aviona i smrti 150 putnika te posade. U svom emotivnom obraćanju se osvrnuo na to da je sam bio šokiran i potresen dolaskom na mjesto nesreće, te je rekao kako se na sigurnosti u zračnom prometu mora raditi danonoćno i da to nije nešto što se treba olako shvatiti. Zahvalio se na suosjećanju i razumijevanju svih ljudi, te izrazio žaljenje zbog tragične nesreće.

Crno-bijeli logo na Facebooku u Lufthansi su držali dva mjeseca od šokantne nesreće, a tek su ga 19. svibnja promijenili u službene boje. Također, tadašnji mjesečni broj internog časopisa Lufthanse za zaposlenike u znak solidarnosti s nesretnim događajem izdan je u crno-bijelom printu. Glasnogovornik Germanwingsa izjavio je za BBC da će Lufthansa pokriti troškove nastale uslijed ove nesreće isplaćivanjem predujma od najmanje 50000 eura po putniku, te da želi da se obiteljima žrtava pruži poštena naknada. Istaknuo je kako je prvi prioritet pomoći obiteljima koliko god je to moguće.

Iako su ove dvije kompanije pomalo nespretno krenule rješavati kriznu situaciju u prvih par sati, Lufthansa je odradila odličan posao u kasnijoj komunikaciji na društvenim mrežama i koordinaciji svoje kompanije Germanwings. Koliko su pažnje posvetili komunikaciji s javnosti najviše govori crna vrpca na slici Twitterovog profila Germanwingsa koja je tamo stajala i nekoliko mjeseci nakon tragedije. Početni potezi ove dvije kompanije nisu bili skladni, a mogu se pripisati početnoj panici koja je vladala.

Pogreška Germanwingsa je bila što su u vrijeme nesreće bili nedostupni te nisu objavili nikakve informacije na Twitteru. Drugim riječima, zrakoplovna kompanija je bila totalno isključena iz zbivanja i komunikacije. Njihov krizni menadžment je sasvim sigurno panično tražio informacije i odgovore, ali pogrešno je što ništa od toga nisu podijelili s javnosti. Lufthansa je profesionalno odrađivala kriznu komunikaciju na društvenim mrežama, te naposljetku za sobom povukla Germanwingsov krizni menadžment i ispravila njihove početničke greške. Ova velika tragedija je zasigurno ostavila posljedice na ovu zrakoplovnu kompaniju jer su se mjesecima poslije karte mogle naći po zaista smiješno niskim cijenama zbog pada potražnje koje je uzrokovana tom nesrećom.

JetBlue:

Generalni direktor kompanije JetBlue, David Neelman, ni u jednom trenutku nije "svalio krivicu" na vrijeme i pokušao to iskoristiti kao opravdanje za kompaniju koju vodi. Umjesto toga, napisao je javno pismo putnicima JetBlue-a u kome ih je upoznao sa poveljom prava potrošača i predstavio im detaljnu listu akcija koje će kompanija poduzeti kako bi pomogla svim putnicima koji su bili pogođeni tom kriznom situacijom, a između ostalog, osim isprike u pismu bila je uključena i novčana kompenzacija. Nadalje će se citirati dio tog istog pisma:

„Dragi JetBlue klijenti,

Žao nam je i neugodno. Ali, iznad svega, duboko nam je žao. Prošla nedjelja bila je najgora radna nedjelja u sedmogodišnjoj povijesti kompanije JetBlue. Mnogi od vas zadržani su na drugim aerodromima, dugo čekali, ili imali otkazane letove nakon jake zimske ledene oluje na sjeveroistoku. Oluja je omela kretanje aviona i, što je još važnije, omela kretanje JetBlueovih pilota i ostalih članova posade koji su ovisili od tih aviona jer plan bio da ih oni dopreme do aerodroma gdje su, prema rasporedu, trebali biti vama na usluzi. Pošto je pred nama gužva zbog Dana predsjednika, prilike za izmjenu rezervacije bile su vrlo ograničene a vrijeme za čekanje na 1-800-JETBLUE bilo je neobično dugo ili je čak dolazilo do nemogućnosti uspostavljanja kontakta, što nas je dodatno omelo u naporima da riješimo stvari.

Ne možemo riječima iskazati koliko nam je iskreno žao zbog nespokoja, frustracije i neprilika koje ste iskusili Vi, vaša porodica, prijatelji i kolege. Ovo je utoliko žalosnije jer je JetBlue zasnovan na obećanju povratka ljudskosti u avio-promet, i činjenja iskustva letenja vedrijim i lakšim za svakoga tko se opredijeli za letenje s nama.

Svjesni smo da prošle nedjelje nismo uspjeli ispuniti to obećanje.

Posvećeni smo vama, našim dragocjenim klijentima, i poduzimamo odlučne korake kako bismo ispravili stvari i povratili vaše povjerenje. Otpočeli smo rad na sveobuhvatnom planu kako bismo osigurali bolje i pravovremenije informacije za vas, više alata i resursa za naše članove posade, i poboljšali procedure za rješavanje problema koji se mogu javiti u radu. Što je najvažnije, objavili smo Povelju o pravima klijenata JetBlue Airwaysa – kojom vam se javno obavezujemo u pogledu načina na koje ćemo reagirati na ometanja u funkcioniranju – uključujući pojedinosti koje se tiču nadoknade. Pozivamo vas da saznate više na jetblue.com/promise.

Zaslužili ste bolje – puno bolje – od nas prošlog tjedna, a mi smo vas iznevjerili. Ništa nije važnije od ponovnog pridobivanja vašeg povjerenja i svi mi ovdje nadamo se da ćete nam dati priliku da vam ponovo poželimo dobrodošlicu na naš let i osiguramo vam pozitivno JetBlue iskustvo na kakvo ste navikli od nas.“

Neelman se zatim pojavljivao u svim aktualnim emisijama na nacionalnim televizijama i oglašavao na YouTube-u, ali ne kako bi opravdao svoju kompaniju, već kako bi se ispričao u njeno ime. Ipak, reputacija JerBlue-a pretrpjela je određenu štetu, s obzirom na to da su prethodno u medijima prikazivane slike mnoštva izmučenih putnika koji su gotovo nedjelju dana provodili na aerodromu i dostigli točku ključanja u trenutku kada je Neelman istupio sa isprikom. U svakom slučaju, šteta nije bila ni približno velika kao što bi se moglo očekivati u ovakvoj situaciji, upravo zato što je kompanija JetBlue primjenila dobru strategiju kriznog komuniciranja.

Slučaj ovog avio-prijevoznika koji je je bio prisiljen da otkaže čak 1.000 letova u svega 5 dana nakon što je ledena oluja pogodila istočnu obalu SAD, ušao je u marketinšku povijest kao jedan od najboljih primjera antikriznog PR-a. (Elliott.org, 2007., http://elliott.org/blog/jetblues-apology/)

4.2. Zajednička obilježja, sličnosti, reakcije

Ono što se može navesti kao zajednički nazivnik svih ovih svjetskih kompanija u krizi je brza reakcija na nastalu krizu, nastojanje menadžera da daju točne informacije o razlogu nastanka krize, njihova isprika svim oštećenim stranama te izvrsna komunikacija sa svim dionicima, od zaposlenika pa do medija. Objedinjenjem svih ovih faktora se povećava i šansa da se poduzeće izvuče iz krize, nauči iz pogrešaka te se pripremi za moguće daljne krize za koje smatra da ih mogu zadesiti. JetBlue i Samsung se mogu izdvojiti kao dvije svjetske kompanije koje su najbolje reagirale na krizne situacije u kojima su se našle.

JetBlue je već ušao u povijest zbog pisma koje je bilo upućeno javnosti od strane generalnog direktora u kojem on pokazuje koliko mu je stalo do putnika te da razumije u kakvoj su se situaciji našli i što je najvažnije priznaje grešku JetBlue aviokompanije, što zapravo i nije čest slučaj. Često se nailazi na pisma isprike, no ona uglavnom služe kako bi se opravdali za postupke i pokušali svaliti krivnju na nekog trećeg, što kod JetBlue-a nikako nije bio slučaj.

Samsung je također pokazao zavidnu razinu pravovremene reakcije kojom su povukli sve mobitele Note7 nakon više slučajeva njihovog samozapaljenja. Odmah su započeli i s postupkom vraćanja i zamjene mobitela kako bi osigurali korisnicima nove uređaje. Također, neki su dobili i velike popuste na druge uređaje, te popust na S8 i S8 + koji nije zanemariv. Uputili su ispriku javnosti, a istoj su kao i kod JetBlue-a priznali svoj veliki propust te ubrzo počeli danonoćno raditi na otkrivanju uzroka. Posljedično, proveli su nove mjere sigurnosti baterija za mobitele te ograničili mogućnost punjenja baterije te tako otklonili mogućnost eksplozije baterije.

Nadalje, *Volkswagen* je napravio dobar potez sa isprikom koja je upućena javnosti, te odlukom da će za oko 480.000 vlasnika dvolitarskih automobila omogućiti da izaberu između njihova otkupa, izmjene motora i poništenju kredita. Međutim, njihova prvotna reakcije je bila takva da je nije ni bilo. Oglasili su se tek nakon nekog vremena kada su osjetili pritisak medija i bili primorani da priznaju čitavi skandal oko ispušnih plinova na automobilima.

Germanwings nije baš najbolje reagirao u trenutku kad su trebali prvi objaviti da se dogodila nesreća, nego je to učinila druga zrakoplovna kompanija. Upravo zbog toga su ih ljudi najviše kritizirali i bio im je narušen ugled. Reagirali su tek pet sati nakon objave drugih, te je to jako poražavajuća činjenica za Germanwings. Obitelji putnika su bile u nedoumici oko toga radi li

se možda o lažnoj vijesti ili je pak istina da su im obitelji mrtve. Krizno komuniciranje im je skroz zakazalo; nisu dijelili nikakve informacije sa javnošću i medijima.

Toyota je učinila veliku grešku pokušavajući zataškati cijelu situaciju, naime isprva nisu htjeli priznati pogrešku, a kasnije kad je sve eskaliralo brojnim prometnim nesrećama koje su se dogodile zbog kvara na Toyotinim automobilima, su se ispričali. Međutim, njihova isprika je bila samo zbog poteškoća koje njihovi klijenti imaju, a ne i zbog brojnih nesreća za koje su trebali odgovarati zbog kvarova na vozilima.

Povukli su i nekoliko milijuna vozila, te ih popravili, no to ne može umanjiti činjenicu da su ljudski životi izgubljeni zbog spore reakcije na kvarove u automobilima i negiranje odgovornosti. Toyota je tim činom te godine izgubila veliki broj svojih klijenata koji su radije okrenuli ka drugim proizvođačima automobila.

Ono što povezuje ovih pet kompanija su komunikacija s medijima tijekom krize, jer znaju da će se tako obratiti „širokim masama“ i ispričati se javnosti, te tako pokazati brigu i empatiju. Tu veliku ulogu imaju menadžeri jer oni predstavljaju cijelu kompaniju i trebaju preuzeti najviše odgovornosti, zbog toga što je i dokazano da su najveći problemi upravo oni koji bi trebali biti pod kontrolom menadžmenta.

Drugo zajedničko obilježje se odnosi na povlačenje proizvoda, poboljšanje usluga, svega onog što je izazvalo krize i možda oštetilo potrošače. Treće zajedničko obilježje se odnosi na održavanje odnosa s potrošačima nakon prestanka krize. Nadalje, često se duži period nakon prestanka krize, potrošače motivira različitim popustima, pogodnostima, povratom novca i sl.

5. ZAKLJUČAK

Krize su neočekivane, neželjene, no nezaobilazni dio menadžerskog upravljanja organizacijom je pripremljenost na krize i krizne situacije. Tako se može reći da je poslovnom krizom najbolje upravljati i prije nego što do nje dođe. To se postiže svakodnevnom analizom poduzeća i njegove okoline, prednosti, slabosti, prilika i prijetnji. Uzroci mogu biti vanjski i unutarnji stoga svi zaposlenici te menadžment moraju pridati posebnu pažnju izradi kriznog komunikacijskog plana te okupljanju kriznog tima koji će ta plan provesti u djelo. Često se zanemaruju početni znakovi krize i upravo zbog toga u trenutku nastanka nekakve veće krize i katastrofe zavlada panika.

Za proces rješavanja krizne situacije potrebno je djelovati brzo, dati točne informacije, konstantno prikupljati podatke i što je najvažnije podijeliti ih s medijima i javnošću. Od menadžera se očekuje da u vrijeme krize reagiraju unutar sat vremena i daju izjavu, bilo u obliku konferencije za medije ili izjave za medije. Ponekad je i menadžerima teško razlučiti koje informacije iznijeti u javnost, jer je to lavina podataka i informacija koje često ni oni unutar tih prvih sat vremena ne mogu procesuirati, a kamoli „obični“ ljudi koji zahtijevaju objašnjenja. Osim potrošača/putnika/kupaca koji najviše budu pogođeni krizom, bilo to financijski ili gubitkom voljene osobe(nesreća u avionu npr.), zaposlenicima također treba objasniti što se događa, jer su u tim trenutcima u panici zbog potencijalnog gubitka posla i velika je mogućnost da ako nemaju točne informacije da će početi širiti glasine i dezinformacije koje mogu samo naštetiti poduzeću.

Na menadžerima je najveća odgovornost kada dođe do krize i zato nije rijedak slučaj da masovno odlaze sa svojih pozicija baš tada, kako bi se riješili te odgovornosti i prepustili je drugima. Lojalni menadžer kojemu je stalo do zaposlenika, potrošača i kompanije bi trebao u tim trenucima dati najviše od sebe i ne odustajati u nastojanjima da se isprave pogreške i da se nadoknadi šteta koje je učinjena lošim poslovanjem i nepripremljenošću na krize.

Analizom kriza i odgovora na krizu koje su pogodile Volkswagen, Toyotu, Samsung, Germanwings i JetBlue, došlo se do zaključka kako su upravo oni koji su iskreno istupili u javnost s isprikom kriveći sebe, a ne druge, imali najviše uspjeha u vraćanju lojalnih potrošača. Također, bitan aspekt predstavlja i ponašanje nakon krize; pod tim se podrazumijeva da su kompanije koje su zaista poradile na uzrocima takvih kriza i otklonile ih, naišle na veliko razumijevanje potrošača te su im uzvratili tako da su im dali drugu šansu. Nisu bitna obećanja

koja su dana za vrijeme izjave za medije, bitno je ono što će menadžeri stvarno promijeniti i koliko će truda uložiti u istraživanja i studije kako se kardinalne greške, kao u slučaju Germanwingsa i Toyote više ne bi ponavljale.

Kada se izgube ljudski životi, ne postoji financijska nadoknada koja bi bila dovoljna da obiteljima žrtava izbriše taj strašan gubitak. Kako bi se izbjegle pogreške koje mogu naštetiti reputaciji poduzeća i „utopiti ga“ još dublje, stručnjaci za krizni menadžment pomažu menadžerima savjetima, pripremljenim govorima i strategijama koje su unaprijed smišljene s ciljem smirivanja javnosti te objektivnog pogleda na situaciju.

Krizni menadžment je ključan za uspješan izlazak iz bilo koje krizne situacije u organizaciji, te svaka kriza ima veliki potencijal za novi uzlet organizacije, što treba prepoznati i iskoristiti. Zaključno, krize nisu pozitivni događaji, no kada se već dogode, trebaju nam poslužiti kao primjer za dalje; odnosno kako ne poslovati i što promijeniti, a u tome često pomaže repozicioniranje te nova strategija, vizija i misija.

U modernom vremenu u kojem danas živimo, svaka odgovorna kompanija mora imati dobar krizni menadžment te nastojati prevenirati krize, a ako do njih već dođe treba znati spasiti poduzeće brzo i efikasno.

LITERATURA:

Knjige i časopisi:

1. Coombs, W. T. (2007): Crisis Management and Communications, Gainesville FL: Institute for Public Relations, dostupno na: http://www.instituteforpr.org/crisismanagement-and-communications/ [15.05.2017.]

2. Kružić, D., (2017): Skripta, Krizni menadžment, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, materijali s predavanja

3. Lovrinčević, Marina; Glamuzina, Mia; Kružić, Dejan (2013): Menadžerski odgovor na poslovnu krizu – od uočavanja kriznih simptoma do primjene kriznih strategija, Vrdoljak Raguž, Ivona (ur.). - Dubrovnik : Sveučilište u Dubrovniku, zbornik radova

4. Osmanagić Bedenik, N. (2007): Kriza kao šansa: Kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha, Zagreb: Školska knjiga.

5. Sučević, D. (2010): Krizni menadžment, Zagreb: Lider.

6. Zgombić & partneri (2005):Upravljanje kriznim situacijama: Svladajte vještine i spriječite katastrofu

Novinski članci (pregledano od 18.05.-23.05. 2017.):

1. 24sata (2016): Samsung povlači Note 7 zbog baterija koje mogu eksplodirati, 02.09.2016., dostupno na: http://www.24sata.hr/tech/samsung-povlaci-note-7-zbog-baterija-koje-mogu-eksplodirati-489444

2. 057info (2010): Nakon gasa, problem i kočnice, 04.02.2010., dostupno na: http://www.057info.hr/vijesti/2010-02-04/nakon-gasa-problem-i-kocnice

3. Al Jazeera Balkans (2016): Kriza Samsunga potresa cijelu Južnu Koreju, 13.10.2017., dostupno na: http://balkans.aljazeera.net/vijesti/kriza-samsunga-potresa-cijelu-juznu-koreju

4. Androidcentral (2016): No lasting damage: Samsung users stay loyal after Note 7 recall, 26.10.2016., dostupno na: http://www.androidcentral.com/survey-samsung-users-stay-loyal-after-note-7-recall

5. Dnevnik.hr (2010): Afera Toyota se nastavlja: „Nismo se držali standarda“, 24.02.2010., http://dnevnik.hr/vijesti/automotiv/afera-toyota-se-nastavlja-nismo-se-drzali-visokih-standarda.html

6. Elliott.org (2007): JetBlue’s apology, 21.02.2007., dostupno na: http://elliott.org/blog/jetblues-apology/

7. International Business Times (2016): Germanwings Plane Crash Anniversary: What We Know About Flight 9525 And Its Co-Pilot One Year Later, 24.03.2016., dostupno na: http://www.ibtimes.com/germanwings-plane-crash-anniversary-what-we-know-about-flight-9525-its-co-pilot-one-2342049

8. In public (2015): Krizni menadžment: Naš pregled Germanwings situacije, 26.06.2015., dostupno na: http://www.inpublic.hr/krizni-management-evo-nas-pregled-germanwings-situacije/

9. Index.hr (2017): Agrokorova šutnja i Todorićevo skrivanje mogli bi ući u udžbenike, 04.04.2017., dostupno na: http://www.index.hr/vijesti/clanak/agrokorova-sutnja-i-todoricevo-skrivanje-mogli-bi-uci-u-udzbenike/961273.aspx)

10. Jutarnji.hr (2010): SAD: Toyota odgovorna za 89 stradalih na cesti, 26.05.2010., dostupno na: http://www.jutarnji.hr/vijesti/svijet/sad-toyota-odgovorna-za-89-stradalih-na-cesti/2311988

11. Lider (2017): Danko Sučević: Što krizni menadžer mora napraviti u Agrokoru, 23.03.2017., https://lider.media/aktualno/tvrtke-i-trzista/poslovna-scena/danko-sucevic-sto-krizni-menadzer-mora-napraviti-u-agrokoru/

12. Linkedin.com (2017): Agrokor kao primjer lošeg kriznog komuniciranja, 04.04.2017., https://www.linkedin.com/pulse/agrokor-kao-primjer-lo%C5%A1eg-kriznog-komuniciranja-luka-%C5%A1ipi%C4%87

13. Mobile-place.info (2017): Samsung je na konferenciji za medije objavio uzroke incidenata s uređajima Galaxy Note7, 23.01.2017., dostupno na: http://mobile-place.info/samsung-na-konferenciji-za-medije-objavio-uzroke-incidenata-s-uredajima-galaxy-note7/

14. Mobile-place.info (2017): Samsung započeo program zamjene Samsung Galaxy Note7 u Hrvatskoj, 26.09.2016., dostupno na: http://mobile-place.info/samsung-zapoceo-program-zamjene-samsung-galaxy-note-7-u-hrvatskoj/

15. Manjgura (2010): Toyota pred izazovom – hoće li uspjeti nadvladati krizu?, 14.02.2010., dostupno na: http://manjgura.hr/krizno-komuniciranje/toyota-pred-izazovom-hoce-li-uspjeti-nadvladati-krizu/)

16. New York Times (2007): JetBlue's C.E.O. Is 'Mortified' After Fliers Are Stranded,

19.02.2007., dostupno na: http://www.nytimes.com/2007/02/19/business/19jetblue.html

17. Netokracija (2017): Samsung konačno objavio zašto su eksplodirali uređaji Galaxy Note 7, 23.01.2017., dostupno na: http://www.netokracija.com/samsung-galaxy-note-7-objasnjenje-eksplozije-130865

18. Prvi.tv (2017): Todorić se prvi put nakon početka krize obratio radnicima Agrokora, 22.03.2017., dostupno na: http://prvi.tv/vijesti/hrvatska/todoric-se-prvi-put-nakon-pocetka-krize-obratio-radnicima-agrokora/94847

19. Slobodna Dalmacija (2010): Horor u Toyoti - gas jači od kočnica: Nikako ne gasiti motor!, 06.02.2010., dostupno na: http://slobodnadalmacija.hr/novosti/hrvatska/clanak/id/87608/horor-u-toyoti--gas-jaci-od-kocnica-strucnjak-nikako-ne-gasiti-motor)

20. Slobodna Dalmacija (2010): Toyota isplatila 10 milijuna$ zbog pogibije obitelji u Lexusu, 28.12.2010., dostupno na: http://www.slobodnadalmacija.hr/novosti/svijet/clanak/id/120655/toyota-isplatila-10-milijuna-zbog-pogibije-obitelji-u-lexusu

21. Tportal.hr (2017): Macan i Jelić preuzeli krizno komuniciranje u Agrokoru, 05.04.2017., https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/macan-i-jelic-preuzeli-krizno-komuniciranje-u-agrokoru-20170405

22.Telegram (2015): Volkswagen je zbog dizel-skandala izgubio 26 milijardi eura tržišne vrijednosti i ugrozio cijelu industriju, 23.09.2015., dostupno na: http://www.telegram.hr/biznis-tech/volkswagen-trese-najveci-skandal-u-povijesti-a-ovo-je-9-stvari-koje-morate-znati-o-tome/

23. Večernji list (2017): Samsung potvrdio: Ovo su razlozi zbog koji je došlo do zapaljenja baterija, 23.01.2017., http://www.vecernji.hr/gadgeti/samsung-potvrdio-ovo-su-razlozi-zbog-koji-je-doslo-do-zapaljenja-baterija-1144183

24. Zimo (2016): Eksplodirale i perilice za rublje: Novi problemi za Samsung, 30.09.2016.,dostupno na: http://zimo.dnevnik.hr/clanak/eksplodirale-i-perilice-za-rublje-novi-problemi-za-samsung---451963.html

Ostali internetski izvori:

1.Wikipedija, Volkswagen, dostupno na https://bs.wikipedia.org/wiki/Volkswagen, (10.05.2017.)

2.Wikipedija, Volkswagen skandal emisije plinova, dostupno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_emissions_scandal (10.05.2017.)

3.Wikipedija, Samsung, dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Samsung (10.05.2017.)

4.Wikipedija, Toyota, dostupno na: https://bs.wikipedia.org/wiki/Toyota (10.05.2017.)

5.Wikipedija, Germanwings, dostupno na: https://hr.wikipedia.org/wiki/Germanwings (10.05.2017.)

6. Wikipedija, JetBlue, dostupno na: https://en.wikipedia.org/wiki/JetBlue (11.06.2017.)

7. Agrokor.hr, Agrokor, dostupno na: http://www.agrokor.hr/hr/koncern/o-nama/ (10.06.2017.)

POPIS TABLICA:

Tablica 1: Osnovni razlog za nazadovanje poduzeća.....8
Tablica 2: Model komunikacije u krizi.....11
Tablica 3: Akcije menadžmenta u različitim fazama korporacijskog oporavka.....26

POPIS SLIKA:

Slika 1: Logotip Volkswagena.....16
Slika 2: Logotip Samsunga.....17
Slika 3: Logotip Toyote.....19
Slika 4: Logotip Germanwings aviokompanije.....21
Slika 5: Logotip JetBlue aviokompanije.....24
Slika 6: Rezultati ankete korisnika o povlačenju Note7 uređaja.....30

SAŽETAK

Cilj ovog rada bio je prikazati na koji način su se menadžeri različitih svjetskih kompanija, iz različitih zemalja nosili s kriznim situacijama koje su ih zatekle, te koliku ulogu u poduzeću u današnje vrijeme ima dobro krizno komuniciranje. Istraživanje je provedeno metodom studije slučaja, i to na pet slučajeva kriznih situacija koje su zadesile renomirana svjetska poduzeća: Volkswagen, Samsung, Toyotu, Germanwings i JetBlue.

Menadžerski odgovor na krizu, na koji se stavio naglasak u ovom radu, je za svih pet poduzeća koja su analizirana imao zajednička obilježja koja su se najviše ogledala u brzini reakcije, isprici javnosti te preuzimanju odgovornosti i posljedica. Ponajviše se to odnosi na Samsung i JetBlue, koji su zbog svojih reakcija u svrhu smanjenja štete korisnicima/klijentima služili kao primjer drugim poduzećima; kako „izvući najbolje“ čak i u kriznoj situaciji. Postoje i negativni primjeri poput Toyote, koja je isprva duži niz mjeseci negirala odgovornost i nije se htjela suočiti s istinom, iako je jedino kod ove kompanije bilo smrtnih posljedica zbog njihovih propusta.

Nadalje, u radu se pokazalo kako je iznimno važno za opstanak poduzeća imati krizni menadžment, te dobro razrađen plan aktivnosti koje se trebaju poduzeti u tim situacijama. Najčešće se u te svrhe dovode vanjski stručnjaci koji mogu sagledati sve puno objektivnije te spasiti poduzeće kako ne bi „potonulo još dublje“.

Ključne riječi: krizno komuniciranje; menadžerski odgovor; krizni menadžment.

SUMMARY

The aim of this paper was to show in what way did managers of different companies, from different countries, deal with crisis situations, and how important it is nowadays to develop good crisis communication within an organisation. The research, conducted using the case study method, has covered five cases of crisis situations which hit some of the world's most successful companies: Volkswagen, Samsung, Toyota, Germanwings and JetBlue.

Managerial response to the crisis, to which emphasis was placed, has had some common features for all five companies; reaction speed, public apology, taking responsibility and facing with the consequences. It mainly refers to Samsung and JetBlue whose managers tried to minimize the damage to their customers and so they served as an example to all the other companies; how to get the best out of crisis situations. There are also negative examples like Toyota, whose managers had denied for several months, to take responsibility and face the thruth; although their mistakes caused deaths of dozens of people.

Furthermore, this paper showed that it is essential, for a company to survive, that it has effective crisis management, and a good plan of actions which has to be implemented in that kind of situations. Usually, for that purposes, external experts are brought so they can see everything more objective and save the company from „sinking even deeper“.

Keywords: crisis communication; managerial response; crisis management.