

UPRAVLJANJE U UVJETIMA KRIZE

Sarić, Karlo

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:228:955039>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-12**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University Department of Professional Studies](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Preddiplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

KARLO SARIĆ

UPRAVLJANJE U UVJETIMA KRIZE

ZAVRŠNI RAD

Split, srpanj 2022.

SVEUČILIŠTE U SPLITU
SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Preddiplomski stručni studij Trgovinsko poslovanje

Predmet: Menadžment

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Karlo Sarić

Naslov rada: Upravljanje u uvjetima krize

Mentor: mr. sc. Anita Krolo Crvelin

Split, srpanj 2022.

SADRŽAJ

SAŽETAK	
ABSTRACT	
UVOD	1
1. KRIZA – DEFINICIJA I TIPOVI	3
1.1. Definiranje krize.....	3
1.2. Tipovi krize	6
2. UPRAVLJANJE U UVJETIMA KRIZE	9
2.1. Uopćeno o upravljanju u uvjetima krize	9
2.2. Sposobnost upravljanja u uvjetima krize	12
2.3. Mitroffovih pet faza upravljanja krizom	13
2.3.1. Faza 1: Detekcija signala.....	13
2.3.2. Faza 2: Prevencija i pripravnost	14
2.3.3. Faza 3: Obuzdavanje/ograničavanje štete	15
2.3.4. Faza 4: Oporavak.....	16
2.3.5. Faza 5: Učenje	16
2.4. Kako spriječiti i/ili upravljati krizama?.....	17
2.5. Plan upravljanja u uvjetima krize.....	18
3. PRIMJERI UPRAVLJANJA U UVJETIMA KRIZE	21
3.1. LEGO	21
3.1.1. Kratka pozadina problema.....	22
3.1.2. Novi izvršni direktor i transformacija	22
3.2. Coca-Colina voda „Danasi“	24
ZAKLJUČAK	28
POPIS LITERATURE	29
POPIS TABLICA	31

SAŽETAK

Naslov: Upravljanje u uvjetima krize

Upravljanje u uvjetima krize uključuje planiranje, suočavanje i oporavak od utjecaja kriznih događaja. Kako se opseg i složenost sustava koji organiziraju suvremeno društvo povećavaju, upravljanje u uvjetima krize postaje esencijalno za sve organizacije. Krize su povezane s hitnim izazovima s visokim ulozima u kojima ishodi mogu uvelike varirati ovisno o potezima koje su poduzeli uključeni. Učinkovito djelovanje kao odgovor na krizne situacije zahtjeva optimalne napore. Umjesto da čeka dok na nju izravno utječe, organizacija bi trebala početi reagirati na signale potencijalne krize što je prije moguće. Ovaj rad predstavlja osnovne upravljanja u uvjetima krize, analizirajući, između ostaloga, definicije, faze upravljanja krizom, plan upravljanja u uvjetima krize, te daje dva praktična primjera uspješnog upravljanja krizom na brendovima LEGO i Coca-Cola.

Ključne riječi: kriza, upravljanje u uvjetima krize, plan upravljanja u uvjetima krize

ABSTRACT

Title: Management in crisis conditions

Management in crisis conditions includes planning, dealing with and recovering from the impact of crisis events. As the scope and complexity of the systems that organize modern society increase, crisis management becomes essential for all organizations. Crises are associated with urgent, high-stakes challenges where outcomes can vary greatly depending on the actions taken by those involved. Effective action in response to crisis situations requires optimal efforts. Instead of waiting until it is directly affected, the organization should start responding to the signals of a potential crisis as soon as possible. This Undergraduate Thesis presents the basics of management in crisis conditions by analyzing, among other things, definitions, stages of crisis management, management plan in crisis conditions, and gives two practical examples of successful crisis management by examining LEGO and Coca-Cola brands.

Keywords: crisis, management in crisis conditions, crisis management plan

UVOD

Upravljanje u uvjetima krize uključuje planiranje, suočavanje i oporavak od utjecaja kriznih događaja. Kako se opseg i složenost sustava koji organiziraju suvremeno društvo povećavaju, upravljanje u uvjetima krize postaje esencijalno za sve organizacije. Međutim, upravljanje u uvjetima krize relativno je mlado, odnosno, pojavilo se kao polje prakse i akademskog istraživanja u kasnim 1980-ima nakon niza visokopofilnih i smrtonosnih događaja (uključujući nuklearnu nesreću u Černobilu i eksploziju Challengera-a). Krize, povezane s različitim događajima kao što su lažni trgovci, izbijanje bolesti, kvarovi računala i teroristički napadi, dovele su do uspostave niza pod disciplina, uključujući upravljanje kontinuitetom poslovanja, oporavak od katastrofe, upravljanje operativnim rizikom i upravljanje rizikom poduzeća. U svim ovim slučajevima, i u svakodnevnim osobnim situacijama, krize su povezane s hitnim izazovima s visokim ulozima u kojima ishodi mogu uvelike varirati ovisno o akcijama koje su poduzeli uključeni. Učinkovito djelovanje kao odgovor na krizne situacije zahtjeva optimalne napore.

Drugim riječima, upravljanje u uvjetima krize postalo je uobičajen sadržaj za menadžere organizacija s obzirom na prirodu trenutnog poslovnog okruženja koje je pod utjecajem globalizacije i visoke tržišne dinamike. U ovom svijetu kriza se može smatrati više ili manje trajnom. Ova činjenica zahtijeva kontrolu i predviđanje koje će spriječiti potencijalni poremećaj ravnoteže i stabilnosti organizacije. Općenito, upravljanje u uvjetima krize može se shvatiti kao proces koji usmjerava aktivnosti organizacije u svrhu otkrivanja i evaluacije upozoravajućih signala potencijalne krize. Moglo bi se reći da je u suvremenom konceptu upravljanja kriznim situacijama gotovo nužno težiti proaktivnom stilu upravljanja, pri čemu su gotovo svakodnevni zadaci menadžera detektirati signale upozorenja koji mogu spriječiti moguću krizu i kreirati mjere za zaštitu organizacija od buduće krize. Značajnu ulogu ima analiza potencijalne krize i razmjena znanja koja vodi ka organizacijskom učenju. Menadžeri se, dakle, moraju nositi s mnogim promjenama i osigurati učinkovit tijek rješavanja problema.

Ovaj Završni rad predstaviti će upravljanje u uvjetima krize. Za potrebe istog, u prvom dijelu rada predstaviti će se definicija i tipovi krize. Zatim će se predstaviti upravljanje u uvjetima krize, uključujući uopćenu raspravu o potonjem, sposobnost upravljanja krizom, Mitroffovih pet faza upravljanja krizom, kako spriječiti/upravljati krizom, te će, ukratko, predstaviti i plan upravljanja krizom. Konačno, prikazat će se praktični primjeri brendova Coca-Cola i LEGO. U potonjem slučaju analizirat će se potezi koje je nova uprava povukla kako bi re-pozicionirala LEGO kao najjači brend u industriji igračaka. Na primjeru Coca-Cole, s druge strane, predstaviti će se kako se organizacija nosila s neuspjehom jednog od svojih proizvoda na tržištu Ujedinjenog Kraljevstva.

1. KRIZA – DEFINICIJA I TIPOVI

Poglavlje koje slijedi predstaviti će se različite, uopćene i specifične, definicije krize kao i razmjeri krize. Zatim će se predstaviti, također različiti, tipovi krize koji se tiču organizacije.

1.1. Definiranje krize

Riječ „kriza“ potječe od grčke riječi „krisis“, što znači prosudba, izbor ili odluka. Upotreba pojma, međutim, varira ovisno o kontekstu u kojem se koristi i disciplini istraživača. U smislu organizacijske krize, to je događaj male vjerojatnosti, velikog utjecaja koji prijeti održivosti organizacije i karakterizira ga dvosmislenost uzroka, posljedice i načina rješavanja, kao i uvjerenje da se odluke moraju donositi brzo. S druge strane, planiranje krize je umijeće uklanjanja velikog dijela rizika i neizvjesnosti kako bi se omogućilo da organizacija postigne (veću) kontrolu nad vlastitom sudbinom. Iako je ovo stajalište staro već dva desetljeća, ono odražava trenutni pristup menadžmenta u uvjetima krize, koji ih vidi kao izolirane događaje koji se mogu analizirati u smislu uzroka, posljedica, opreza i suočavanja, gdje: uzroci uključuju trenutne neuspjehe koji su potaknuli krizu; oprez uključuje mjere poduzete za sprječavanje ili minimiziranje utjecaja potencijalne krize; suočavanje uključuje mjere poduzete za odgovor na krizu koja se već dogodila.¹

Danas je riječ kriza vjerojatno jedna od najčešće korištenih riječi u svakodnevnom govoru. Koristi se za opis osobnih, odnosno privatnih situacija, no češće se koristi za opis stanja u kojem se nalazi društvo u cjelini ili pojedine organizacije i sustavi unutar njega, s potencijalno negativnim posljedicama. Ipak, usprkos čestoj uporabi, pojam „kriza“ nema jasan i jedinstven pojmovni sadržaj. Umjesto toga, postoje brojne i često međusobno različite

¹ Paraskevas, A. (2006) Crisis management or crisis response system? *Management Decision*, 44(7), str. 893.

interpretacije.² Kriza se uopćeno može definirati kao iznenadni, hitan, događaj zbog kojeg organizacija može pretrpjeti ozbiljan gubitak ili se suočiti s prijetnjom ozbiljnih gubitaka.³

Čini se da postoji onoliko različitih definicija krize koliko i mogućih tipova kriza. Međutim, među njima postoji opće slaganje istraživača da kriza uključuje neku vrstu izvanrednog poremećaja rutine koji prijeti organizacijskom legitimitetu i „nagrizava“ ugled. Preciznu definiciju krize teško je definirati jer je, u svojoj srži, upravljanje krizom tema u brojnim disciplinama uključujući odnose s javnošću, retoriku, menadžment i organizacijsku psihologiju. Neke definicije krize izvedene su fokusiranjem na specifične negativne učinke na organizaciju. Teorija definicije klastera temelji se na određenim kriznim klasterima koji su postavljeni na X-Y os, s X-osi koja se proteže duž spektra jakih do normalnih utjecaja, a Y-osi duž tehničkih učinaka na ljude. Matrični pristup definiranju krize prvo procjenjuje je li kriza vanjska ili unutarnja, a zatim je li kriza bila namjerna ili nenamjerna.⁴

Drugi su proširili konstrukciju krize kako bi uključili ne samo opis događaja *per se* i načina na koji se njime upravlja, već i njezin učinak na članove organizacije i druge dionike. Doista, mnogi se autori slažu da situacija postaje kriza kada je jedna ili više skupina dionika istu percipiraju kao takvu. Glasina ili jednostavno percepcija „kriznog događaja“ dovoljna je da izazove odgovor, bez obzira na to jesu li glasine ili percepcija utemeljene na činjenicama. Značenje nije intrinzično iskustvu, već leži u vrsti pažnje koja je usmjerena na to iskustvo. Stoga će način na koji se neki događaj percipira i kako utječe na ljude povezane s organizacijom, pojedinačno ili kao grupa, odrediti hoće li se on klasificirati kao kriza i kako će se s njime kasnije postupati. Kada kriza slijedi polagano, kumulativno gomilanje,

² Milašinović, S. i Kešetović, Ž (2008) Crisis and crisis management – a contribution to a conceptual & terminological delimitation. *Megatrend Review*, 5 (1), str. 168.

³ Jianying, Z. (2012) Crisis Management based on the Five Hypotheses proposed by Jack Welch. *Proceedings of the 2012 International Conference on Public Management (ICPM-2012)*, str. 218.

⁴ Massey, J. E. i Larsen, J. P. (2006) Crisis Management in Real Time. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 67-68

vjerojatnije je da će prag krize definirati autsajderi - mediji, regulatori, zviždači, aktivisti - i vjerojatno uključuje menadžere koji su zanemarili rane signale upozorenja.⁵

Kriza je, dakle, ozbiljan događaj: organizacija se suočava s prijetnjom koja ugrožava njezinu buduću profitabilnost, rast i, moguće, opstanak. U kriznim situacijama potrebni su sposobnost konstruiranja poruke, komunikacija s dionicima i uspostavljeni sustavi za suočavanje s različitim fazama krize.⁶ Vjeruje se da su organizacijske krize (1) vrlo dvosmislene situacije u kojima su uzroci i posljedice nepoznati (2) za koje postoji mala vjerojatnost da će se dogoditi, ali unatoč tome predstavljaju veliku prijetnju opstanku organizacije i organizacijskim dionicima; (3) nude malo vremena za odgovor; (4) ponekad iznenađuju članove organizacije; i (5) predstavljaju dilemu koja zahtijeva odluku ili prosudbu koja će rezultirati promjenom na bolje ili na gore. Ti se elementi mogu konsolidirati u definiciju „organizacijske krize“.⁷ Dakle, krizna situacija može predstavljati opasnost za:

1. Brend.
2. Određeni proizvod, proizvodnu liniju ili tvornicu.
3. Pojedinca.
4. Potrošače.
5. Dotično poduzeće ili organizaciju, kao i investitore, dioničare i osiguravatelje; ili
6. Cijelu industriju.⁸

S prethodnim u vezi, utjecaj krize na cijelu industriju može se predstaviti na primjeru nuklearne elektrane Three Mile Island. Naime, 1979. godine dogodila je se nesreća unutar ove elektrane koja je dovela do skorog taljenja jezgre reaktora elektrane. Nesreća ne samo da je koštala milijarde dolara Metropolitan Edison, tvrtku koja je posjedovala tvornicu, već je

⁵ Gilpin, D. R. i Murphy, P. J. (2008) *Crisis management in a complex world*. Oxford: Oxford University Press, str. 14.

⁶ Ihlen, Ø. (2010) Love in Tough Times: Crisis Communication and Public Relation, *Review of Communication*, 10(2), str. 98.

⁷ Pearson, C. M. i Clair, J. A. (1998) Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), str. 60.

⁸ Doeg, C. (2005) *Crisis Management in the Food and Drinks Industry: A practical approach*. Cham: Springer, str. 1.

promijenila sudbinu industrije nuklearne energije u Sjedinjenim Državama. Vlasnici i operateri postrojenja platili su 26 milijuna dolara troškova evakuacije, financijskih gubitaka i medicinskog nadzora; procijenjeni trošak popravaka i proizvodnje električne energije drugim sredstvima bio je 4 milijarde dolara.⁹

Tijekom kriza organizacije trebaju aktivnu podršku što većeg broja „pravih“ suradnika. Naime, ništa ne može zamijeniti dobru, dugoročnu komunikaciju s dioničarima i njihovim savjetnicima, zaposlenicima i njihovim sindikatima, zajednicama unutar kojih organizacija djeluje, trgovcima, distributerima i kupcima – a iznad svega s medijima.¹⁰ S druge strane, ako se s krizom dobro postupa ili ako problem utječe na konkurentsku tvrtku, kriza se može pretvoriti u priliku. Kriza se čak može stvoriti ili iskoristiti za dobrobit proizvoda. Također, kriza se može pokazati kao prilika za poduzeće da ojača predanost svojim potrošačima. Jednako tako, to može biti prilika za potrošače da ojačaju svoju lojalnost toj određenoj tvrtki ili proizvodu. Greške se događaju. Ono što jednu tvrtku ili brend razlikuje od druge može biti način na koji je problem riješen i pokazuje li rješenje jasno da tvrtka svoje potrošače stavlja na prvo mjesto.¹¹

1.2. Tipovi krize

Posebni čimbenici naglašeni u određenoj definiciji krize uvelike se razlikuju budući da odražavaju različita gledišta i uzroka i rješenja. Neki su autori naglasili ulogu ljudskog djelovanja u definiranju krize. Na primjer, identificirane su četiri vrste kriza prema tome koliko vremena ostavljaju za odgovor menadžment. Prva vrsta je *eksplozivna kriza*, kao što je nesreća ili prirodna katastrofa, specifičan događaj s trenutnim posljedicama. Druga je *neposredna kriza*, poput vladinog saslušanja ili TV vijesti, koja iznenadi organizaciju, ali još uvijek ostavlja malo vremena za pripremu odgovora. Treća je *kriza u stvaranju*, kao što su otpuštanja koju organizacija može predvidjeti i poduzeti korake za utjecaj na krizu. Konačno,

⁹ Mitroff, I., Shrivastava, P. i Udwardia, F. E. (1987) Effective Crisis Management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), str. 283.

¹⁰ Parsons, W. (1996) Crisis management. *Career Development International*, 1(5), str. 26.

¹¹ Doeg, C., op. cit., str. 1.

postoji *stalna kriza*, kao što je odgovornost za azbest ili javne rasprave o pitanjima kao što su kontrola oružja ili istraživanje matičnih stanica, u kojima se kriza polako razvija i neće lako nestati.¹²

Suvremena literatura o krizama bavi se konceptima „ljudski izazvanih“ i „prirodnih“ katastrofa i „kriznih događaja“ iz perspektive ljudske pogreške i implikacija politike, odnosno, tzv. „hard-core“ krizama. Ove krizne događaje karakteriziraju:

1. Ozbiljna prijetnja ili nepovoljna, destruktivna i često po život opasna promjena u okruženju;
2. Visok stupanj neizvjesnosti; i
3. Potreba za brzim, ali kritičnim i potencijalno nepovratnim odlukama.¹³

Također su provedena i opsežna istraživanja slučaja u vezi s tehnološkim nesrećama, te se u literaturi pronalaze i tzv. „soft-core“ krize kao što su:

1. Neuspjeh proizvoda i razvoja;
2. Neuspjeh upravljanja;
3. Dramatične tržišne promjene, bojkoti i embargo; i
4. Prijenosi tehnologije.¹⁴

Objektive kategorije krize koriste prihvaćeno mjerilo događaja katastrofe: ozbiljna prijetnja (destruktivni okoliš promjene), visok stupanj neizvjesnosti (stupanj utjecaja) i vrijeme (trajanje) za definiranje kriznih situacija. Međutim, nerutinske situacije također uključuju uvjete diskrecijskog odlučivanja, koji pozivaju na vodstvo i, kritično, preraspodjelu resursa. Bez obzira na trenutne definicije kriza, neizvjesnost, dvosmislenost i rizik su inherentne karakteristike „teških“ odluka. U vrlo konfliktnim i dinamičnim kriznim situacijama, različita

¹² Gilpin, D. R. i Murphy, P. J., op. cit., str. 14.

¹³ Kouzmin, A. (2008) Crisis Management in Crisis? *Administrative Theory & Praxis*, 30(2), str. 158.

¹⁴ Ibid.

sposobnost vodstva, sposobnost učenja, ponovnog učenja, izražavanja mudrosti i izražavanja organizacijske otpornosti ključne su dimenzije upravljanja u uvjetima kriznih događaja.¹⁵

Sumarizirano, tablica 1. predstavlja primjere raznih vrsta kriza koje mogu utjecati na organizacije. Ovaj niz tipova sugerira širinu organizacijske ranjivosti. Iako se čini da se vrste kriza u tablici 1 znatno razlikuju, kao i sve organizacijske krize, one dijele niz zajedničkih elemenata.¹⁶

Tablica 1. Primjeri različitih vrsta kriza koje mogu utjecati na organizacije

Niz organizacijskih kriza	
<ul style="list-style-type: none"> • Iznudivanje • Neprijateljsko preuzimanje • Neovlašteno mijenjanje proizvoda • Smrt u vozilu • Kršenje autorskih prava • Ometanje računala • Povreda sigurnosti • Otmica • Bojkot proizvoda/usluge • Ubojstvo povezano s radom • Zlonamjerne glasine • Prirodna katastrofa koja ometa glavni proizvod ili uslugu • Prirodna katastrofa koja uništava organizacijsku bazu informacija 	<ul style="list-style-type: none"> • Podmićivanje • Informacijska sabotaza • Bombaški napad • Teroristički napad • Eksplozija postrojenja • Seksualno uznemiravanje • Izlijevanje opasnog materijala • Napad na osoblje • Napad na kupce • Opoziv proizvoda • Krivotvorina • Prirodna katastrofa koja uništava sjedište poduzeća • Prirodna katastrofa koja eliminira ključne dionike

Izvor: Rad autora, prema: Pearson, C. M. i Clair, J. A. (1998) Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), str. 60.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Pearson, C. M. i Clair, J. A., op. cit., str. 60.

2. UPRAVLJANJE U UVJETIMA KRIZE

U ovom naslovu predstaviti će se upravljanje u uvjetima krize. Prvo će se, uopćeno, razmatrati upravljanje u uvjetima krize te sposobnost u uvjetima krize. Nakon toga, predstaviti će se Mitroffovih pet faza upravljanja krizom. U posljednja dva podnaslova, raspravljat će se o tome kako spriječiti, odnosno, upravljati krizama te će se, ukratko, predstaviti plan upravljanja u uvjetima krize.

2.1. Uopćeno o upravljanju u uvjetima krize

Različite krize utječu na društva i poprimaju različite oblike; kibernetički napadi, prirodne katastrofe kao što su poplave, potresi, političke i konfliktne situacije i epidemije bolesti, što je jedna pandemija COVID-19. Sukladno tome, organizacije se suočavaju s okruženjem koje se brzo mijenja i, posljedično, sa složenim problemima i poteškoćama u kontroli protoka poruka i upravljanju različitim dionicima. U tom smislu, svaka organizacija mora dati dužnu važnost konceptu upravljanja u uvjetima krize, te obuci, planiranju i komuniciranju kako bi prebrodila krizu.¹⁷ U smislu prethodnog, bitno je napomenuti i to da se krize ne događaju u vakuumu; oni su rezultati složenih sustavnih međudnosa između različitih varijabli. Kriza jedne vrste, kao što je kvar računala, često je potaknuta ili pokreće mnoštvo drugih, kao što je podmićivanje ili kvar proizvoda. Stoga, naglašavajući sustavnu prirodu kriza, zagovara se korištenje pristupa sustavnog upravljanja u uvjetima kriza, odnosno, upravljanjem krizama istovremeno u različitim, ali povezanim, područjima.¹⁸

Krize su neizbježne u dinamici dvadeset i prvog stoljeća, ali to ne znači da je njihovo rješavanje nepremostivo. Jedna od glavnih komplikacija s krizom je kako definirati stvarnu „varijablu krize“. Učinkovitu unutarnju i vanjsku komunikaciju uvijek je mudro prakticirati za točno rješavanje kriza. U svjetlu zdravog razuma, predviđanje budućnosti do određenog

¹⁷ Hazaa, Y. M. H., Almaqtari, F. A. i Al-Swidi, A. (2021) Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1878979, str. 2.

¹⁸ Pauchant, T. C. i Douville, R. (1993) Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), str. 51.

stupnja je održivo. Stoga je ključna uloga menadžera da identificiraju i analiziraju situacije ranjive na moguće krize. Bitno je biti oprezan i spreman na svaki scenarij, osobito u turbulentnim okruženjima.¹⁹ Postavlja se pitanje - zašto je upravljanje u uvjetima krize tako važno? Jednostavno rečeno, bez toga i bez plana za postizanje potrebnih ciljeva, krize rastu i odnosi se dugoročno, kratkoročno ili oboje, oštećuju. Niti jedna organizacija nije imuna. Profitne tvrtke privatnog sektora mogu izgubiti klijente, dok neprofitne grupe mogu izgubiti vjerodostojnost i članove. I vlade mogu patiti. Agencije mogu imati problema s dobivanjem sredstava nakon što su jednom izgubile povjerenje izvršne ili zakonodavne vlasti. Izabrani dužnosnici mogu ostati bez posla sljedeći put kad birači izađu na izbore. Ukratko, kad nešto krene po zlu, bez obzira tko je kriv i bez obzira na razlog, neophodno je djelovati.²⁰

Upravljanje kriznim situacijama u općem smislu pojavilo se nakon Drugog svjetskog rata, a korijene ima iz studija kriza, koje su se proširile 1960-ih i 1970-ih, posebno u područjima bihevioralne znanosti i odgovora na katastrofe. Disciplina u razvoju također je stekla važnost kao koncept međunarodne politike nakon mnogo proučavane kubanske raketne krize 1962. godine. No, opće je prihvaćeno da upravljanje organizacijskom krizom kao formalna upravljačka disciplina nije dobilo pravi poticaj u Sjedinjenim Državama sve do skandala s trovanjem Tylenolom 1982. godine, a u Europi nakon katastrofe u Černobilu 1986. godine.²¹

Bez obzira koji su parametri postavljeni u definiranju krize i bez obzira na razlike u terminologiji između kriza, hitnih slučajeva, nesreća ili incidenata, stvarnost nalaže da organizacije moraju poduzeti brze mjere kako bi se uhvatile u koštac s problemima povezanima s reputacijom nakon što se krize dogode. Korektivne radnje zahtijevaju planiranje unaprijed kroz razvoj plana upravljanja krizom i povjerenje u ime organizacije da se posveti tom planu. Kao što je spomenuto, svaka kriza krije i prijetnju i priliku. Međutim, poznato je da mnoge organizacije suočene s krizom ili teškim vremenima odbijaju, zatvaraju

¹⁹ Khodarahmi, E. (2009) Crisis management. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(5), str. 524.

²⁰ Gottschalk, J. (2002) *Crisis Management*. Oxford: Capstone Publishing, str. 2.

²¹ Jaques, T. (2009) Issue and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape, *Public Relations Review*, 35(3), str. 283.

se, smanjuju i koriste druga sredstva samoobrane koja mogu spriječiti organizaciju da se izdigne iznad prijetnje s kojom se suočava kako bi mogla pronaći priliku. Upravljanje u uvjetima krize, u svim svojim multidisciplinarnim oblicima, izravna je namjera da se kriza unaprijed preusmjeri i da se upravlja krizom nakon što izbije. Većina pristupa upravljanju kriznim situacijama proizlazi iz spoznaje da poboljšanje upravljanja kriznim situacijama znači spašavanje života, financijskih resursa, ugleda i drugih vrijednih resursa.²²

Upravljanje kriznim situacijama može se definirati kao skup funkcija ili procesa čiji je cilj identificirati, ispitati i prognozirati moguće krizne situacije te uspostaviti posebna sredstva koja će omogućiti organizaciji da spriječi krizu ili da se nosi s njom i prevlada je uz minimalne posljedice. i najbrži mogući povratak u normalno stanje. Dakle, krizni menadžment je stenografski naziv za sve vrste aktivnosti usmjerenih na suočavanje sa sustavom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje i oporavak. Riječ je o modeliranju radnji, dogovora i odluka koje utječu na tijek krize, a obuhvaća organizaciju, pripreme, mjere i raspodjelu resursa u svrhu njezina prevladavanja. Upravljanje krizom obično se odvija u uvjetima organizacijskog kaosa, pod pritiskom brojnih medija, u stresnim okolnostima i bez preciznih informacija.²³

Upravljanje u uvjetima krize poznato je kao proces kojim se organizacija nosi s ometajućim i neočekivanim događajem koji prijeti organizaciji, njezinim dionicima ili javnosti. Može se smatrati kratkoročnim taktičkim odgovorom na krizni događaj. Uspješno upravljanje krizom je važno; međutim, uskog je opsega i nastoji se usredotočiti samo na radnje potrebne tijekom krize, a ne na radnje vođa u središtu same krize.²⁴ Napori za upravljanje krizom učinkoviti su kada se operacije održavaju ili nastavljaju (tj. organizacija je u stanju održati ili ponovno dobiti zamah temeljnih aktivnosti potrebnih za transformaciju inputa u output na razinama

²² Massey, J. E. i Larsen, J. P., op. cit., str. 67-68.

²³ Milašinović, S. i Kešetović, Ž., op. cit., str. 180

²⁴ Darling, R. J. i Young, S. (2018) Crisis leadership: a leader's new normal, u: K. J. Engemann (ur.), *The Routledge Companion to Risk, Crisis and Security in Business*. New York: Routledge, str. 122.

koje zadovoljavaju potrebe ključnih kupaca), organizacijski i vanjski gubici dionika su minimizirani, a učenje se događa tako da se lekcije prenose na buduće incidente.²⁵

Radnje koje bi organizacije trebale poduzeti u krizama su sljedeće:

1. Identifikacija i prioritizacija potreba u krizi.
2. Razumijevanje čimbenika koji su uzrokovali krizu kako bi se tim čimbenicima odredio prioritet.
3. Pružanje objekata i terena za rješavanje, kontrolu ili ublažavanje krize.
4. Odabir optimalnih rješenja.
5. Uključivanje zaposlenika, njihovih rješenja ili sugestije.
6. Formiranje kriznog stožera
7. Istraživanje posljedica krize.
8. Identifikacija središta i institucija koje mogu pomoći u rješavanju krize.²⁶

Konačno, upravljanje u uvjetima krize za tvrtku koja posluje u jednoj zemlji vrlo je izazovna situacija i u najboljim vremenima. Upravljanje krizom u više zemalja uvodi dodatne složenosti koje stvaraju goleme izazove za multinacionalne kompanije. Ono što je uspjelo u upravljanju krizama u matičnoj zemlji možda neće dobro funkcionirati u drugim zemljama u kojima multinacionalna organizacija posluje. Menadžeri se moraju suočiti s dionicima s različitim vrijednostima, djelovati u okruženjima s jedinstvenim medijskim sustavima i suočiti se s nadzorom prethodno nepoznatih nevladinih organizacija (NVO).²⁷

2.2. Sposobnost upravljanja u uvjetima krize

Ne postoje popisi za provjeru, niti bi ih trebalo biti, jer je dobra praksa u pripravnosti za krize nešto što svaka organizacija treba razviti unutar jedinstvenog konteksta te

²⁵ Pearson, C. M. i Clair, J. A., op. cit., str. 60 - 61.

²⁶ Mehr, M. K. i Jahanian, R. (2016) Crisis Management and Its Process in Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, str. 145.

²⁷ Coombs, W. T. i Laufer, D. (2018) Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*, str. 5.

organizacije. Međutim, postoji okvir unutar kojeg tvrtka može tako razmišljati. Konkretno, četiri osnovna zahtjeva sposobnosti upravljanja u uvjetima krize su:

1. Intelektualni zahtjev, koji uključuje sposobnost analize situacija, postavljanja strategije, utvrđivanja opcija, donošenja odluka i procjene njihovog učinka. Također uključuje zajedničke koncepte koji podupiru disciplinu kriznog upravljanja.
2. Organizacijski zahtjev, koji uključuje strukture i procese potrebne za prevođenje odluka u akciju i pregled njihovog učinka.
3. Kulturni zahtjev, koji odražava spremnost osoblja da dijeli i podupire namjere i politike vrhunskih menadžera.
4. Logistički zahtjev, koji odražava sposobnost podrške rješenjima primjenom pravih resursa na pravom mjestu, u pravo vrijeme.²⁸

2.3. Mitroffovih pet faza upravljanja krizom

Možda je najopsežniji model upravljanja kriznim situacijama onaj koji je predložio Ian I. Mitroff, profesor emeritus na Sveučilištu Južne Kalifornije, koji se često naziva ocem modernog upravljanja krizama. Sastoji se od pet faza (ili mehanizama): otkrivanje signala, prevencija/pripravnost, obuzdavanje, oporavak i učenje. Faze otkrivanja signala i prevencije/pripravnosti čine proaktivan pristup upravljanju krizom i određuju spremnost organizacije da se nosi s krizom. Ostale tri faze čine reaktivni pristup krizama, s aktivnostima koje se provode nakon nastanka krize.²⁹

2.3.1. Faza 1: Detekcija signala

Detekcija označava sustave ranog upozorenja za organizacije. Ti sustavi - uključujući računalne sustave kontrole procesa, sustave za nadzor postrojenja/opreme, informacijske

²⁸ Hamidović, H. (2012) An Introduction to Crisis Management. *ISACA Journal*, 5, str. 2.

²⁹ Penuel Bradley, K., Statler, M. i Hagen, R. (2013) *Encyclopedia of Crisis Management*. Thousand Oakes: SAGE Publications, str. 628.

sustave upravljanja i sustave za skeniranje okoline - skeniraju i vanjsko i unutarnje okruženje u potrazi za signalima nadolazećih kriza.³⁰

Mitroff tvrdi da mnogo prije nego što se stvarno dogodi, kriza šalje ponovljeni i uporni trag ranih signala upozorenja koji se mogu detektirati u trenutku kada još postoji prilika da se spriječi sam događaj krize. Iako su neki ljudi skeptični u pogledu postojanja ovih signala, koncept signala koji upozoravaju na nadolazeću krizu (ili prilika) naširoko je podržana u literaturi o generičkom menadžmentu pod različitom terminologijom, kao što su „slabi signali“, „zamjenski znakovi“, „ozbiljni pokazatelji“, „ozbiljna upozorenja“ i „problemi u nastajanju“. Stoga je pravi izazov za svaku organizaciju ne samo prepoznati krize, već i prepoznati ih na vrijeme. U fazi otkrivanja signala, aktivnosti upravljanja kriznim situacijama usmjerene su na traženje signala koji bi mogli upozoriti na krizu i njihovo izoliranje od drugih, normalnijih, signala koji se javljaju u svakodnevnom poslovanju organizacije. Kako bi ispunila ovaj zadatak, organizacija mora razviti mrežu za otkrivanje kriznih signala koja se sastoji od tehničkih i ljudskih detektora. Tehnički detektori mogu biti uređaji ili strojevi koji nadziru funkcije ili podatke koje prima unutarnje ili vanjsko okruženje organizacije i mogu identificirati promjene u njima. Ljudski detektori mogu biti članovi organizacije ili ljudi izvan organizacije koji imaju pristup podacima koji se odnose na njezine funkcije i voljni su prenijeti te podatke centrima za donošenje odluka organizacije. Dakle, najveći izazov u ovoj fazi je točno i pravovremeno tumačenje signala koji su u mnogim slučajevima djelomični, dvosmisleni ili slabi.³¹

2.3.2. Faza 2: Prevenirica i pripravnost

U ovoj drugoj fazi, prevenirica i pripravnost smatraju se jednim skupom aktivnosti, a ne dvjema odvojenim aktivnostima. U ovom pogledu, organizacije mogu biti ili „sklone krizi“ ili „pripremljene na krizu“. Iako menadžment ne može očekivati da će sve krize spriječiti planiranjem, organizacija „spremna na krizu“ imat će bolje šanse u potpunosti spriječiti krizu. Pripremljenost za krizu, prema ovom modelu, uključuje sustavno planiranje

³⁰ Mitroff, I. I., Shrivastava i Udwardia, F. E., op cit., str 285.

³¹ Penuel Bradley, K., Statler, M., Hagen, R., op. cit., str. 628-629.

za pripremu organizacije za suočavanje s krizom, objašnjavajući kritično osoblje, resurse i radnje koje treba dodijeliti tijekom krizne situacije. Mitroff poziva krizne menadžere u ovoj fazi da razmišljaju kao „kontrolirani paranoici“, preispitujući svaku pretpostavku o tome što je normalno, nemoguće ili apsurdno i „nezamislivo“, uzimajući u obzir čak i situacije male vjerojatnosti i pripremajući se za najgori scenarij. Pretjerana reakcija na moguću prijetnju, iako podložna kritici, daleko je prihvatljivija od nedovoljne reakcije. Planovi upravljanja krizom obično se temelje na analizi „4C“ (eng. *causes, consequences, caution, coping*), u kojoj se potencijalna kriza analizira u smislu uzroka, posljedica, opreza i suočavanja, gdje uzroci uključuju neposredne neuspjehe koji mogu izazvati krizu i prethodna stanja koja mogu dopustiti da dođe do kriza, posljedice su neposredni i dugoročni učinci, oprez uključuje mjere poduzete za sprječavanje ili minimiziranje utjecaja potencijalne krize, a suočavanje uključuje mjere poduzete za odgovor na krizu koja se već dogodila. Mjere suočavanja propisuju akcije koje bi organizacija trebala poduzeti u sljedeće dvije faze modela upravljanja krizom: obuzdavanje i oporavak.³²

2.3.3. Faza 3: Obuzdavanje/ograničavanje štete

Tijekom faze obuzdavanja, krizni menadžment ima za cilj ublažiti daljnju eskalaciju krize i kontrolirati štetu koja iz nje proizlazi. To se postiže pokušajem intervencija u izvoru krize kako bi se smanjio njezin intenzitet i kontrolirao njezin učinak te čuvanjem imovine i infrastrukture od ključne važnosti. Imati dobro pripremljene planove ključno je za sprječavanje štete koja može nastati kada kriza počne izmicati kontroli, budući da organizacije obično imaju ograničeno vrijeme za izradu intenzivnog plana upravljanja krizom za kontrolu štete dok se kriza odvija. Ograničavanje štete također uključuje komunikacijske napore i radnje s ciljem zaštite ugleda organizacije tijekom krize. Različite javnosti uključene u organizaciju sklone su pripisivati odgovornost za negativne, neočekivane događaje, a ta pripisivanja oblikuju način na koji to percipiraju. U ovoj fazi

³² Ibid., str. 629-630.

krizni menadžeri moraju imati jasnu komunikacijsku strategiju kako bi utjecali na percepciju svojih dionika.³³

2.3.4. Faza 4: Oporavak

Faza oporavka odnosi se na popravljavanje štete uzrokovane krizom. Tijekom ove faze, organizacija počinje donositi procedure za povratak u normalu, stanje „kao i obično“. Ovdje se moraju razmotriti dva važna pitanja. Prvi je osigurati kontinuitet poslovanja, drugim riječima, brzo ponovno pokretanje i oporavak procedura i operacija koje su ključne za opstanak organizacije, a drugi se odnosi na oporavak njezinih veza sa svim njezinim skupinama dionika nakon krize. Očito je da, kao i obuzdavanje, ova faza uvelike ovisi o drugoj fazi prevencije i pripravnosti koje se odvijalo tijekom nje. Što prije organizacija nastavi s radom nakon krize, to će se bolje pozicionirati u odnosu na svoje konkurente. Mitroff, međutim, upozorava da se u ovoj fazi organizacije obično fokusiraju na fizičke aspekte oporavka, ostavljajući po strani ili potpuno zanemarujući njegove psihološke aspekte, te sugerira da će se tretiranjem potreba visokog reda organizacija mnogo brže oporaviti. Ako je jedini igrač na tržištu pogođenom krizom, neće izgubiti značajan dio tržišnog udjela. S druge strane, brzi oporavak na tržištu na kojem su svi igrači bili pogođeni krizom nudi konkurentsku prednost i priliku za povećanje tržišnog udjela. Pažljivo osmišljena komunikacijska strategija olakšat će ponovno povezivanje s primarnim i sekundarnim dionicima organizacije. Kombinacijom ciljanog pozicioniranja i poruka s uputama koje će utjecati na imidž organizacije i promotivnih paketa dodane vrijednosti koji će privući njihov poslovni interes, prekinuti odnosi dionika mogu se popraviti u kratkom vremenskom razdoblju i organizacija će se vratiti u stanje prije krize.³⁴

2.3.5. Faza 5: Učenje

Ova faza ukazuje na razvoj organizacijskog učenja specifičnog za upravljanje kriznim situacijama, iz iskustva krize i njezinog širenja unutar organizacije. Obično, čak i ako je učenje stečeno iz krizne situacije trivijalno i ograničenog opsega, ono ima potencijal utjecati

³³ Ibid., str. 630.

³⁴ Ibid., str. 630-631.

na nekoliko aspekata organizacije koji mogu smanjiti njezinu ranjivost na konkretnu krizu. U krizama i katastrofama velikih razmjera, učenje može rezultirati prilagodbom temeljenom na znanju koja utječe ne samo na rubove organizacije već i na srž njezinih praksi i politika. Faza učenja uključuje ne samo kritičku procjenu lekcija naučenih iz krize, već i usađivanje kulture bez okrivljavanja u vezi s krizom ili bilo kojim neuspjehom odgovora u organizaciji, osim u slučajevima kaznene odgovornosti i pravne odgovornosti.³⁵

2.4. Kako spriječiti i/ili upravljati krizama?

Fleksibilnost upravljanja i pouzdanost informacija faktori su koji poboljšavaju učinkovito upravljanje u uvjetima krize. Stjecanje povjerenja u kriznoj situaciji je nevjerojatno važno kako bi javnost zadobila povjerenje organizacije. Posjedovanje učinkovitog plana upravljanja krizama, odnosa s medijima i odnosa sa zajednicom poduprlo bi izjavu organizacije u turbulencijama. Organizacije trebaju jasno definirati svoje ciljeve za sve svoje dionike. To je zato što krize obično proizlaze iz neuspješnih ciljeva, u kojem slučaju organizacije trebaju redefinirati ciljeve kako bi ponovno stekle sigurnost i povjerenje javnosti. Komunikacijski ciljevi poboljšavaju organizacijske napore i fokusirane strategije. Stoga je utvrđivanje ciljeva ključno u postupku upravljanja krizom. Prepoznavanje kritičnih putova uz raspodjelu vremena ključno je za postizanje ciljeva upravljanja u uvjetima krize.³⁶

Dakle, organizacije moraju razmišljati u korist svoje zajednice i ključne javnosti kako bi svoje poruke prenijele na odgovarajući način. Štoviše, procjena poruke i cjelokupne izvedbe plana upravljanja krizom iznimno je važna - omogućuje organizacijama da otkriju nedostatke u svom planu i poboljšaju ih. Nadalje, učenje iz prošlih pogrešaka igra ključnu ulogu u procesu upravljanja u uvjetima krize. Optimalan plan upravljanja krizama i obuka zaposlenika bitne su dimenzije za razborito i strateško upravljanje krizama. Analiza utjecaja krize također je od vitalnog značaja za organizacije, jer će konačna odluka menadžmenta biti u skladu s analizom utjecaja. Plan upravljanja krizom može značajno olakšati proces donošenja odluka organizacije u kriznim situacijama. Ovo je proces strateškog razmišljanja

³⁵ Ibid., str. 631.

³⁶ Khodarahmi, E., op. cit., str. 526.

kojim se organizacija ističe ako kriza pogodi industriju. Međutim, to nije jednostavan zadatak za ispuniti, pogotovo ako krizni menadžeri strateški ne razmotre nepredviđene situacije.³⁷

2.5. Plan upravljanja u uvjetima krize

Ključni element planova upravljanja krizom je upravljanje rizikom ili problemima. Organizacija se mora zapitati koje potencijalne prijetnje postoje koje bi joj mogle naštetiti. Nakon što se identificiraju, potencijalne prijetnje moraju se poredati u smislu vjerojatnosti i ozbiljnosti. Drugim riječima, različite organizacije izložene su riziku od različitih vrsta kriza (vjerojatnost), a neke su krize potencijalno značajnije od drugih (ozbiljnost). Procjena potencijalne vjerojatnosti i ozbiljnosti svih mogućih kriza ogroman je zadatak, ali to je zadatak koji se mora poduzeti kako bi se osigurala dobrobit organizacije kada kriza nastupi. Vrlo jednostavno, organizacija će moći bolje odgovoriti na krizni događaj ako je unaprijed planirala tu specifičnu vrstu krize. Drugi ključni element plana upravljanja krizom je uspostava pouzdane komunikacijske infrastrukture koja će se koristiti tijekom krize. Organizacije moraju biti sposobne komunicirati s unutarnjim i vanjskim dionicima tijekom i nakon kriznih događaja kako bi održale dosljednu sliku. Komunikacijske tehnologije kao što su telefon (zemaljske linije, bežični i satelit), tekstualni i tradicionalni dojavljivači, sustavi e-pošte, internet i internetske platforme moraju biti ugrađeni u plan tako da i unutarnji i vanjski komunikacijski kanali ostanu otvoreni i dosljedna poruka proizlazi iz organizacije.³⁸

Organizacija, također, mora imati identificiran tim za upravljanje kriznim situacijama koji se sastoji od ljudi s razumijevanjem poslovanja i njegovih operacija, ovlaštenjima za donošenje kritičnih odluka, sposobnošću brzog raspoređivanja i premještanja resursa te kreativnih u razvoju inovativnih rješenja za donošenje pravovremenih odluka za prevladavanje bilo kojeg kriznog događaja. Osim toga, tim za upravljanje kriznim situacijama mora imati obuku potrebnu za obavljanje svojih dužnosti kao članova tima, podršku vodstva, poboljšati

³⁷ Ibid.

³⁸ Massey, J. E. i Larsen, J. P., op. cit., str. 64-65.

sigurnost i dobrobit radne snage, preporučiti opremu, zaposliti novo osoblje potrebno za sve nedostatke sposobnosti.³⁹

Plan upravljanja u uvjetima krize uključuje sljedeće ključne značajke: odgovornost vlasti za ključne odluke, krizno komuniciranje (interno i eksterno), aktivacijski mehanizam za krizu, pojedinosti o razinama odgovora u cijeloj organizaciji (tj. koga treba kontaktirati, koja je razina problema), dijagram toka koji prikazuje redoslijed radnji i slično. U mnogim organizacijama najčešći oblici planova su ili planovi za kontinuitet poslovanja (BCP) i/ili planovi za oporavak od krize (DCP). To bi trebala biti „djeca“ roditeljskog plana, odnosno plana upravljanja krizama. BCP je dokumentirana zbirka postupaka i informacija koja je razvijena, usklađena, održavana i spremna za upotrebu u slučaju krize kako bi se organizaciji omogućilo da nastavi isporučivati svoje aktivnosti na prihvatljivoj razini. To uključuje rizike za kritične elemente kao što su ljudi, imovina, korporativni ugled, poslovne operacije uključujući financije, opskrbeni lanac i logistiku. Sljedeći najčešći plan je plan oporavka od krize (DRP) ili plan kibernetičke sigurnosti, a općenito je usmjeren na tehnologiju i infrastrukturu koja podržava operacije vaše organizacije. Dva najvažnija čimbenika koja se trebaju u obzir pri planiranju oporavka od krize su ciljna točka oporavka (RPO), točka u vremenu (povijest) do koje se obnavljaju podaci i ciljno vrijeme oporavka (RTO).⁴⁰ Zaključno, cilj plana upravljanja u uvjetima kriznih situacijama je pružiti rukovodećem timu i njihovim zaposlenicima nacrt ili plan koji će im pomoći da rade na sustavan i uredan način tijekom krize. Ova mapa puta utvrđuje prve korake potrebne nakon što se kriza dogodi. Ove smjernice uključuju kako aktivirati i organizirati, kako komunicirati putem više načina s nadređenima i drugim osobljem, te uloge i odgovornosti svakog odjela.⁴¹

Postoje i nekolicina stavki koje bi se trebale izostaviti iz plana upravljanja u uvjetima krize, a to su:

³⁹ Darling, R. J. i Young, S., op cit., str. 139-140.

⁴⁰ Ibid., str. 140.

⁴¹ Ibid.

1. Ne treba javno nagađati o onome što se ne zna.
2. Ne treba minimalizirati problem novinarima. Ako je kriza ozbiljna, saznat će sami.
3. Ne smije se dopustiti da priča iscure - svaka nova činjenica će donijeti više štete organizaciji.
4. Ne treba dopustiti da odvjetnici vode glavnu riječ: oni će samo odugovlačiti operaciju i više se neće smatrati da uprava organizacije ima kontrolu.
5. Ne treba tražiti krivce.
6. Ne treba objavljivati informacije o ljudima koje bi narušile njihovu privatnost.
7. Organizacija ne smije ostati „bez komentara“ - zbog toga organizacija izgleda krivom. Može se, međutim, objasniti zašto se ne možete komentirati u datom trenutku - moguće je, primjerice, da su istrage još u tijeku.
8. Krizu ne treba koristiti za promicanje proizvoda ili usluga.⁴²

⁴² Parsons, W., op. cit., str. 28.

3. PRIMJERI UPRAVLJANJA U UVJETIMA KRIZE

U ovom poglavlju predstaviti će se dva praktička primjera upravljanja u uvjetima krize. Prvo će se predstaviti primjer brenda LEGO i izlazak istog iz teške financijske krize zahvaljujući optimalnom i inovativnom upravljanju. Zatim će se predstaviti i primjer brenda Coca-Cole, odnosno, proizvoda „Danasi“ te objasniti kakve poteze organizacija može povući kada se pojavi kriza manjih razmjera.

3.1. LEGO

Krajem 2004. godine, Jørgen Vig Knudstorp suočio se s najtežim izazovom u svojoj mladoj karijeri. Sa samo trideset šest godina, Knudstorp je imenovan glavnim izvršnim direktorom LEGO grupe - dugogodišnjeg uspješnog proizvođača igračaka sa svjetski poznatim brendom, ali tvrtke koja se odjednom našla na rubu financijskog kolapsa. Ako Knudstorp ne donese ispravne odluke, i to brzo, LEGO grupa bi vjerojatno iskliznula iz ruku svoje obitelji osnivača i progutao bi je jedan od divovskih konglomerata koji su sve više dominirali industrijom igračaka. Knudstorp se na svakom koraku suočavao s teškim odlukama. Treba li se LEGO Grupa vratiti linijama proizvoda od plastičnih kockica koje su definirale njezinu prošlost ili treba nastaviti s novim linijama proizvoda koje su mnogi smatrali budućnošću? Treba li tvrtka nastaviti proizvoditi većinu vlastitih proizvoda ili bi se trebala prebaciti na ugovornog proizvođača? Zašto je grupa ostajala bez nekih proizvoda i bila preplavljena zalihama drugih? Zašto su složenost i troškovi tako dramatično porasli i učinili toliko mnogo proizvoda neprofitabilnim? Zašto se Knudstorp trudio otkriti koji su proizvodi doista neprofitabilni, a koji donose novac?⁴³

⁴³ Rivkin, J. W., Thomke, S. H. i Beyersdorfer, D. (2013). LEGO (A): The Crisis. Harvard Business School, Case 713-478, str. 1.

3.1.1. Kratka pozadina problema

Nekoliko godina prije Knudstorpovog preuzimanja tvrtke, poslovanje tvrtke LEGO karakterizirale su velike promjene u dobiti. Grupa je 1999. godine zabilježila rast prihoda od 28% i povratak profitabilnosti, pad prodaje i gubitak 2000. godine te pristojnu dobit 2001. godine. Prihodi su porasli 2002. godine, potaknuti lansiranjem novih proizvoda, novim filmom „Ratovi zvijezda“, porastom osnovnih proizvoda i jakim američkim dolarom, ali je dobit pala. Do 2003. godine, postalo je jasno da tadašnja strategija rasta ne funkcionira. Prodaja je pala za 29% na 6,8 milijardi danskih kruna (DKK), a tvrtka je izgubila 935 milijuna DKK. Uprava je priznala da značajna ulaganja u proširenje portfelja proizvoda i posljedično povećanje troškova nisu dali željene rezultate. Što je još gore, neki novi proizvodi su „kanibalizirali“ osnovne proizvode i smanjili zaradu. U godini bez lansiranja filmova „Ratovi zvijezda“ ili „Harry Potter“, nezadovoljavajuća prodaja proizvoda s filmskim vezama činila je više od 50% ukupnog pada prodaje. U prosincu 2003., izvršni direktor Kjeld Kristiansen je zamolio Plougmana i četvoricu iz njegovog 14-članog menadžerskog tima da napuste tvrtku. Kada je 2004. godina donijela još jedan gubitak i gurnula LEGO Grupu na rub bankrota, Kristiansen je uložio u tvrtku, povukao se s mjesta izvršnog direktora i prepustio položaj Knudstorpu.⁴⁴

3.1.2. Novi izvršni direktor i transformacija

Imenovanje Jørgena Viga Knudstorp za glavnog izvršnog direktora nije prošlo bez kritika u vezi s njegovim iskustvom. Kristiansen je, međutim, vjerovao da Knudstorp ima prave ljudske vještine, unutrašnje znanje i dugoročnu viziju kako bi izveo LEGO iz ove krize. Knudstorp je imao jake veze s različitim odjelima u tvrtki. Kasnije je opisan kao menadžer koji je nadahnjivao i motivirao zaposlenike. U prvih nekoliko mjeseci Knudstorpova mandata uglavnom je bio zaokupljen dijagnosticiranjem onoga što je pošlo po zlu. Knudstorp je smislio akcijski plan za preživljavanje kako bi tvrtkom upravljao za novac, a ne za rast. Prije svega, Knudstorp je morao zaustaviti „krvarenje“. Prodaja je drastično pala, svaki dan su

⁴⁴ Ibid., str. 6-7.

gubili novac. Morao je smanjiti troškove kako bi tvrtka mogla ostati „živa“. Knudstorp je prodao periferne poslove kao što su tematski parkovi (LEGO Zemljište) i proizvodnja videoigara. Smanjio je broj pojedinačnih komada proizvedenih od strane LEGO s 13.000 na 6.500. Naime, većina troškova ležala je u razvoju dijelova i izgradnji kalupa za njihovu proizvodnju. Osim toga, morao je promijeniti korporativnu kulturu Lega. S obzirom na duge godine stalnog i brzog rasta, način razmišljanja tvrtke bio je na krivom mjestu. Većina osoblja i dalje je vjerovala da će oluja proći i da će uskoro ponovno biti na pravom putu.⁴⁵

Knudstorp i financijski direktor Ovesen postavili su novi standard za napredovanje. Fokus bi trebao biti isključivo na profitabilnim inovacijama. Usredotočili su se na svoju osnovnu djelatnost, proizvodnju i prodaju milijuna LEGO kockica. Tijekom svoje faze širenja proizvoda LEGO je izgubio pojam o tome što od njihovih proizvoda zapravo zarađuje. Masovni poticaj inovacijama zahtijevao je mnogo kapitala. LEGO nije mogao upravljati svima njima. Štoviše, neki od njih čak su kanibalizirali prodaju svojih temeljnih proizvoda. Knudstorp je, također, oživio „Duplo“ i segmentirao svoje proizvode za različite dobne skupine. Duplo je odigrao važnu ulogu u ovoj segmentaciji i pomogao tvrtki da ostane na jasnom putu. Do 2006. godine došlo je vrijeme za sljedeći korak. Nakon njihove faze preživljavanja došlo je vrijeme za uspostavljanje profitabilne jezgre. LEGO je trebao staviti ciglu u središte i ojačati je komplementarnim inovacijama, partnerstvima i *crowdsourcingom*. U svojoj zajedničkoj viziji, Knudstorp je osoblju Lega dao jasan put, ali je dao i snažan identitet za budućnost. Međutim, vizija bi trebala signalizirati i promjenu. LEGO nastoji biti najbolji, a ne najveći. Ono što je bilo srž tvrtke nije bila samo kockica i njezin sustav gradnje, već i sam brend i njegov odnos s dionicima. Njihove temeljne sposobnosti, korištenje sustava i inovativnih proizvoda oko njega, ono su što im je dalo konkurentsku prednost. Knudstorp je shvatio da LEGO sustav nije samo sustav za igru, već i poslovni sustav.⁴⁶

⁴⁵ Geislinger, A. (2020) *A turnaround case study: How LEGO rebuilt and became the top toymaker in the world*. Disertacija. Lisabon: Universidade Católica Portuguesa, str. 30-31.

⁴⁶ Ibid., str. 31-33

Nadalje, Knudstorp je vjerovao da LEGO mora biti usmjereniji na kupce. Postojala je ogromna baza obožavatelja Lega koji su nudili mnoštvo ideja za nove proizvode. Iskorištavanje ovoga pokazalo se vrlo korisnim za LEGO. Suradnja s AFOL-ima (*Adult Fans of LEGO*) omogućila im je stvaranje vrlo različitih kompleta koje su djeca i zajednica odraslih dobro percipirali. LEGO je započeo s pozivanjem malih skupina korisnika da se uključe u neke od novih dizajna. Korištenje baze obožavatelja Lega pokazalo se uspješnim i rezultirala je s nekoliko najprodavanijih proizvoda tijekom godina. 2011. godine, LEGO je implementirao online platformu za otvorene inovacije. Najprodavaniji model koji je proizašao iz ovoga bila je kombinacija brendova Minecraft i LEGO. Do 2008. godine LEGO se vratio na pravi put i imao zdravu poslovnu bilancu. Njihovi osnovni proizvodi bili su isplativi i poslovanje je postalo izvrsno. LEGO je postigao izvanredan preokret u kojem je Knudstorp odigrao glavnu ulogu. U 2013. godini, tvrtka je ostvarila prihod od 4,5 milijardi dolara i dobit od 1,5 milijardi dolara.⁴⁷

3.2. Coca-Colina voda „Dasani“

Povlačenje Coca Coline vode „Dasani“ u Ujedinjenom Kraljevstvu nakon samo pet tjedana na policama predstavlja dobar primjer učinkovitog upravljanja krizom, s jasnim i fokusiranim ciljevima za uspješnu zaštitu ugleda tvrtke. Često je u kriznom upravljanju važno identificirati koji je prihvatljiviji trošak ili što treba žrtvovati „za veće dobro“. Upravo takav stav zauzela je Coca-Cola s Dasanijem u Ujedinjenom Kraljevstvu. Brend „Dasani“ prvi put je predstavljen potrošačima u Sjedinjenim Državama 1999. godine kao flaširana, pročišćena voda i tamo je postigla veliki uspjeh. Sjedinjene Države bile su motor rasta za pročišćenu vodu (iz glavnog vodovoda) za razliku od izvorske vode (na primjer, iz alpskog ledenjaka ili prirodnog izvora). Dasani je brzo prerastao u marku flaširane vode broj dva, iza Pepsijeve pročišćene vode, Aquafina, s prodajom koja raste za 50 posto svake godine. Dasanijev proces pročišćavanja uključuje provođenje vodovodne mreže kroz četiri faze proizvodnje prije flaširanja. Nakon prolaska kroz tri odvojena filtera slijedi filtracija

⁴⁷ Ibid., str. 33-34.

„obrnutom osmozom“ koju je NASA usavršila za pročišćavanje tekućina na svemirskim letjelicama. Čista, filtrirana voda zatim ima dodane minerale za poboljšanje okusa prije ubrizgavanja ozona kako bi voda ostala sterilna. Nakon velikog uspjeha brenda u Sjedinjenim Državama, Coca-Cola ga je planirala replicirati širom svijeta.⁴⁸

Plan u Europi bio je lansirati brend Dasani diljem Ujedinjenog Kraljevstva, Njemačke i Francuske. Opsežno istraživanje tržišta 2003. godine pokazalo je da je okus najvažniji čimbenik za britanske potrošače pri odabiru flaširane vode, a ne njezin izvor. Pročišćena voda trebala se proizvoditi u Coca-Colinoj tvornici u Sidcupu, Kent, a u jesen 2003. godine novi proizvod je uspješno prodan u maloprodaji s potpunim objašnjenjem procesa. Međutim, činilo se da je Coca-Cola bila manje spremna otvorenosti u svom marketingu prema potrošačima. Prednja strana prepoznatljivog plavog pakiranja imala je oznaku „čisto“, a stražnja „pročišćena“. Niti jedno nije bilo tehnički netočno, ali nigdje u svom pakiranju ili marketingu Coca-Cola nije otvoreno objasnila izvor vode. Tvrtka je ozbiljno podcijenila odgovor svojih konkurenata s flaširanom vodom jer je namjeravala osvojiti njihov tržišni udio.⁴⁹

Ubrzo se aktivirala Udruga prirodne mineralne vode (NMWA). Njezin prvi čin nakon lansiranja Dasanija bio je podnošenje službene pritužbe na tvrdnju o „čistoći“ britanskoj Agenciji za standarde hrane (FSA), regulatoru industrije. Zatim je pokrenula medijsku reakciju na proizvod. Sljedećeg dana je se priča pojavila u dnevnim novinama. Naslovi kao što su „The real sting“ i poigravanje sloganom Coca-Cole teško da su mogli biti gori za Coca-Colu i njezin novi proizvod. Tvrtka je, međutim, odgovorila ponovnim naglašavanjem da je Dasani čišći od vode iz slavine zahvaljujući sofisticiranim procesima. Mediji su se za komentar obratili udruzi vodoopskrbljivača Water UK. Izražena je zabrinutost da je Dasani implicirao da je voda iz slavine nečista. U ovoj fazi brend Dasani je dobio niz teških udaraca od širokog medijskog praćenja. Sam proizvod bio je savršeno valjan i potencijalno vrlo

⁴⁸ Regester, M. i Larkin, J. (2005), Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice. London: Kogan Page Limited, str. 153.

⁴⁹ Ibid., str. 153-154.

poželjan. Međutim, Coca-Cola nije učinkovito prilagodila radar rizika potencijalnim problemima i ponašanju ključnih skupina dionika. Potpuno je podcijenila reakciju svojih konkurenata, ne uvažavajući osjetljivost javnosti oko potencijalnih pitanja.⁵⁰

Zadnje što je trebalo novopokrenutom brendu s problemom imidža je zdravstveni strah. Upravo se potonje i dogodilo; naime, Coca-Cola Division Technical obaviještena je da je u jednom uzorku Dasani vode pronađena razina bromata koja premašuje maksimum dopuštene količine. Coca-Cola je, nakon toga, provela test i inicirala postupak povlačenja proizvoda. Nakon potvrde razina bromata i uzroka naknadnim testiranjem, Coca-Cola je obavijestila FSA i s njom dogovorila postupak. Razine bromata premašile su standarde Ujedinjenog Kraljevstva (iako su bile niže od europskih standarda). Premda je FSA potvrdila da nema neposrednog zdravstvenog ili sigurnosnog rizika, Coca-Cola je 19. ožujka proizvod povukla iz upotrebe kao mjeru predostrožnosti.⁵¹

Tvrtka je prethodno objavila putem vijesti, a tim za komunikacije je zatim obradio više od 100 intervjua za medije tijekom dana. Dobrovoljno su povukli proizvod i jasno dali do znanja da razumiju problem, njegov značaj i da znaju kako ga riješiti. Kompletno povlačenje Dasanija s britanskog tržišta bila je prihvatljiva cijena za platiti u ispunjavanju ciljeva tvrtke. Objavljujući povlačenje proizvoda, tvrtka je problem čvrsto vezala uz britanski proizvod i smatralo se da se ponaša odgovorno. Pitanje je bilo ograničeno na specifični mineralni sastav UK Dasanija. Sva druga tržišta Dasanija bila su sposobna potvrditi sigurnost vlastitih proizvoda, proaktivno komunicirajući svoje rezultate ispitivanja. U svjetlu problema s imidžom Dasanija u Ujedinjenom Kraljevstvu, odluka o potpunom povlačenju smatrala se odgovornim ponašanjem tvrtke i uklonila je bilo kakav poticaj za eskalaciju priče. Analitičari su pozdravili takav pristup, a to nije utjecalo na cijenu dionica Coca Cole. Tvrtka je uspjela zaštititi svoje Dasani interese drugdje u svijetu, a nije čak ni izvan područja mogućnosti da bi zbog temeljitosti i odgovornosti svog pristupa Coca-Cola mogla ponovno brend plasirati u Ujedinjeno Kraljevstvo u budućnosti. Međutim, kako je odgovor na krizu bio uspješan, ostaje činjenica da je ona istinski postala kriza samo zbog eskalacije drugih problema koji su

⁵⁰ Ibid., str. 154.

⁵¹ Ibid., str. 154-155.

utjecali na položaj marke Dasani. U ovom bi slučaju Coca-Coli pomogli usavršeniji procesi za prepoznavanje potencijalnih problema u fazi nastajanja i njihovo rješavanje prije nego što eskaliraju. Ironično, tvrtka je to prepoznala i bila je u procesu uvođenja novog, rigoroznijeg postupka pregleda dionika u vrijeme situacije s Dasanijem. Ovaj novi pristup procesu marketinškog planiranja sada se široko koristi u Coca-Coli.⁵²

⁵² Ibid., str. 155-156.

ZAKLJUČAK

U organizacijama su krize i upravljanje u uvjetima krize uobičajeni i neizbježni događaji, odnosno, procesi. Nešto tako naizgled trivijalno poput manjeg, ali stalnog porasta pritužbi na proizvode, neutemeljene tvrdnje o uspješnosti organizacije ili naizgled nepovezanog trenda u društvenom ponašanju moglo bi se pojaviti kao kriza s dugoročnim posljedicama koje bi mogle biti razorne na poslovanje određene organizacije. Čak i dok organizacije teže izvrsnosti, savršenstvu i pridržavanju etičkog kodeksa, uvijek se može pojaviti kriza. Svrha upravljanja u uvjetima krize je promptno i učinkovito reagiranje kako bi se šteta svela na minimum a organizacija pripremila na oporavak nakon što trenutna kriza prođe. Dobra strategija je proaktivna. Nastoji prvenstveno smanjiti vjerojatnost pojave krize predviđanjem budućih problema. Također, utvrđuje protokole kako reagirati ako nešto pođe po zlu.

Unatoč neočekivanom karakteru, većina kriza ne događa se iznenada već kao rezultat niza upozoravajućih događaja i incidenata. Znakovi upozorenja ne moraju nužno značiti da će svaki problem ili incident prerasti u krizu, ali u većini slučajeva krizama su doista prethodili znakovi upozorenja. Dakle, umjesto da čeka dok na nju izravno utječe, organizacija bi trebala početi reagirati na signale potencijalne krize što je prije moguće. Međutim, postoji proturječje između pripreme za krizu i suočavanja s njom. Linije ovlasti, dužnosti i odgovornosti te načini koordinacije moraju biti specificirani, pri čemu se ključnom osoblju daje značajna sloboda djelovanja u skladu s okolnostima.

Financijska kriza ili povlačenje proizvoda primjeri su kriza opisanih u ovom radu. Na primjeru brenda LEGO, prikazano je kako organizacija može, uz kvalitetno vodstvo, optimalan plan i inovativnost, izaći iz duboke financijske krize i pozicionirati se natrag na vrh industrije. Na primjeru Coca-Cole, koji predstavlja skoro umjetnu krizu iniciranu od strane medija, prikazano je kako tvrtka može, povlačeći teške ali i nužne odluke, očuvati reputaciju i osigurati da vrijednost dionica tvrtke ostane netaknuto.

POPIS LITERATURE

1. Coombs, W. T. i Laufer, D. (2018) Global Crisis Management – Current Research and Future Directions. *Journal of International Management*.
2. Darling, R. J. i Young, S. (2018) Crisis leadership: a leader's new normal, u: K. J. Engemann (ur.), *The Routledge Companion to Risk, Crisis and Security in Business* (str. 120-143). New York: Routledge.
3. Doeg, C. (2005) *Crisis Management in the Food and Drinks Industry: A practical approach*. Cham: Springer.
4. Geislinger, A. (2020) *A turnaround case study: How LEGO rebuilt and became the top toymaker in the world*. Disertacija. Lisabon: Universidade Católica Portuguesa.
5. Gilpin, D. R., Murphy, P. J. (2008) *Crisis management in a complex world*. Oxford: Oxford University Press
6. Gottschalk, J. (2002) *Crisis Management*. Oxford: Capstone Publishing.
7. Hamidović, H. (2012) *An Introduction to Crisis Management*. *ISACA Journal*, 5, str. 1-4.
8. Hazaa, Y. M. H., Almaqtari, F. A. i Al-Swidi, A. (2021) Factors Influencing Crisis Management: A systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1878979.
9. Ihlen, Ø. (2010) Love in Tough Times: Crisis Communication and Public Relation, *Review of Communication*, 10(2).
10. Jaques, T. (2009) Issue and Crisis Management: Quicksand in the Definitional Landscape. *Public Relations Review*, 35(3), str. 280-286.
11. Jianying, Z. (2012) Crisis Management based on the Five Hypotheses proposed by Jack Welch. *Proceedings of the 2012 International Conference on Public Management (ICPM-2012)*.
12. Khodarahmi, E. (2009) Crisis management. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(5), str. 523-528.
13. Kouzmin, A. (2008) Crisis Management in Crisis? *Administrative Theory & Praxis*, 30(2), str. 155-183.

14. Massey, J. E. i Larsen, J. P. (2006) Crisis Management in Real Time. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), str. 63-97.
15. Mehr, M. K. i Jahanian, R. (2016) Crisis Management and Its Process in Organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
16. Milašinović, S. i Kešetović, Ž. (2008) Crisis and crisis management – a contribution to a conceptual & terminological delimitation. *Megatrend Review*, 5 (1), str. 167-186.
17. Mitroff, I. I., Shrivastava, P. i Udwadia, F. E. (1987) Effective Crisis Management. *Academy of Management Perspectives*, 1(4), str. 283-292.
18. Paraskevas, A. (2006) Crisis management or crisis response system? *Management Decision*, 44(7), str. 892-907.
19. Pauchant, T. C. i Douville, R. (1993) Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial & Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), str. 43-66.
20. Pearson, C. M. i Clair, J. A. (1998) Reframing Crisis Management. *Academy of Management Review*, 23(1), str. 59-76.
21. Penuel Bradley, K., Statler, M. i Hagen, R. (2013) *Encyclopedia of Crisis Management*. Thousand Oakes: SAGE Publications.
22. Regester, M. i Larkin, J. (2005) *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*. London: Kogan Page Limited,
23. Rivkin, J. W., Thomke, S. H. i Beyersdorfer, D. (2013). *LEGO (A): The Crisis*. Harvard Business School, Case 713-478,
dostupno na: <https://www.studocu.com/in/document/kakatiya-university/financial-accounting-i/LEGO-a-the-crisis-notes/21983432> (pristup: 08.07.2022).

POPIS TABLICA

Tablica 1. Primjeri različitih vrsta kriza koje mogu utjecati na organizacije.....	8
--	---