

# KRIZNI MENADŽMENT NA PRIMJERU ZRAKOPLOVNE TVRTKE BOEING

---

Milinković, Jadranka

Undergraduate thesis / Završni rad

2024

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:228:183472>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-15**



Repository / Repozitorij:

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



**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**  
Prije diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**JADRANKA MILINKOVIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**KRIZNI MENADŽMENT NA PRIMJERU  
ZRAKOPLOVNE TVRTKE BOEING**

Split, rujan 2024.

**SVEUČILIŠTE U SPLITU**  
**SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE**  
Prije diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

**Predmet:** Menadžment

**ZAVRŠNI RAD**

**Kandidat:** Jadranka Milinković

**Naslov rada:** Krizni menadžment zrakoplovne tvrtke Boeing

**Mentor:** mr. sc. Anita Krolo Crvelin, viši predavač

Split, rujan 2024.

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMARY .....	2
1. UVOD.....	3
2. KRIZA .....	4
2.1. Uzroci nastanka krize.....	5
2.2. Vrste kriza .....	7
2.3. Poslovne krize .....	8
2.4. Utjecaj krize na glavne ciljeve poduzeća.....	8
2.5. Faze razvoja poslovne krize.....	9
2.6. Upravljanje krizama.....	10
3. KRIZNI MENADŽMENT.....	12
3.1. Uloga i važnost kriznog menadžmenta .....	13
4. KRIZNO KOMUNICIRANJE.....	15
4.1. Strategija komunikacije .....	16
4.2. Modeli strateškog komuniciranja.....	17
5. TVRTKA BOEING.....	18
5.1. Nastanak i razvijanje tvrtke Boeing.....	18
5.2. Kriza tvrtke Boeing.....	21
5.3. Posljedice krize i oporavak .....	22
5.4. Pravni i regulatorni izazovi.....	25
5.5. Pogreške kriznog menadžmenta Boeing-a.....	26
6. ZAKLJUČAK.....	28
LITERATURA .....	30
POPIS SLIKA.....	32
POPIS GRAFOVA.....	32

# SAŽETAK

## **Krizni menadžment na primjeru zrakoplovne tvrtke Boeing**

Krizna situacija nastaje zbog pojave neravnoteže unutar inače normalnih radnji poduzeća. Negativna promjena u jednoj od funkcija poduzeća stvara val promjena u svim njegovim sastavnicama. Cilj kriznog tima je uočiti takve promjene na vrijeme kako ne bi došlo do daljnje eskalacije situacije. Krizni menadžment mora pronaći uzrok krize te sakupiti što više informacija potrebnih za izradu plana koji će krizu neutralizirati na što efikasniji i brži način kako bi poduzeće proizašlo iz krize sa što manje štetnih posljedica. Zrakoplovna tvrtka Boeing, nakon dugogodišnjeg uspjeha, 2018. godine prolazi kroz jednu od najgorih kriza u svojoj povijesti, a stvar daljnje pogoršava kriza jednakog utjecaja koja se dogodila 2019. godine. Boeing-ova loša komunikacija među zaposlenicima te skrivanje postojanja sistema koji nije bio testiran na pravilan način glavni su uzroci nastalih nesreća. Ovim postupcima Boeing je izgubio dugogodišnje povjerenje regulatora, klijenata i publike te je znatno ugrozio vlastitu poziciju na tržištu. Boeing se i dalje suočava s posljedicama krize, a napredak mu sputavaju problemi u samoj organizaciji poduzeća koji su i dalje prisutni bezobzira na brojne promjene koje je Boeing pokušao uvesti.

**Ključne riječi:** kriza, krizni menadžment, Boeing

## **SUMMARY**

### **Crisis management on the example of the aviation company Boeing**

A crisis situation arises due to an imbalance within the otherwise normal operations of the company. A negative change in one of the companies divisions can cause a wave of changes in other parts as well. The goal of crisis management team is to detect such changes in time so there is no further escalations of the situation. Crisis management has to find the source of the crisis to collect enough information to create a plan which is supposed to neutralise the crisis as soon and as efficiently as possible so the company can emerge from the crisis without receiving much damage. Boeing, the famous aircraft manufacturer, has been going through a terrible crisis since 2018 after a long period of success. That same crisis was worsened by a similar case which happened in 2019. The main causes of the accidents were Boeings poor communication skills between the staff and the usage of a system which did not undergo proper testing. With these actions Boeing lost the long-term trust clients, regulators and public had in them and they endangered their position on the market. Boeing is still facing the consequences of the crisis and its development is being slowed down by problems in the companies organization which still exist regardless of all changes Boeing tried to make.

**Key words:** crisis, crisis management, Boeing

## 1. UVOD

Menadžment je proces upravljanja i koordiniranja različitih aktivnosti poduzeća kako bi ono ostvarilo svoje ciljeve na što efikasniji način. Krizne situacije zahtijevaju od menadžera posjedovanje posebnih menadžerskih znanja i vještina koje će omogućiti poduzeću brz pronalazak rješenja za vrijeme krizne situacije.

Tema ovog završnog rada je krizni menadžment na primjeru zrakoplovne tvrtke Boeing. Tema je razrađena na način da su prvo objašnjeni osnovni pojmovi vezani uz krizu i krizni menadžment. Spomenuti pojmovi su: kriza, uzroci krize, vrste krize, faze razvoja krize te upravljanje krizom. Definiranjem krize dolazimo do uloge i zadataka kriznog menadžmenta. Nakon upoznavanja sa funkcijama kriznog menadžmenta spomenute stavke primjenjuju se na odabranom primjeru. Opisan je Boeing-ov razvoj tijekom godina te kriza koja je uvelike usporila cjelokupno poslovanje Boeing-a. U zadnjem dijelu je opisana situacija Boeing-a nakon krize te sve posljedice koje su zahvatile poduzeće usprkos brojnim pokušajima da se poduzeće izvuče iz krizne situacije.

Ovaj završni rad napisan je upotrebom već postojećih informacija te metodom samostalne analize. Detaljan opis krize i kriznog menadžmenta dostupan je u postojećoj literaturi. Izabrani primjer analiziran je prema usvojenim znanjima o krizama i kriznom menadžmentu.

Rad se sastoji od šest poglavlja. U uvodnom poglavlju opisana je tema završnog rada i navedeni su načini istraživanja i vrsta izvora koja je korištena u radu. U drugom poglavlju je definirana kriza, njeni uzroci i način na koji se upravlja krizom. Spomenuta je poslovna kriza i faze razvoja poslovne krize. U trećem poglavlju objašnjene su funkcije kriznog menadžmenta, njegova uloga i važnost. U četvrtom poglavlju spominju se krizno komuniciranje, strategija komuniciranja i modeli strateškog komuniciranja. U petom poglavlju analizira se krizna situacija koja je zahvatila tvrtku Boeing i sve posljedice s kojima se poduzeće sukobljava. Opisani su svi pravni i regulatorni izazovi i pogreške koje je učinio krizni menadžment Boeing-a. U zaključku su navedeni najbitniji dijelovi završnog rada. Nakon toga nalazi se popis literature, slika i tablica koje su korištene za bolje razumijevanje pojedinih dijelova rada.

## 2. KRIZA

„Krizna (grč. krisis) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu.“<sup>1</sup>

Krizna je nestabilna situacija kod koje prevladava razdoblje unutarnjeg i vanjskog nesklada. Ona stvara nesigurnost, potencijalnu opasnost i prekida normalni tijek događaja unutar poduzeća. Za vrijeme krizne situacije poduzeće se nalazi u vrlo nepredvidljivom položaju, a odugovlačenjem se stvara daljnje pogoršanje situacije. Iako se krize često doživljavaju kao negativna konotacija one mogu uvelike pomoći poduzećima i ojačati njihovu poziciju na tržištu. Nakon krize potrebno je povratiti stabilnost poduzeća. Poduzeće nakon krize ima jaču razinu stabilnosti i može se oduprijeti sličnim prijetnjama u budućnosti. Posljedice krize mogu biti destruktivne i konstruktivne. Destruktivne posljedice nastaju zbog nepravilnog upravljanja krizom. Konstruktivne posljedice nastaju kada poduzeće uspješno prođe kroz nepovoljnu ili izazovnu situaciju sa novim znanjima koja omogućavaju izbjegavanje sličnih situacija u budućnosti. Trajanje i posljedice krize ovise o načinu na koji će se poduzeće suprotstaviti izvanrednoj situaciji.

„Eksperti kriznog menadžmenta najčešće navode sljedeće značajke krize: pojavljuje se naglo, traži brzu reakciju, otežava ili onemogućuje funkcioniranje poduzeća, uzrokuje nesigurnost i stres, ugrožava reputaciju i ostale vrijednosti poduzeća, eskalira u intenzitetu, uzrokuje pomno ispitivanje od vanjskih čimbenika, trajno mijenja poduzeće.“<sup>2</sup>

Uspješna poduzeća se lakše nose s krizama jer su već razvila potrebne alate (krizni menadžment) pomoću kojih na učinkovit način suzbijaju širenje krize i održavaju sklad unutar poduzeća. Poduzeća koja su tek u razvoju teže se oporavljaju od krize i potrebno im je dosta vremena da dođu na istu razinu poslovanja i uspješnosti koju su imali prije njenog nastanka. Mlađa poduzeća, zbog neiskustva, najčešće nemaju krizni menadžment ili je on zaglavljen u fazi razvoja, a prijeko je potreban za sveobuhvatan razvoj poduzeća i njegovu uspješnost u budućnosti.

---

<sup>1</sup> Vladimir, F., (1989.): Filozofijski rječnik, Nakladni zavod Matice hrvatske, str. 182

<sup>2</sup> Tafra-Vlahović, M. (2011.): Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 31



## 2.1. Uzroci nastanka krize

Za poduzeće je od velike važnosti da što ranije otkrije uzroke krize kako bi se stvorio uspješan plan djelovanja i spriječilo njeno širenje. Uzroci kriza su raznoliki i mogu biti različite naravi što otežava poduzeću pronalazak efikasnog rješenja. Nije moguće nabrojiti sve vrste kriza, ali poznavanje glavnih vrsta rizika uvelike pomaže poduzeću izbjeći većinu mogućih kriznih situacija. Uzroci kriza mogu se podijeliti na unutarnje i vanjske.

Unutarnji uzroci kriza nastaju radi problema koji se javljaju u samoj organizaciji poduzeća. Poduzeće treba imati dobro organizirani tim koji je sposoban na vrijeme prepoznati potencijalnu krizu i onemogućiti krizi da se razvije u krizu većeg stupnja. Najčešći uzroci ovakvih kriza su: nedostatak komunikacije, loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost uprave, korupcija, rivalitet koji ne pridonosi pozitivnom razvoju poduzeća, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada i nerealni ciljevi sindikata.

„Unutarnji uzroci kriza:<sup>3</sup>

- nedostatak komunikacije
- loša organizacija rada
- narušeni međuljudski odnosi
- nestručnost uprave
- korupcija
- rivalitet koji ne pridonosi pozitivnom razvoju poduzeća
- nepostojanje korporacijske kulture
- loši uvjeti rada
- nerealni ciljevi sindikata“

Unutarnje uzroke krize poduzeće jedino može riješiti prihvaćanjem da problem postoji i da je potrebno napraviti određenu promjenu kako bi se situacija stabilizirala. Unutarnje krize prikazuju kako jedna negativna promjena može dovesti kompletni sustav do zastoja i dugoročno oštetiti poduzeće.

---

<sup>3</sup> Tomić Z., Milas Z. (2007.): Strategija kao odgovor na krizu. U Politička misao, Vol. XLIV, No.1

Vanjski uzroci nastanka krize događaju se u okolini poduzeća i to su najčešće situacije koje poduzeće nije moglo predvidjeti. Utjecaj poduzeća na takav uzrok krize vrlo je malen i jedino što preostaje poduzeću je prilagoditi se trenutnom stanju na tržištu kako bi ono moglo nastaviti s normalnim poslovanjem. Situacije koje uzrokuju ovakve vrste kriza su: prirodne katastrofe, pandemije, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, inflacije i sigurnosno okruženje.

„Vanjski uzroci kriza:<sup>4</sup>

- Prirodne katastrofe- uzrokuju krize koje nastupaju iznenada i poduzeće nema kontrolu nad njima. Znatno utječu na poslovanje poduzeća i često stvaraju neplanirane materijalne troškove koji mogu dovesti do prestanka poslovanja poduzeća.
- Političke i društvene promjene- dolazi do organizacijske promjene zbog promjena nastalih u upravi i nadzornom odboru. Privremeno može doći do organizacijske krize jer je potrebno neko vrijeme da se novi članovi menadžmenta prilagode.
- Gospodarske krize, recesije i promjene na tržištu- ovakve vrste kriza su najčešće predvidljive i očekivane. Poduzeće bi trebalo biti u mogućnosti prilagoditi se novim promjenama. Krizni menadžment pažljivo treba pratiti situaciju na tržištu i reagirati na sve promjene koje mogu negativno utjecati na rad poduzeća. Poduzeća često negiraju promjene na tržištu sve dok ne dođe do vidljivog problema koji ozbiljno šteti poduzeću, a poduzeće kasnom reakcijom nema vremena analizirati situaciju na pravi način već čini sve usputno što dodatno otežava situaciju. U slučaju gospodarske krize poduzeće treba stvoriti ponovnu ravnotežu između ponude i potražnje, a to može postići jedino ako ima realna očekivanja i ciljeve.
- Sigurnosno okruženje“

Poduzeća moraju pratiti vanjsku situaciju, ali također moraju regulirati vlastito poslovanje i obraćati pozornost na događaje unutar poduzeća. Na neke situacije nije moguće utjecati, ali fleksibilnim pristupom moguće je prilagoditi se novoj situaciji na tržištu. Na unutarnje uzroke krize lakše je utjecati jer su pod kontrolom poduzeća, a krize unutar poduzeća najčešće nastaju zbog loše komunikacije među kadrovima i loše organizacije rada.

---

<sup>4</sup> Legčević J., Taučer K. (2014.); Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. U Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, Vol XXVII, No.1

## 2.2. Vrste kriza

Nakon što se potvrdi postojanje krize potrebno je identificirati njenu vrstu. Različite vrste krize zahtijevaju korištenje različitih strategija upravljanja krizom. Svaki stručnjak ima svoj način na koji dijeli krize, ali većina podjela je vrlo slična i koja god podjela se uzme kao primjer nije pogrešna.

„Otto Lerbinger, poznati njemački stručnjak za krizni menadžment, se odlučio na kategorizaciju od 8 vrsta kriza:“<sup>5</sup>

1. Prirodne katastrofe - ovakve vrste kriza vrlo je teško kontrolirati zbog njihove nepredvidljivosti. Povezuju se sa prirodnim katastrofama, odnosno ekološkim pojavama kao što su potresi, erupcije vulkana, poplave, tornada, uragani, pandemije, tsunamiji i drugim situacijama koje prijete životima, imovini i okolišu. Štete nakon ovakvih kriza su velike i oporavak je dugotrajan i skup.
2. Tehnološke krize -do tehnoloških kriza dolazi najčešće zbog kvara tehnologije ili ljudskih pogrešaka prilikom upotrebe tehnologije. Posljedice mogu biti drastične.
3. Krize sukoba mišljenja -krize sukoba nastaju kada se nezadovoljni pojedinci ili skupine istomišljenika suprotstave tvrtki, vladi ili interesnim grupama kako bi njihova mišljenja i očekivanja bila prihvaćena.
4. Krize organizacijskih nedjela -menadžment donosi odluke za koje zna da mogu teško oštetiti reputaciji tvrtke. Do ovakve krize može doći zbog; lažnih obećanja klijentima, lažnih informacija o proizvodima koje poduzeće nudi, zbog slanja podataka o klijentima drugim korporacijama bez dopuštenja klijenta, primanje mita itd.
5. Krize malevolencije -nastaje kada protivnici poduzeća upotrebljavaju kriminalne ili nezakonite načine da destabiliziraju tvrtku i naštete njenom ugledu. Zbog ovakve krize može doći to potpune propasti poduzeća.
6. Krize prijevare- nastaju kada zaposlenik tvrtke širi lažne informacije o organizaciji i šteti njenom ugledu. Poduzimaju se zakonske i disciplinske mjere protiv zaposlenika.
7. Krize iskrivljenih vrijednosti uprave- nastaje kada vodstvo uprave stavlja kratkoročnu financijsku dobit ispred društvene odgovornosti i zanemaruje interese kupaca i zaposlenika.“

---

<sup>5</sup> Lerbinger, O.,(1997.); The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility", Routledge, drugo izdanje

Krize se mogu podijeliti prema njihovom početku i napredovanju tijekom vremena. Ova podjela se često koristi u kriznom menadžmentu što znači da nema jednog autora već je razvijena od strane velikog broja stručnjaka koji proučavaju krizni menadžment.

1. Postupne krize- krize koje nastaju u pozadini i nisu odmah primijećene sve dok ne nastane promjena koja je dovoljno velika da se može primijetiti.

2. Dugotrajne krize- krize koje daju naznaku da će eskalirati u slučaju da se nešto ne promijeni.

3. Iznenađne krize- krize koje nastaju iznenadno bez prethodnih naznaka. Kod ovih kriza šteta je već nastala i potrebna je hitna intervencija.

### **2.3. Poslovne krize**

Poslovna kriza je izvanredna situacija ograničenog trajanja koja nastaje neplanirano i šteti glavnim ciljevima poduzeća. Zbog takvih obilježja poduzeće treba imati dobro razvijen tim koji se može uspješno suprotstaviti takvim nepoželjnim procesima. Trajanje krize ovisi o načinu na koji će poduzeće reagirati na nju. Brzom reakcijom smanjuje se moguća šteta i sprječava širenje krize na ostale funkcije poduzeća.

### **2.4. Utjecaj krize na glavne ciljeve poduzeća**

Svako poduzeće ima primarne ciljeve koje mora ispunjavati. Nemogućnost ispunjenja takvih ciljeva dovodi poduzeće u vrlo opasnu situaciju u kojoj je sama egzistencija poduzeća upitna.

„Ciljevi koje poduzeće mora ostvariti su:<sup>6</sup>

- Očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku (princip likvidnosti)

Mogućnost poduzeća da podmiruje dugove kao što su plaćanje dobavljača, isplata plaća i plaćanje iznajmljenog prostora te mogućnost održavanja povoljne financijske situacije.

---

<sup>6</sup> Osmanagić, Bedenik, N.,(2010.): Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br.1., str.108-109

- Postizanje minimalnog dobitka

Minimalna dobit bitna je za pokriće fiksnih troškova, ali također za daljnji razvoj poduzeća i buduća ulaganja. Poduzeće treba biti konkurentno na tržištu.

- Stvaranje i očuvanje dovoljnih potencijala uspjeha

Pod ovaj cilj spadaju: inovacija i razvoj novih proizvoda, izgradnja brenda, održavanje kvalificirane radne snage na način da se kadrovi stalno educiraju u slučaju promjene poslovanja i praćenje trendova na tržištu“

Iz glavnih ciljeva poduzeća proizlaze i glavne krize koje mogu zahvatiti poduzeće. Kriza likvidnosti dovodi poduzeće u financijsku nestabilnost. U slučaju da poduzeće posluje s gubitkom ono smanjuje vlastiti kapital što dovodi do pretjeranog zaduživanja. Kriza uspjeha prikazuje se smanjivanjem dobitaka i naglim povećanjem gubitaka. Strategijska kriza pokazuje da je poduzeću potrebno više potencijala uspjeha kako bi ono moglo biti konkurent na tržištu. Uzroci strategijske krize su najčešće izostanak potrebnih znanja, usluga, proizvoda, kupaca i tržišta.

## **2.5. Faze razvoja poslovne krize**

Krize vezane za poslovanje poduzeća mogu se podijeliti i prema stupnju opažanja, a stupnjuju se na slijedeći način:<sup>7</sup>

Potencijalna kriza označava krizu do koje još nije došlo, ali krizni menadžment poduzeća bi trebao biti spreman na nju tako da uoči moguće nedostatke i ukloni ih što prije moguće. Ova vrsta krize ne nosi rizik poduzeću jer ona trenutno još nije u stupnju razvoja koji predstavlja prijetnju. Ovakve krize lakše je kontrolirati ili potpuno izbjeći ako su otkrivene i suzbijene na vrijeme. Krizni menadžment treba napraviti plan i analizirati što bi potencijalna kriza mogla uzrokovati i koje bi posljedice ona nosila u slučaju da se pretvori u krizu većeg stupnja.

---

<sup>7</sup> Sučević, D., (2010.): Krizni menadžment, Lider press d.d., Zagreb, str.12

Latentna kriza predstavlja potencijalnu krizu koja je napredovala zbog zakašnjelog otkrivanja. Ovakva kriza nastavit će se razvijati dokle god postoje nedostaci u poslovanju. Potrebno je što prije otkriti postojanje krize kako bi se mogao isplanirati tijek događaja kojim bi se kriza riješila. Za ovakvu vrstu krize potrebno je napraviti SWOT analizu kroz koju poduzeće može raspoznati svoje snage, slabosti, prilike i opasnosti.

Akutna kriza predstavlja fazu kada poduzeće nije opazilo postojanje ni potencijalne ni latentne krize. Ovakva kriza donosi ozbiljnu štetu poduzeću. Više nije cilj samo zaustaviti krizu već i vratiti poduzeće na situaciju prije krize. Potrebno je napraviti kompletnu promjenu u načinu poslovanja i reorganizirati krizni menadžment poduzeća. U slučaju da je kriza i dalje neprimjetna dolazi do moguće propasti poduzeća.

## 2.6. Upravljanje krizama

Krize se mogu upravljati na različite načine, ali najčešće se koristi ovih 5 koraka<sup>8</sup> koji su prihvaćeni od stručnjaka kriznog menadžmenta kao učinkoviti način suzbijanja potencijalnih ili već postojećih kriza.

### „1.Otkrivanje signala

Cilj je detektirati potencijalne krize prije nego što one prerastu u prave krize. Nažalost, tragovi mogućih kriza rijetko se primijete na vrijeme zbog različitih razloga, a najčešći razlozi su:

- Osjećaj neranjivosti zbog ljudskog mišljenja da se loše stvari događaju samo drugima.
- Poricanje problema zbog zaštite vlastitog ega i pokušaj očuvanja pozitivnog mišljenja o organizaciji čak kada je i dokazano suprotno
- Neuspjeh u prepoznavanju signala zbog problema koji je nastao u samom vodstvu poduzeća.

---

<sup>8</sup> James, E. H., Wooten, L. P. (2005.); „How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*“, 34(2), str. 141-152

## 2. Priprema ili prevencija

Uz pravilno planiranje i pripremu moguće je izbjeći većinu kriznih situacija. Nije moguće izbjeći sve situacije jer poduzeće ne može biti spremno na svaku moguću krizu, ali može stvoriti sebi bolji položaj za upravljanje s onim krizama koje nije moguće izbjeći.

## 3. Kontrola štete

Kontrola štete odvija se kada je kriza u trajanju i ova faza se najčešće povezuje s kriznim menadžmentom. Cilj ove faze je ograničiti financijske i druge prijetnje koje mogu ugroziti opstanak poduzeća. Okončanje krize nije isto što i vođenje poduzeća kroz krizu s ciljem da poduzeće ojača svoju poziciju na tržištu. Opstanak poduzeća ovisi o planu koji će upravitelji kontrole osmisliti za uspješno suzbijanje krize.

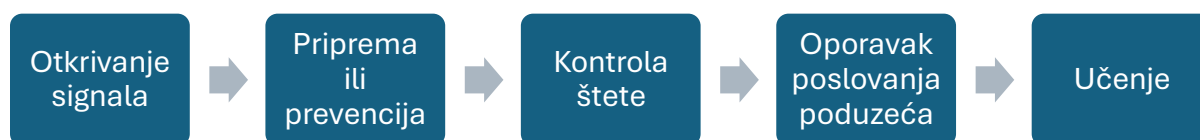
## 4. Oporavak poslovanja poduzeća

Glavni cilj nakon krize je vratiti poslovanje poduzeća na normalnu razinu. Rukovoditelji često žele dioničarima dokazati da kriza nije ostavila dugoročnu štetu i da će se poslovanje nastaviti na isti način kako je bilo prije krize.

## 5. Učenje

Poduzeća bi iz svake krize trebala izaći snažnija, međutim, često se dogodi da nakon krize poduzeće i dalje ne poduzima nikakve korake s kojima bi spriječilo nastanak sličnih kriza. Kada bi poduzeće zaista željelo naučiti nešto iz krize ono bi istražilo same čimbenike koji su pridonijeli nastanku krize i donijelo promjene u samom poslovanju poduzeća.<sup>9</sup>

Slika 1. Upravljanje krizom



Izvor: samostalna obrada autora prema: James, E. H., Wooten, L. P. (2005.) How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), str. 141-152

<sup>9</sup> James, E. H., Wooten, L. P. (2005.) How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), str. 141-152

### 3. KRIZNI MENADŽMENT

Krizni menadžment predstavlja sve procese i aktivnosti koje su usredotočene na rješavanje situacija koje dovode opstanak poduzeća u opasnost. Krizni menadžment bavi se predviđanjem mogućih situacija te stvara planove i rješenja unaprijed kako bi se kriza okončala što brže te poslovanje poduzeća nastavilo bez većih smetnji. Menadžeri se na takve situacije spremaju upotrebom različitih instrumenata za upravljanje krizama. Nemaju sva poduzeća jednako razvijene instrumente, a trajanje krize i mogućnost oporavka nakon nje ovisi o reakciji poduzeća i koracima koje određeno poduzeće treba poduzeti kako bi zaustavilo kriznu situaciju. Predviđanje krize može olakšati situaciju poduzeću prilikom suprotstavljanja krizi, ali poduzeće nije u mogućnosti napraviti potpunu pripremu zbog toga što se u većini slučajeva stvoreni planovi ne podudaraju s realnošću. Nijedna kriza se ne odvija potpuno prema unaprijed pripremljenim planovima već je svaka kriza posebni slučaj s elementima koji nisu spomenuti za vrijeme planiranja zbog male vjerojatnosti njihove pojave. Koordinacija tijekom krizne situacije vrlo je komplicirana i dovodi do velikog broja neslaganja. Problem nastaje kada poduzeće ima nepotpune i neprovjerene informacije ili višak informacija koje je prvo potrebno analizirati kako bi se izdvojile bitne od nebitnih.

Kada kriza započne potrebna je brza reakcija kriznog tima i u tom momentu ne smije biti pogrešaka. Menadžment treba brzo donijeti odluke koje su vrlo ozbiljne, a pritisak zbog cjelokupne situacije često stvara probleme i otežava poduzeću u ranijem izlasku iz krize. Kada krizni tim otkrije potencijalnu krizu on ne može zaključiti u prvom momentu radi li se o dugotrajnoj krizi ili krizi koja je nastala nedavno, već je potrebno provesti istraživanja i saznati što više informacija zbog učinkovitijeg pronalaska rješenja. Rješavanjem krize ne bavi se samo krizni menadžment već svi zaposlenici poduzeća koji nastoje nadoknaditi propuste od strane voditelja.

„Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva:<sup>10</sup>

1. anticipativno upravljanje krizom, tj. preventivno djelovanje, predusretanje krize
2. identifikaciju krize (je li nastupila, kako ju prepoznati, koje je snage?)
3. reaktivno upravljanje krizom, tj. ovladavanje krizom“

---

<sup>10</sup> Osmanagić, Bedenik, N. (2010.): Krizni menadžment: Teorija i praksa, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, br.1., str.108-109.



Krizni menadžment treba prihvatiti kao bitni i sastavni dio poduzeća. Svaka poslovna odluka sa sobom nosi i određenu količinu rizika. Dobro razvijeni krizni menadžment brzo će naći odgovor na krizu. Poduzeće može preživjeti jedino ako uz poznavanje svojih potencijala također poznaje svoje nedostatke.

Krizni menadžment nije nauka već funkcija poduzeća usvojena zbog potrebe koja se konstantno s vremenom nadograđuje. Osim rješavanja unutarnjih problema, uloga kriznog menadžmenta najviše dolazi do izražaja pod pritiskom šire javnosti i medija u vremenu kada poduzeće nema dovoljno informacija kako bi dalo potpunu izjavu, ali želi dokazati publici da je situacija poduzeća pod kontrolom.

### **3.1. Uloga i važnost kriznog menadžmenta**

„Menadžeri koji se bave kriznim situacijama trebaju imati posebne karakteristike kako bi bili sposobni što bolje upravljati krizama, a to su:<sup>11</sup>

- brzo postavljanje jasnih kratkoročnih i dugoročnih ciljeva
- autoritet
- odlučnost prilikom donošenja odluka
- brzina djelovanja
- održavanje komunikacije sa svim zaposlenicima
- davanje povjerljivih i iskrenih informacija“

Za poduzeće je najbitnije da ima dobro vodstvo koje je spremno primijetiti problem i poduzeti potrebne mjere za dobrobit svih komponenata poduzeća. Poduzeće ne može funkcionirati bez dobre komunikacije među kadrovima. Svaka donesena odluka treba biti prihvaćena od strane zaposlenika inače dolazi do nesuglasica koje usporavaju napredak poduzeća. Krizni tim dobro mora poznavati situaciju unutar poduzeća kako do takvih slučajeva ne bi došlo.

Prije nego što krizni menadžment izradi krizni plan potrebno je skupiti što više informacija o mogućim incidentima, opasnostima, prijetnjama i rizicima kako bi se mogla napraviti SWOT analiza tvrtke. Krizni tim također treba proučiti i incidente slične naravi s kojima su se konkurenti uspješno suočili u prošlosti kako bi mogao stvoriti uspješan plan protiv mogućih kriza.

---

<sup>11</sup> Slatter, S., Lovett, D., (2011) Kako svaku tvrtku izvući iz krize?, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 64

„Nakon prikupljenih podataka poduzeće treba odrediti pravu strategiju djelovanja za vrijeme krize. Ona se sastoji od 7 koraka:<sup>12</sup>

- identificiranje problema ili incidenta koji treba razmotriti
- procjena vjerojatnosti njegova događanja
- procjena posljedica ili učinka na tvrtku ukoliko se incident ili problem zaista dogodi
- procjena rizika mogućeg incidenta ili problema u vezi sa slabom točkom tvrtke
- procjena trenutnih mjera tvrtke u vezi s incidentom
- procjena prioriteta
- izrada plana akcije“

Ovih 7 koraka potrebno je zbog pronalaska pravog rješenja koje će nakon krize omogućiti poduzeću da nastavi poslovanje s minimalnim posljedicama. Krizni tim se bavi različitim procjenama koje su vrlo bitne za izradu konačnog plana akcije. Pronalazak slabe točke poduzeća može osnažiti njegovu cjelokupnu poziciju i spriječiti nove moguće krize koje bi mogle izbiti zbog istog problema u slučaju da se on ostavi neriješenim.

---

<sup>12</sup> Tafra-Vlahović, M.,(2011.): Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 31

## 4. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Osim izrade kriznog plana također je potrebno imati plan komunikacije za vrijeme krize. Krizno komuniciranje se definira kao razmjena informacija prije, tijekom i nakon nastanka krizne situacije. Krizno komuniciranje održava stabilnost unutar poduzeća, sprječava nastanak nesuglasica i zaustavlja širenje pogrešnih informacija. Krizni tim dužan je održavati komunikaciju sa zaposlenicima i sa publikom kojoj mora iznositi samo provjerene informacije. Odnosi s javnošću štite poduzeće od kritika publike razrješavanjem nedoumica koje javnost ima o poduzeću.

Rizično je pričati o bilo kojoj situaciji unutar poduzeća bez dobro organiziranog kriznog komuniciranja. Komuniciranje je glavni izvor informacija i krizni tim upotrebljava krizno komuniciranje za prikupljanje što više informacija koje se kasnije analiziraju kako bi se mogle odijeliti bitne informacije od nebitnih. Svaka faza procesa kriznog menadžmenta treba biti raspravljena među članovima kriznoga tima. Cilj kriznog komuniciranja je ograničiti nastalu štetu te informirati javnost o stvarnosti situacije na način da poduzeće i dalje ima potporu javnosti.

„Prema svjetskim autoritetima planiranje postupanja u krizi trebalo bi se odvijati u 7 koraka:

1. Osnivanje kriznog stožera
2. Uspostavljanje interne komunikacije u kriznoj situaciji,
3. Određivanje i osposobljavanje glasnogovornika,
4. Izrada scenarija i simulacija krize,
5. Određivanje cilj njih skupina javnosti,
6. Sastavljanje ključnih poruka za ciljanu javnost,
7. Određivanje najučinkovitije metode komuniciranja“<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Bulajić, M., (2010.) Medix, Specijalizirani medicinski dvomjesečnik, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/90154>

Krizno komuniciranje je dvosmjerno. Nakon što poduzeće iznese svoje stavove o situaciji bitno je proučiti reakciju publike i odgovoriti na moguća pitanja koje publika želi postaviti. Krizni tim treba pažljivo slušati javnost i odgovarati smireno i nedvosmisleno. Informacije koje se izlažu trebaju biti brze, točne i konkretne. Ne smiju sadržavati nebitne informacije koje daju dojam da poduzeće nije spremno podijeliti istinu sa javnosti. Publika nakon konferencije treba izaći zadovoljena odgovorima.

#### **4.1. Strategija komunikacije**

Za vrijeme akutne krize bitno je imati komunikaciju s novinarima, a to se ostvaruje putem konferencija za novinare. Na takvim konferencijama se ostvaruje dijalog sa velikim brojem novinara i na taj način se prenose bitne informacije i raspravlja o postupcima koje poduzeće treba poduzeti kako bi ograničilo štetu.

Postoji aktivna i pasivna komunikacija. Kriza nije nešto što se može predvidjeti i zbog toga nastaje jedan od glavnih problema kriznog komuniciranja - aktualnost. Poduzeća često nemaju vremena osmisliti dobar odgovor pa na pitanja od javnosti odgovaraju s brzim odgovorima. Brzi odgovor često ne sadržava potvrđene informacije jer poduzeće još nije stiglo napraviti analizu već se iznose pretpostavke koje su najvjerojatnije istinite, ali ne moraju uvijek biti. Poduzeće pod akutnom krizom može izabrati ili komunikaciju sa svojim okruženjem ili šutnju. Šutnja je većinom loš izbor za bilo koje poduzeće jer to znači ukidanje kriznog komuniciranja i dopuštanje novinarima da sami kreiraju svoje teorije od informacija koje dobivaju od neizravnih izvora. Poduzeće umjesto da brani svoje interese prepušta svoju sudbinu medijima. U slučaju da poduzeće odabere komunicirati s publikom ima veću šansu u očuvanju reputacije. Bitno je da se ne prekida tok informacija, ali da su te informacije ujedno i korektne. Svaki pokušaj prikrivanja lako se otkrije i vodi poduzeće u moguću propast.

Prenošenje informacije na način „dio po dio“ također nije ispravan način komuniciranja. Ovim putem publika može zaključiti da se prenosi ono što je već poznato. Poduzeća mogu reagirati i potpuno suprotno što znači da ona otvoreno dijele podatke o vlastitom stanju sa javnosti. Postoji potpuna transparentnost i poduzeće ima kontrolu nad informacijama koje javnost dobiva. Koju vrstu strategije poduzeće odabire najčešće ovisi o količini informacija s kojom raspolaže.

Komuniciranje u kriznim situacijama se dijeli na dva nivoa:<sup>14</sup>

#### 1. Strateški nivo kriznog komuniciranja

Prikazuje zašto su određene aktivnosti za vrijeme krize uspješne, a zašto druge neuspješne. Pokazuje kako pravilno reagirati za vrijeme krize i što učiniti kako bi se smanjio njen utjecaj te također prikazuje važnost odnosa s javnošću koji različitim radnjama pomaže ugledu poduzeća.

#### 2. Operativni nivo kriznog komuniciranja

Prikazuje radnje koje poduzeće obavlja prije, za vrijeme i nakon krize. Odnosi s javnošću nastaju na operativnoj razini te se dijele na unutrašnju, poslovnu, finansijsku i utjecajnu javnost.

### **4.2. Modeli strateškog komuniciranja**

Teorija kriznog komuniciranja objašnjava zašto su neke tehnike i taktike uspješne, a neke neuspješne. Većina teorija kriznog komuniciranja se zasniva na teoriji izvrsnosti. Postoje 4 modela strateškog komuniciranja.

Modeli kriznog komuniciranja su<sup>15</sup>: publicitet, javno informiranje, dvosmjerni asimetrični model i dvosmjerni simetrični model.

Dvosmjerni asimetrični model je prikaz komunikacije koja teče u oba smjera, ali na način koji je više povoljan za poduzeće. Koriste se povratne informacije iz javnosti kako bi poduzeće oblikovalo poruke koje će pozitivno utjecati na stav publike prema organizaciji.

Dvosmjerni simetrični model je model u kojem poduzeće i javnost međusobno komuniciraju te međusobnim razumijevanjem rješavaju probleme. Cilj je postići da obje strane imaju pozitivne rezultate nakon pregovora. Ovakav model se smatra idealnim i vrlo rijetko se ostvaruje u realnosti.

---

<sup>14</sup> Avakumović, A., Avakumović, J., Milinković, M., (2010.): Komuniciranje u kriznim situacijama, Srbija

<sup>15</sup> Senić, R., (1996.): Krizni menadžment, BMG, Beograd

## 5. TVRTKA BOEING

Boeing je američka multinacionalna korporacija koja se bavi dizajniranjem, proizvodnjom i prodajom zrakoplova, vojne opreme i satelita koje izvozi po cijelom svijetu. Tvrtka je ubrzo nakon osnivanja doživjela uspjeh zbog poslovanja u doba kada je potražnja za proizvodima koje je Boeing nudio bila na vrhuncu. Njihov konstanti razvoj i mogućnost prilagodbe vremenu donijela im je ogromne prihode koje su iskoristili za proširivanje kapaciteta. Zastoj nastaje kada korporacija mijenja politiku i umjesto sigurnosti stavlja profit na prvo mjesto. Naviknuti na dosadašnje uspjehe i vjeru klijenata, tvrtka nije imala spreman krizni menadžment, a sama reakcija tvrtke na razvoj događaja dodatno je pridonijela smanjenju pouzdanja i vjere publike u Boeing.

*Slika 2. Logo Boeing-a*



Izvor: službena stranica Boeing-a, dostupno na: <https://www.boeing.com/>

### 5.1. Nastanak i razvijanje tvrtke Boeing

Boeing, tada zvan Pacific Aero Products Co., osnovan je 1916. godine od strane imućnog poduzetnika William Boeing-a koji je svoju strast prema zrakoplovstvu pretvorio u biznis želeći stvoriti pouzdane i inovativne zrakoplove. 1917. godine tvrtka mijenja ime u Boeing Airplane Company. Tvrtka je na početku bila koncentrirana na proizvodnju hidroaviona i vojnih zrakoplova. Prvi model (Model 1 ili B&W) nije postigao željeni uspjeh i nije oduševio ratnu mornaricu, ali nakon najave rata protiv Njemačke primljena je narudžba od 50 zrakoplova „Modela C“. Tvrtka je prve dvije godine više zarađivala od prodaje namještaja i paluba za brodove, ali je u pozadini i dalje provodila eksperimente i testove novih verzija zrakoplova.

1929. godine dolazi do eksponencijalnog rasta poduzeća nakon što je tvrtka izgradila prvu američku zračnu mrežu za slanje pisama zračnom poštom koja je obavljala tu funkciju diljem zemlje. Zaposleno je bilo više od 1000 ljudi u Seattle-u gdje su proizvodili komercijalne zrakoplove kao što je bio Boeing 247 koji je mogao nositi 10 putnika te je imao do tada neviđenu brzinu leta. Do 1938. godine su isporučili više od 200 ovakvih zrakoplova koji su ujedno bili prvi putnički zrakoplovi. Ovim potezom je Boeing postao vodeći američki proizvođač zrakoplova.

Od 1930. do 1940. preuzima upravu nad drugim ključnim proizvođačima zrakoplova zbog povećanja vlastitih kapaciteta. Proizvodnja postaje brža zbog dodatnih resursa te Boeing uspijeva proizvesti dnevno broj zrakoplova koji je prije proizvodio na godišnjoj razini. Zbog veće fleksibilnosti Boeing je proizveo preko 12 000 borbenih zrakoplova tijekom Drugog svjetskog rata. 1943. godine šalju tim inženjera kojima je cilj povezati se s rukovoditeljima zrakoplovnih tvrtki kako bi bolje razumjeli potrebe tržišta. Ovaj potez je uvelike pomogao u oblikovanju nove generacije putničkih zrakoplova.

Nakon završetka Drugog svjetskog rata Boeing se prestaje oslanjati na vojne ugovore. Model 377 Stratocruiser sa dvokatnim sjedalima namijenjenim za 100 osoba udvostručuje udobnost i brzinu na prvim mlaznim zrakoplovima. Do 1952. prodano je više od 700 vojnih varijanti što je pomoglo u povezivanju sa svjetskim partnerima. Boeing 707-100 jedan je od poznatijih zrakoplova i prvi je američki komercijalno uspješni mlazni zrakoplov. 707 omogućio je međunarodna putovanja s čime je pokrenuta transformacija i rast turizma i trgovine.

Boeing 727 bio je prvi široko prihvaćeni turbomlazni zrakoplov, a Boeing 747 („Jumbo Jet“) iz 1970. godine sa dvostruko većim kapacitetom od prijašnjih mlažnjaka smanjio je troškove putovanja i omogućio razvoj turizma na globalnoj razini. Do 1993. godine isporučeno je više od 1100 ovakvih zrakoplova svjetskim zračnim prijevoznicima. Boeing je od 1958. godine do 1969. godine imao ogroman porast prihoda te prihod raste sa 425 milijuna dolara na 2,9 milijardi dolara.<sup>16</sup>1967. godine, za vrijeme prve Apollo misije s posadom, Boeing-ove rakete Saturn postigle su vrhunac proizvodnje. Proizvodilo se 15 raketa godišnje. Rakete Saturn korištene su uz svaku misiju Apolla vezanu za mjesec što uključuje najpoznatiju misiju Apolla 11 koju je obilježilo prvo slijetanje na mjesec.

---

<sup>16</sup> History tools: Boeing: An Epic 100-Year History of the Global Aerospace Leader; dostupno na : <https://www.historytools.org/companies/boeing-the-complete-history> (Pristupljeno:17.06.2024.)

Do 1990. godine Boeing je nastavio svoj razvoj potaknut konkurencijom iz Europe (Airbus). 1996. godine Boeing kupuje Rockwell International što dovodi više od 122 000 zaposlenika u zrakoplovstvu i obrani koji su svojim vještinama unaprijedili izradu svemirskih letjelica, projektila i elektronike za vojske diljem svijeta.

1997. godine Boeing kupuje najvećeg konkurenta u zrakoplovstvu, korporaciju McDonnell Douglas. Boeing nastavlja kupovati tvrtke konkurenata, ali zapostavlja razvoj internih zrakoplova koji su bili ključni za novu generaciju razvoja.

2003. godine Boeing je morao platiti 615 milijuna dolara<sup>17</sup> kazne zbog krađe od 25 000 dokumenata koji su pod vlasništvom Lockheed Martina. Dokumenti su Boeing-u bili važni za dobivanje ugovora potrebnih za lansiranje satelita 90-tih godina.

Do 2018. godine Boeing je poslovao uspješno. Prolazio je kroz manje krizne situacije, ali s relativno pozitivnim ishodom. Prihod je eksponencijalno rastao i Boeing se proširio u još veći broj država, a investiranjem u nove tehnologije nastavili su mijenjati zrakoplovnu industriju. Problem nastaje krajem 2018. godine kada završava Boeing-ova faza rasta i dolazi do kompletnog zastoja od kojeg se poduzeće do današnjeg dana nije potpuno oporavilo.

---

<sup>17</sup> History tools: Boeing: An Epic 100-Year History of the Global Aerospace Leader; dostupno na: <https://www.historytools.org/companies/boeing-the-complete-history> (Pristupljeno: 17.06.2024.)



## 5.2. Kriza tvrtke Boeing

10. travnja 2019. godine u Etiopiji došlo je do jedne od najvećih kriza koja je utjecala na globalnu zrakoplovnu industriju i potpuno uništila reputaciju najvećeg izvoznika zrakoplova u SAD-u. Boeing 737 Max 8, zrakoplov koji je pripadao i bio pod upravom Etiopskog zrakoplovnog prijevoznika Ethiopian Airline, srušio se nekoliko minuta nakon polijetanja iz Addis Ababe, glavnog grada Etiopije, usmrтивši pritom svih 157 putnika i članova posade.

Model 737 Max 8 već je bio u centru pozornosti zbog nesreće koja se dogodila nekoliko mjeseci ranije. 29. listopada 2018. godine isti model Boeing-a, koji je pripadao indonezijskom zračnom prijevozniku Lion Air, srušio se ubrzo nakon polijetanja iz glavnog grada Indonezije, Jakarte. U nesreći je stradalo 189 života uključujući posadu.<sup>18</sup>

Prema istraživanjima, u oba slučaja za nesreću je kriv MCAS (Maneuvering Characteristics Augmentation System) sustav koji je trebao služiti u poboljšanju stabilnosti zrakoplova i otklanjanju većih aerodinamičkih zastoja. Ovakav sustav je bio posebno bitan kod modela 737 MAX zbog izmjene u dizajnu. Motori su bili jači i veći te su trebali biti efikasniji, međutim, zbog njihove težine postavljeni su dalje na krilima. Ovakav dizajn je već otpočetak bio kompromitiran zbog povećanog rizika od gubitka uzgona u slučaju da piloti previše podignu prednji dio zrakoplova. MCAS sustav je trebao reagirati na takav potez na način da automatski spusti zrakoplov kako bi smanjio rizik od gubitka uzgona i usporavanja. Sustav radi automatski, bez nadzora pilota i trebao je biti aktivan samo u najgorim situacijama.

Boeing je radio pritisak na američku federalnu upravu za avijacije te na europske regulatore kako bi došao do potrebnih dopuštenja što ranije. FAA je prepustila većinu ispitivanja Boeing-u što znači da je većinu odgovornosti preuzeo Boeing. Piloti su prošli obuku koja vrijedi za modele 737, a zbog sličnosti prijašnjim verzijama tvrtka nije smatrala da je obuka za let s novim modelom potrebna zbog uvjerenosti da neće doći do problema. Sustav MCAS nijednom nije bio spomenut pilotima zbog čega oni nisu znali za njegovo postojanje ni način rada. Priručnik zrakoplova također nije sadržavao informacije vezane za sustav. Piloti su se do zadnjeg momenta bezuspješno borili sa sustavom koji je bio u kvaru, konstantno pokušavajući izravnati zrakoplov koji se zbog greške automatski spuštao prema dolje.

---

<sup>18</sup> Ernest, A. E.,(2020): The Defeathered Bird: A Case Study of the Boeing 737 Max Crisis, East Tennessee State University

### 5.3. Posljedice krize i oporavak

Posljedice za tvrtku su bile toliko teške i cijeli svijet se momentalno okrenuo protiv Boeing-a. Model 737 MAX 8 prizemljen je u velikom broju država. Kina je uvela potpunu zabranu modela, a ubrzo su i ostale zemlje učinile isto. Boeing na početku nije želio preuzeti potpunu odgovornost već je prebacivao krivnju na pilote i „njihove greške“ što je ubrzo potvrđeno kao kriva informacija. Nakon detaljne analize i novih dokaza Boeing je primoran preuzeti odgovornost za obje situacije.

Prije krize, Boeing je bio poznat po sigurnosti i kvaliteti. Tvrtka je bila fokusirana na ispravnost i efektivnost svojih zrakoplova. Kupci su imali povjerenje u Boeing i tvrtka je uvijek bila prvi izbor klijenata.

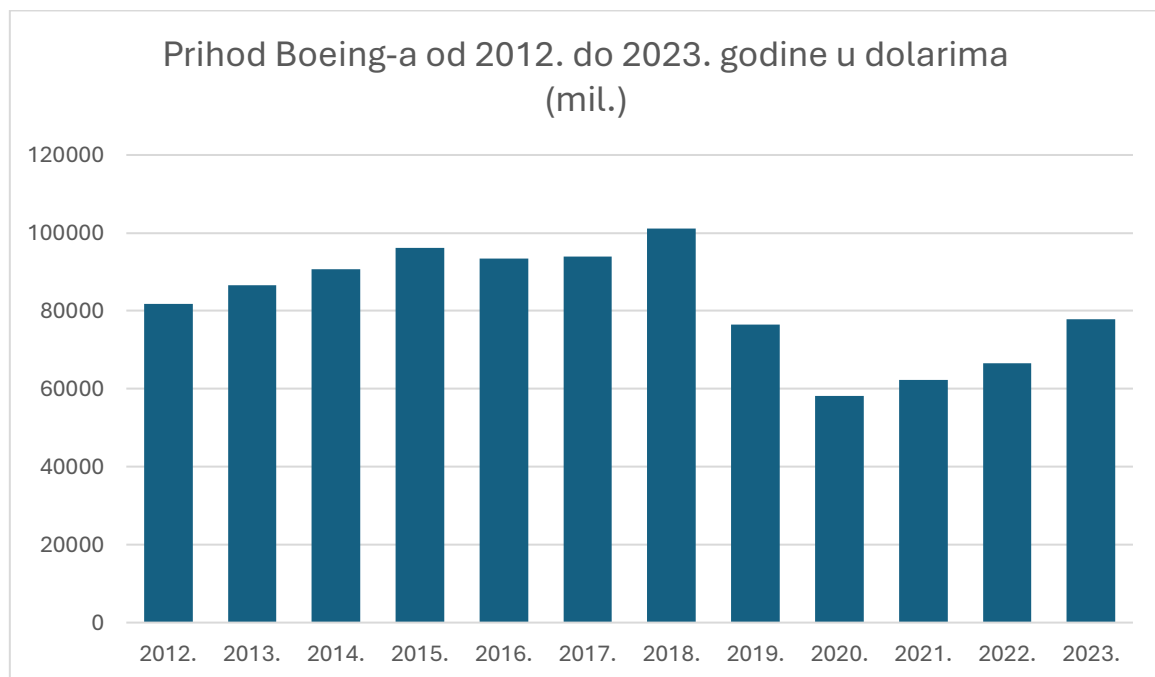
Tvrtka je reagirala vrlo usporeno pokušavajući nastaviti poslovanje kao što je bilo prije krize. U pozadini nadilazi na veliki broj problema i nesigurnosti koje se javljaju na svakom koraku. Imidž tvrtke je potpuno uništen i bez obzira na upotrijebljene strategije i metode koje su trebale pomoći u rješavanju krize, pretrpljeni su značajni financijski gubici. Izgubljena je reputacija koja se godinama gradila i pojedina zrakoplovna poduzeća koja su surađivala s Boeing-om počinju naručivati zrakoplove od jednog od njegovih glavnih konkurenata, Airbus-a.

Boeing 2020. godine smjenjuje tadašnjeg direktora Dennisa Muilenburga zbog neprihvatljive reakcije na krizu i vrlo lošeg pristupa prema cijeloj situaciji. Poduzeće je radi lošeg objašnjenja situacije izgubilo povjerenje od javnosti, regulatora i zrakoplovnih tvrtki s kojima surađuje. Muilenburg je također optužen za neadekvatno upravljanje tvrtkom za vrijeme krize i jednim od razloga loše komunikacije sa FAA-om. Promjena direktora je trebala poslati signal da je tvrtka spremna ispraviti svoje pogreške i započeti ispočetka.

Novi direktor David Calhoun obećao je obnoviti ugled tvrtke i vratiti povjerenje koje je tvrtka imala prije krize. Calhoun povećava suradnju s FAA-om i drugim regulatorima kako bi proces dobivanja svih bitnih potvrda za 737 MAX bio što transparentniji. Calhoun se fokusirao na poboljšanje sigurnosnih uvjeta. Dolazi do detaljnih internih pregleda i promjene u praksi inženjera. Zaposlenici mogu bez straha od odmazde izraziti svoju zabrinutost u slučaju da sumnjaju na potencijalni problem.

Calhoun je također želio stabilizirati financije Boeing-a raznim mjerama rezanja troškova. Htio je osigurati dodatno financiranje tvrtke i riješiti probleme vezane uz proizvodnju. Trudio se vratiti izgubljene kontakte i osigurati nove narudžbe za model 737 MAX.

1. Graf: Prihod Boeing-a od 2012. do 2023. godine

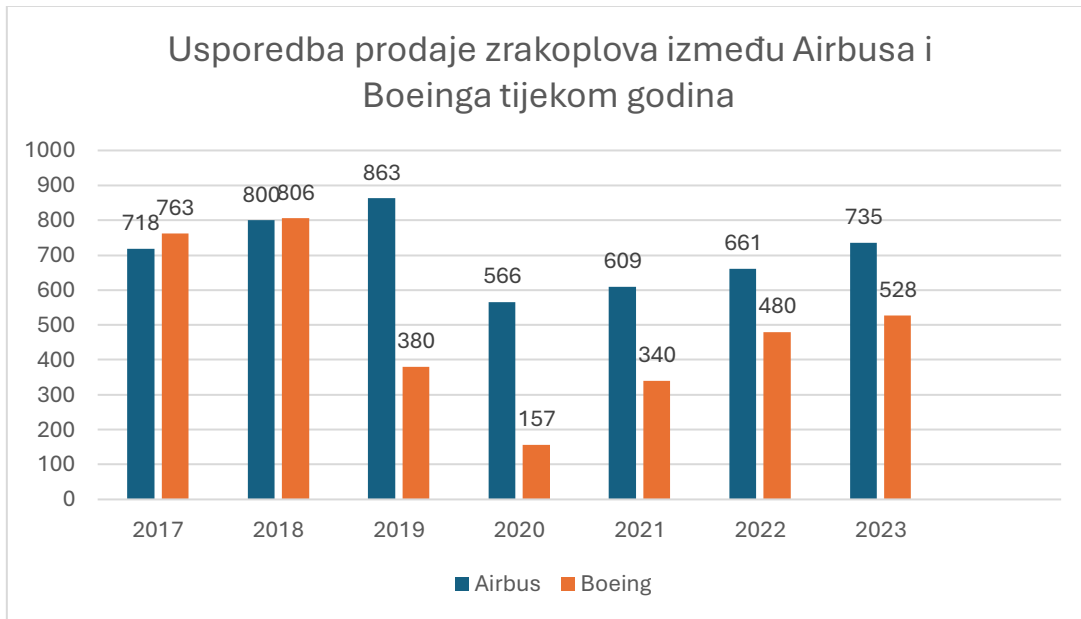


Izvor: <https://www.statista.com/statistics/264374/boeings-worldwide-revenue/>

2020. godine Boeing i veliki broj zrakoplovnih tvrtki prolazi kroz krizu nastalu zbog pandemije Covid-19. Financijsko stanje Boeing-a u tom momentu već je bilo loše zbog nesreća koje su se dogodilo nedugo prije pandemije, a zabrane letova uzrokovale su odgode ili otkazivanja narudžbi novih zrakoplova što je dodatno opteretilo poslovanje. Boeing je 2020. godine izgubio 11,87 milijardi USD.

Zbog pada potražnje Boeing je morao smanjiti količinu radne snage što je dovelo do otpuštanja velikog broja radnika. Boeing je također imao problem s dostavljanjem potrebnih dijelova za zrakoplove zbog nedostatka materijala. Iako je pri kraju 2020. godine model 737 MAX vraćen na tržište nije potaknuo veći broj narudžbi.

2. Graf: Usporedba prodaje zrakoplova između Airbusa i Boeinga tijekom godina



Izvor: <https://www.flightglobal.com/airframers/airbus-widened-order-and-delivery-edge-over-boeing-in-2023/156486.article>

Calhoun, unatoč svim svojim naporima, uspio je samo polovično riješiti probleme tvrtke. Boeing se financijski nije vratio na stanje koje imao prije krize. Zbog konstantnih problema koji se javljaju kod zrakoplova, povjerenje publike i dalje kontinuirano opada. Veliki broj prijašnjih klijenata i dalje zrakoplove nabavlja kod konkurenata, a posebno Airbus-a koji i dalje ostaje glavni konkurent Boeing-a. Boeing se pomalo vraćao u normalu do 2024. godine kada tvrtka nadilazi na nove probleme.

2024. godine Boeing se ponovno susreće s problemima u kvaliteti svojih proizvoda. Modeli MAX 9 prizemljeni su zbog prisilnog povratka zrakoplova Alaska Airlines-a kojemu su prilikom leta otpala vrata. Istraživanja su pokazala da vrata modela 737 MAX 9 nisu bila dovoljno pričvršćena. Od 215 Boeing-ovih mlažnjaka istoga modela njih 170 imalo je istu pogrešku dok je ostatak imao drugačiji tip vrata za evakuaciju. Ovaj događaj ponovno je ugrozio poslovanje Boeing-a koji u siječnju 2024. godine nakon nesreće nije imao nijednu prodaju. Boeing u srpnju 2024. godine prihvaća platiti kaznu od 250 milijuna dolara te je obvezan uložiti 455 milijuna dolara u sigurnost radnog prostora i zrakoplova.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> The Guardian: Boeing will plead guilty to criminal fraud over 737 Max crashes; dostupno na: <https://www.theguardian.com/business/article/2024/jul/08/boeing-737-max-crashes-guilty-plea-indonesia-ethiopia> (Pristupljeno: 15.06.2024.)

## **5.4. Pravni i regulatorni izazovi**

Boeing se susreće se velikim brojem pravnih i regulatornih izazova koji usporavaju napredak tvrtke i onemogućuju provedbu njenih daljnjih planova. Neki od najznačajnijih pravnih i regulatornih izazova su:

### **1. Pravna odgovornost**

Boeing je bio tužen od strane obitelji žrtava nesreće, zračnih prijevoznika koji traže kompenzaciju za sve financijske gubitke te ulagača koji su kao razlog tužbe naveli prijevaru vezanu uz vrijednosne papire. Tvrtka je morala voditi vrlo složene pravne postupke koji su mogli dovesti do značajnih financijskih nagodbi i naknada štete.

### **2. Regulatorne istrage**

Više regulatornih tijela provelo je detaljna istraživanja vezana uz dizajn, proces certificiranja i sigurnost modela 373 MAX. Glavni fokus bio je na Saveznoj upravi za zrakoplovstvo (FAA) koja je u tom momentu bila pod istragom zbog neuspješnog nadzora nad Boeing-om i neadekvatnog procesa certificiranja. Agencija Europske unije za sigurnost zračnog prometa (EAS) provela je neovisne preglede kako bi utvrdila opseg regulatornih propusta.

### **3. Proces certifikacije i ponovna dostupnost modela na tržištu**

Model 737 MAX duži period vremena je bio prizemljen jer nije imao potrebna odobrenja. Kako bi dobio potvrde Boeing je morao blisko surađivati s regulatornim agencijama s kojima se zajedno bavio identificiranjem sigurnosnih problema. Proces je uključivao rigorozna testiranja, inspekcije i zadovoljenje svih regulatornih standarda. Proces ponovnog dobivanja certifikata zahtijevao je koordinaciju između Boeing-a, regulatornih tijela i međunarodnih zrakoplovnih tijela.

### **4. Regulatorne reforme**

Došlo je do regulativnih reformi koje poboljšavaju sigurnosni nadzor i proces certifikacije. Postojala je zabrinutost oko razine neovisnosti i objektivnosti u odnosu između Boeing-a i FAA. Vlade i regulatorne agencije diljem svijeta bile su pod pritiskom da ojačaju sigurnosne propise, poboljšaju nadzor i osiguraju transparentnost kako bi se spriječili slični incidenti u budućnosti.

## **5. Pojačani regulatorni nadzor**

Boeing je bio pod pojačanim nadzorom koji nije bio povezan uz model 737 MAX. Došlo je do velikog broja inspekcija i revizija drugih modela Boeing-ovih zrakoplova, proizvodnih pogona i procesa kontrole kvalitete. Ovakav nadzor utjecao je na poslovanje tvrtke i stvorio dodatne troškove koji su bili potrebni za rješavanje svih pronađenih problema.

### **5.5. Pogreške kriznog menadžmenta Boeing-a**

Krizni menadžment Boeing-a napravio je veliki broj kontinuiranih pogrešaka i nije uspio spriječiti jačanje krize. Njihovi postupci uzrokovali su još veći osjećaj nepovjerenja prema poduzeću. Pogrešni postupci Boeing-a su:

#### **1. Zakašnjela reakcija na nesreću**

Boeing-u je trebalo nekoliko dana da izda izjavu u kojoj izražava sućut i priznaje tragedije. Ovakav odgovor doživljen je negativno od strane publike, regulatora i klijenata. Boeing s ovakvim postupanjem stvara sumnju u svoju predanost transparentnosti i odgovornosti.

#### **2. Nedostatak transparentnosti**

Boeing-ova ograničena transparentnost oko problema sa sustavom MCAS uvelike je potkopala povjerenje javnosti. Sustav MCAS bio je nepoznat zrakoplovnim tvrtkama i pilotima što dovodi Boeing-ovu predanost sigurnosti u upitno stanje.

#### **3. Povjerenje u zrakoplov**

Nakon nesreća Boeing je i dalje tvrdio da su zrakoplovi sigurni za let i da su za nesreće krivi piloti. Prvotna izjava Boeing-a tvrdi da za model 737 MAX nije bila potrebna dodatna obuka pilota zbog sličnosti zrakoplova s prijašnjim modelima. Boeing je ovim postupkom umanjio sigurnost, a na prvo mjesto stavio komercijalne interese.

#### **4. Minimalna komunikacija s partnerima**

Boeing-ova loša komunikacija sa regulatorima, zrakoplovnim tvrtkama i publikom stvorila je dojam nepovezanosti, a zbog manjka konzultacije u vezi bitnih elemenata s regulatorima stvara se dojam da Boeing namjerno skriva podatke.

## **5. Loša komunikacija u kriznim situacijama**

Boeing-ova komunikacijska strategija tijekom ranih faza krize nije bila dostatna. Manjak empatije u porukama tvrtke te neshvaćanje ozbiljnosti situacije uzrokovalo je val pritužbi od strane publike, regulatora i zrakoplovnih tvrtki koje smatraju da isprike tvrtke služe samo za zaštitu imidža, a ne kao iskrena zabrinutost o sigurnosti vlastitih zrakoplova.

## **6. Pretjerano naglašavanje komercijalnih interesa**

Boeing-ova prva reakcija na nesreću nije zadovoljila publiku već je potakla brojna pitanja o tome što je zapravo bitnije Boeing-u, komercijalni interesi ili sigurnost? Nedostatna obuka pilota i nedostatak informacija o sistemu koji je uveden tajnovito smanjila je šanse za preživljavanje putnika i posade. Boeing nije stavio sigurnost na prvo mjesto i s time je teško oštetio ugled tvrtke.

## **7. Odnos prema regulatorima**

Boeing-ov odnos prema regulatorima, a posebno prema FAA nije bio stručan. Zbog dobrih odnosa, FAA je većinu posla prepustila samome Boeing-u bez pravog reguliranja. Boeing je mogao poslovati kako je htio što je učinilo publiku vrlo skeptičnom u vezi kvalitete proizvoda.

## 6. ZAKLJUČAK

Krize u poduzećima nastaju iz različitih izvora i svaka kriza ima posebne elemente koji dodatno kompliciraju njeno rješavanje. Uzroci krize mogu biti unutarnji i vanjski. Krizni menadžment lakše upravlja unutarnjim uzrocima krize zbog poznavanja poduzeća i lakšeg uočavanja signala krize. Vanjske krize najčešće se ne mogu kontrolirati, ali uspješna prilagodba poduzeća novonastaloj situaciji pruža poduzeću stabilnost u poslovanju. Krizni tim mora poznavati sve potencijalne probleme, prijetnje i rizike koji mogu zahvatiti poduzeće te preventivno reagirati kako bi kriza bila stabilizirana što ranije i kako bi poduzeće prošlo kroz nestabilnu situaciju sa što manje posljedica.

Problem koji nastane u jednom dijelu poduzeća prije ili kasnije će zahvatiti ostatak poduzeća. Potencijalna kriza brzo može prerasti u pravu krizu u slučaju ignoriranja postojećeg problema. Akutne krize su finalni oblik kriza koji često dovodi do propasti poduzeća. Uspješna poduzeća s dobro razvijenim kriznim menadžmentom lakše preživljavaju ovakve vrste kriza zbog dugogodišnjeg iskustva i planiranja u slučaju pojave sličnih kriznih situacija. Mlađa poduzeća teže uočavaju postojanje problema zbog toga što krizni menadžment ne poznaje dubinsku sliku poduzeća i ne može zaključiti točno koja je promjena negativna, a koja pozitivna za poduzeće.

Boeing, jedna od najvećih zrakoplovnih tvrtki u svijetu, suočila se s jednom od najgorih kriza u povijesti zrakoplovnih nesreća, a za cijelu krizu je odgovaran sam Boeing koji je svojim lošim odlukama, prije i poslije krize, potpuno promijenio mišljenje publike i klijenata o poduzeću te trajno ugrozio vlastito poslovanje i ugled tvrtke. Potajnim uvođenjem sustava MCAS bez ikakvog obavještanja pilota ugrozio je sigurnost posade i putnika. Sustav koji je trebao spasiti živote bio je uzrok dviju katastrofalnih nesreća od kojih se poduzeće nikada nije potpuno oporavilo. Nakon nesreća, model 373 MAX prizemljen je te je morao ponovno proći proces certificiranja. Izmjena direktora nije uzrokovala neke bitne promjene. Novi direktor pokušao je vratiti tvrtku na istu razinu kao prije krize, ali u tome je uspio samo djelomično. Krizni menadžment Boeing-a kasnio je sa svojom reakcijom, a prva izjava poduzeća nije zadovoljila publiku ni klijente. Poduzeće je pokušalo krivnju prebaciti na pilote sve do momenta kada je ta informacija dokazana krivom. Boeing nije shvatio ozbiljnost situacije već je njihova pozornost bila na komercijalnim interesima. Loša komunikacija između Boeing-a i regulatora jedan je od glavnih inicijatora nastale krize.



Prvobitna reakcija kriznog menadžmenta Boeing-a prikaz je neiskustva. Svaka velika tvrtka trebala bi imati stručan krizni tim koji dobro planira aktivnosti za vrijeme krize. Krizno komuniciranje veliki je dio kriznog menadžmenta za koji treba temeljito istražiti uzroke krize kako bi se moglo doći do potrebnih informacija koje se mogu podijeliti s javnosti.

Boeing se i dalje suočava sa posljedicama kriza iz 2018. i 2019. godine. Uz već usporeno poslovanje proživljava i nove krize koje potvrđuju da tvrtka i dalje nije stavila kvalitetu i sigurnost na prvo mjesto. Promjenom načina poslovanja, boljom komunikacijom sa radnicima i regulatorima te bolje uređenim kriznim menadžmentom Boeing bi mogao promijeniti svoju situaciju, ali dokle god poduzeće stavlja financijsku dobit na prvo mjesto do željenih promjena neće doći.

## LITERATURA

1. Abbas, T.,(2023.): Boeing Crisis Management Case Study: A Detailed Analysis: dostupno na: <https://changemanagementinsight.com/boeing-crisis-management-case-study-a-detailed-analysis/> (Pristupljeno: 17.06.2024.)
2. Avakumović, A., Avakumović, J., Milinković, M., (2010.): Komuniciranje u kriznim situacijama, Srbija
3. Bulajić, M., (2010.) Medix, Specijalizirani medicinski dvomjesečnik, Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/90154>
4. Ernest, A. E.,(2020): The Defeathered Bird: A Case Study of the Boeing 737 Max Crisis, East Tennessee State University
5. History tools: Boeing: An Epic 100-Year History of the Global Aerospace Leader; dostupno na : <https://www.historytools.org/companies/boeing-the-complete-history> (Pristupljeno: 17.06.2024.)
6. FlightGlobal: Airbus widened order and delivery edge over Boeing in 2023; dostupno na: <https://www.flightglobal.com/airframers/airbus-widened-order-and-delivery-edge-over-boeing-in-2023/156486.article> (Pristupljeno: 18.06.2024.)
7. James, E. H., Wooten, L. P. (2005.) How to display competence in times of crisis. *Organizational Dynamics*, 34(2), str. 141-152
8. Lerbinger, O.,(1997.); *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*", Routledge, drugo izdanje
9. Legčević J., Taučer K.,(2014.); *Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. U Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, Vol XXVII, No.1*
10. Osmanagić, Bedenik, N., (2003.): *Kriza kao šansa*, Zagreb: Školska knjiga
11. Osmanagić, Bedenik, N.,(2010.): *Krizni menadžment: Teorija i praksa*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu,br.1., str.108-109.
12. Rustici, C.,(2024.): *Recurring Incidents: What Is Happening at Boeing?*; dostupno na: <https://emag.directindustry.com/2024/03/22/recurring-incidents-what-is-happening-at-boeing> (Pristupljeno: 18.06.2024.)
13. Senić, R., (1996.): *Krizni menadžment*, BMG, Beograd
14. Slatter, S., Lovett, D. (2011) *Kako svaku tvrtku izvući iz krize?*, Mozaik knjiga, Zagreb, str. 64

15. Sučević, D., (2010.); Krizni menadžment, Lider press d.d., Zagreb, str.12
16. Tafra-Vlahović, M.,(2011.): Upravljanje krizom: Procjene, planovi, komunikacija, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“, Zaprešić, str. 31
17. The Guardian: Boeing will plead guilty to criminal fraud over 737 Max crashes; dostupno na: <https://www.theguardian.com/business/article/2024/jul/08/boeing-737-max-crashes-guilty-plea-indonesia-ethiopia> (Pristupljeno:15.06.2024.)
18. Tomić, Z., Sapunar, J., (2006.): Krizno komuniciranje., Fakultet političkih znanosti u Zagrebu
19. Tomić Z., Milas Z. (2007.):Strategija kao odgovor na krizu. U Politička misao, Vol. XLIV, No.1. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/31544>
20. Vladimir, F., (1989.): Filozofijski rječnik, Nakladni zavod Matice hrvatske, str. 182

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Upravljanje krizom .....	11
Slika 2. Logo Boeing-a .....	18

## **POPIS GRAFOVA**

1. Graf: Prihod Boeing-a od 2012. do 2023. godine .....	23
2. Graf: Usporedba prodaje zrakoplova između Airbusa i Boeinga tijekom godina .....	24