

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

URŠKA ČERNE ZORKO

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

POMEN KRIZNEGA KOMUNICIRANJA V
KRIZNEM MANAGEMENTU

Urška Černe Zorko

Koper, 2018

Mentor: izr. prof. dr. Drago Dubrovski

POVZETEK

V diplomski nalogi smo definirali pojem komunikacijskega managementa, krize in kriznega komuniciranja. Osredotočili smo se na komuniciranje v primeru krize, v kateri se je znašlo podjetje Agrokor. Primerjali smo poročanje izbranih hrvaških in slovenskih spletnih strani oz. portalov o omenjeni krizi. Prav tako smo analizirali, kako so se v podjetju odzvali na krizo in odgovorili na ključno vprašanje ali se je organizacija ustrezno odzvala na krizo. Glede na ugotovitve iz raziskovalnega dela lahko sklenemo, da se podjetje Agrokor ni pravilno in ustrezno odzvalo na krizo, s katero so se morali v podjetju soočiti.

Ključne besede: kriza, krizni management, krizno komuniciranje, načrt komuniciranja, Agrokor.

SUMMARY

This thesis defines the concept of communication management, crisis as a term and crisis communication. In this thesis, we focused on case-specific crisis communication company Agrokor. To fully assess the situation, we compared the reports published on selected Croatian and Slovenian websites/portals regarding the crisis. We also analysed how the company responded to the crisis and answered the key question, whether the organization responded to the crisis adequately or not. According to the findings from the research work, we can conclude that Agrokor did not properly and adequately respond to the crisis that they had to face in the company.

Key words: crisis, crisis management, crisis communication, communication plan, Agrokor.

UDK: 005.931.1(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji	2
1.3	Metode dela	3
1.4	Raziskovalna vprašanja, predpostavke in omejitve	3
1.5	Struktura naloge	4
2	Kriza in dejavniki kriznega okolja.....	5
2.1	Definicija krize.....	5
2.2	Dejavniki kriznega okolja za izhod iz krize	7
3	Upravljanje kriznega komuniciranja in pomen odnosov z javnostmi.....	9
3.1	Značilnosti in pomen odnosov z javnostmi v podjetju.....	9
3.2	Vloga odnosov z javnostmi v času krize.....	10
3.3	Načrtovanje upravljanja kriznih odnosov z javnostmi pred nastankom krize	11
3.4	Upravljanje kriznih odnosov z javnostmi med in po krizi	12
3.5	Upravljanje ugleda	13
3.6	Krizni tim	13
4	Krizni komunikacijski načrt.....	15
4.1	Namen kriznega načrta.....	15
4.2	Ravnanje v času krize.....	15
5	Krizno komuniciranje v podjetju agrokor d.d.	17
5.1	Predstavitvev podjetja	17
5.2	Funkcija odnosov z javnostmi v podjetju.....	18
5.3	Nastanek krizne situacije v podjetju Agrokor	19
5.4	Spremljanje odzivov na krizo na spletnih portalih.....	20
5.5	Krizno komuniciranje v podjetju	23
5.6	Analiza primernosti strategije kriznega komuniciranja v podjetju	24
6	Analiza vprašanj in predlogi za izboljšave.....	26
6.1	Analiza raziskovalnih vprašanj	26
6.2	Predlogi za izboljšave	27
7	Sklep.....	29
	Literatura.....	31

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Kriza kot večaspektni pojav	6
Preglednica 2: Povzetek ugotovitev spletnega poročanja	22

1 UVOD

1.1 Opredelitev problema in teoretičnih izhodišč

Tema diplomske naloge je komuniciranje v krizni situaciji ter vloga kriznega managementa ob tem pri obvladovanju krizne situacije, ko v določenem podjetju nastopi kriza.

V današnjem času so spremembe nepogrešljiv dejavnik vsakega podjetja. Globalni trg in hitre spremembe so lahko vzrok, da podjetja lahko večkrat zaidejo v različna stanja. Ko je v prejšnjem stoletju v svetu zavladala globalizacija, je znanje potrebno ves čas obnavljati, prav tako je tehnološki napredek prisilil podjetja k nenehnemu napredku pri modernizaciji strojev in opreme. Z gospodarskim in tehnološkim napredkom pa so podjetja vsakodnevno izpostavljena ogromni količini različnih novic in informacij, ki jih morajo znati obvladovati. Globalizacija je prisilila podjetja k večji prilagodljivosti v vseh svojih poslovnih procesih.

Spremembe in prilagoditve globalnim trgom so postale vsakodnevnic v podjetjih. Podjetja, ki se ne zanjo hitro prilagoditi spremembam in imajo togo postavljeno organizacijo, imajo lahko precej težav pri svojem poslovanju.

Toga in nefleksibilna podjetja se lahko hitro znajdejo v situaciji, ki je neugodna in bi ji lahko rekli kriza. Če povzamemo, so spremembe lahko vzrok za nastanek krize v podjetju, vendar so istočasno tudi nekakšen vzvod za napredek podjetja, če podjetje s svojim znanjem pravilno reagira in stanje obrne sebi v prid.

Kot smo uvodoma navedli, je glavna tema diplomskega dela krizno komuniciranje. Krizno komuniciranje je sestavni del odnosov z javnostmi. Podjetja morajo imeti pripravljene scenarije za ustrezno reakcijo v vseh situacijah, tudi v kriznih. Jasno morajo biti opredeljeni postopki in določene smernice, kako se izvleči iz nastale krize. Postopki naj imajo zapisane osebe, čas in podrobnosti kako se je potrebno odzvati v različnih primerih. Nepričakovano situacijo se z ustreznimi postopki pretvori v predvidljivo. Najpomembneje v krizni situaciji je odgovoriti hitro in hkrati kvalitetno, za kar je najbolj pomemben ustrezen komunikacijski plan.

Značilnost nenadnega nepredvidenega negativnega dogodka je pritisk, ki ga povzroči časovna omejitev. V današnjem času je izjemno pomembno, da so se vodilni v podjetju sposobni hitro odločati. Vsi deležniki krizne situacije in tudi javnost želijo čimprej izvedeti kaj se dogaja in kako lahko dogodek vpliva na njih. Prav take situacije so pod časovnim pritiskom, komunicirati je treba z vsemi vpletenimi preko različnih komunikacijskih kanalov. Pomembna je komunikacija z različnimi mediji. Mediji so pomemben udeleženec krizne situacije, saj prav oni lahko o nekem dogodku poročajo na različne načine, kar pa posledično lahko pozitivno ali negativno vpliva na podjetje, ki se je v določeni situaciji znašlo. Zato je za podjetje izjemno pomembno, da so komunikacije z mediji vzpostavljene v času optimalnih pogojev, da se neguje dobre poslovne odnose z njimi in jih proaktivno obvešča o morebitnih informacijah, ki bi bile

zanimive tudi za širšo javnost. Le na tak način se podjetje, ki nenadoma zapade v nenačrtovano situacijo, lahko zanesa, da bodo mediji sodelovali s podjetjem in poročali objektivno. Resna podjetja že v optimalnih razmerah pripravijo različne komunikacijske scenarije za različne primere situacij, ki bi se lahko zgodile. Nekaj situacij se da predvideti, za ostale nepredvidene dogodke pa naj podjetje pripravi strateški krizni komunikacijski načrt, ki bo vodilnim omogočil čim hitrejša ukrepanja in s tem zmanjšanje negativnega vpliva krize na poslovanje podjetja.

Z načrtom krizne komunikacije se bodo naloge odgovornih v podjetju vnaprej razdelile in točno določile, pripravil se bo scenarij kdo, kdaj in s kom komunicira, kako se obvešča interna in zunanja javnost. Kot smo omenili, je težko predvidevati. Vsekakor je bolje imeti narejeno osnovno strategijo kot nič, da nas krizna situacija ne dohiti popolnoma nepripravljene. Strategija kriznega komuniciranja in trud, vložen v njeno izdelavo, se nam zagotovo povrne v primeru nastanka krize, še posebej takrat, ko so potrebne hitre in preišljene odločitve.

V diplomski nalogi na primeru podjetja iz bližnje okolice, iz Hrvaške, to je podjetja Agrokor, ki se je v letu 2017 po dolgih pogajanjih z bankami in drugimi upniki znašlo v veliki krizi, predstavljamo pomen kriznega komuniciranja. Menimo, da je podjetje primer slabega kriznega komuniciranja, torej primer, kako se management v krizi ne bi smel odzvati. Zato podjetje predstavlja dober primer, na osnovi katerega bi lahko naredili načrt boljšega komuniciranja v krizni situaciji.

1.2 Namen in cilji

Namen diplomske naloge je na osnovi teoretične razprave in raziskave izbranega primera poudariti ključne značilnosti in slabosti kriznega komuniciranja v kriznem managementu ter kritično ovrednotiti krizno komuniciranje na izbranem primeru, na tej osnovi pa zastaviti smernice učinkovitega načrta kriznega komuniciranja.

V uvodnem delu želimo predstaviti okoliščine, ki vplivajo na povzročitev nastanka krize v podjetju in kako lahko podjetje zazna znake prihajajoče neugodne situacije, ki jih v začetnem stanju še lahko odpravi in se morda izogne krizi. Predstavili bomo pomen kriznega komunikacijskega načrta in naloge krizne skupine.

V analitičnem delu naloge bomo analizirali, kako se je podjetje na krizo odzvalo v medijih in kako so to krizo predstavili javnosti. Ob tem pa bomo naredili tudi primerjavo med slovenskimi in hrvaškimi članki, objavljenimi na najbolj priljubljenih spletnih portalih. Gre za tri hrvaške portale (Index.hr, Večernji.hr in Dnevnik.hr) in tri slovenske portale (RTVSlo.si, 24ur.com, Siol.net). Članki se bodo nanašali na krizno komuniciranje omenjenega podjetja.

Ugotoviti torej želimo, ali je podjetje Agrokor imelo dobro ali slabo krizno komuniciranje ter kakšne so razlike med slovenskimi in hrvaškimi članki na to temo. Tema je vsekakor zanimiva tudi za slovenske medije, saj je z njo neposredno povezana trgovska družba Mercator.

Ugotavljali bomo, kje je bilo največ objavljenih člankov ter kako je bila v teh člankih kriza predstavljena.

Cilji naloge so torej:

- opredeliti krizo in krizni management,
- opredeliti pomen kriznega managementa,
- opisati pomen kriznega komuniciranja,
- predstaviti načrt kriznega komuniciranja,
- analizirati krizo v podjetju Agrokor, d. d.,
- analizirati krizno komuniciranje podjetja Agrokor, d. d.,
- analizirati spletne portale in članke ob omenjeni krizi,
- predlagati smernice kriznega komuniciranja ob podobnih krizah.

1.3 Metode dela

V diplomski nalogi smo obravnavali podjetje kot celoto in poslovne funkcije v podjetju, ki jih krizna neposredno prizadene in bi jih bilo treba vključiti v krizno komuniciranje ter jih v kriznih razmerah predstaviti s primernim načinom kriznega komuniciranja. Pri nalogi gre za dimanično mikroekonomsko poslovno raziskavo.

V diplomski nalogi smo uporabili metodo deskripcije in kompilacije. Z uporabo deskriptivne metode gre za opisno raziskavo katere namen je količinsko oceniti značilnosti preučevanega primera in prikazati različne vzroke, ki podjetje privedejo v krizo. V okviru kompilacijske metode proučevanja smo uporabili in primerjali teoretična dognanja različnih avtorjev, kjer avtorica tudi podaja svoje mnenje o pogostih neskladjih in napakah v procesu kriznega komuniciranja. V analitičnem delu naloge je uporabljena metoda študije primera. Prav tako je uporabljena metoda komparacije. Gre za primerjavo dejstev z namenom podobnosti in razlik ter primerjava rezultatov analize. Raziskava je kvalitativna.

1.4 Raziskovalna vprašanja, predpostavke in omejitve

Pri pisanju diplomske naloge analiziramo naslednja raziskovalna vprašanja:

- R 1: Ali je bilo na temo Agrokorja v Sloveniji objavljenih dovolj kritičnih in celovitih člankov na dnevnih portalih? Ta kriza je neposredno vplivala tudi na položaj ene od največjih slovenskih trgovskih verig. Zaradi tega nas zanima, ali so slovenski bralci na to temo dobili dovolj informacij, torej isto ali več kot bralci na Hrvaškem.
- R 2: Ali lahko krizno komuniciranje Agrokorja štejemo kot primer slabe ali dobre poslovne prakse.
- R 3: Ali bi lahko dobro pripravljen načrt komuniciranja v krizi ublažil posledice krize.

Pred pisanjem diplomske naloge izhajamo iz predpostavke, da lahko krizni management z ustreznim kriznim komuniciranjem v veliki meri vpliva na zmanjšanje posledic krize, ki doleti določeno podjetje. Zaradi tega je že pred začetkom krize treba vzpostaviti ustrezni načrt komuniciranja. Čeprav krize pogosto ni mogoče popolnoma preprečiti, pa lahko z ustreznim ravnanjem zmanjšamo njene posledice.

Omejitev predstavlja dejstvo, da podjetja o krizi zelo nerada govorijo, da je malo objavljenih direktnih informacij o poteku krize v podjetjih. Tako je tudi v obravnavanem primeru podjetja Agrokor. Zato se je bilo treba zanesti na posredne podatke, ki smo jih pridobili v medijih, predvsem na spletnih portalih. Naloga je omejena na eno podjetje, zato rezultatov ni mogoče posplošiti, lahko pa se jih bo uporabilo kot vodilo in smernice za ravnanje v podobnih situacijah v drugih podjetjih. Omejitve pričakujemo tudi glede izbora portalov, saj smo za potrebe analize izbrali teoretično zelo majhen vzorec (3 hrvaške in 3 slovenske portale). V celoti gledano je v obeh državah veliko več portalov, vendar pa bila analiza vseh preveč zapletena. Napake lahko pričakujemo pri določanju primernosti kriznih odzivov, ker je omenjeno določanje subjektivne narave.

1.5 Struktura naloge

Nalogo sestavlja sedem medsebojno povezanih poglavij. V uvodu predstavimo predmet raziskovanja, namen in cilje ter raziskovalna vprašanja. Nato pa v drugem poglavju začnemo z osnovnimi opredelitvami krize in vzroki, ki lahko pripeljejo do krize. Zavedamo se, da je treba krizno kot vsako drugo dogajanje v podjetju, ustrezno upravljati. Zato v nadaljevanju, v tretjem poglavju analiziramo pomen kriznega upravljanja. Ob tem se posvetimo vlogi kriznega komuniciranja. Sledi poglavje, v katerem opisujemo krizni komunikacijski načrt, ki predstavlja osnovo za delovanje podjetja in managementa v krizi.

Tem teoretičnim uvodnim poglavjem sledi poglavje, v katerem opišemo podjetje Agrokor, ki se je v letu 2017 znašlo v krizi. Analiziramo vzroke, zakaj je podjetje zašlo v krizo in kako se je na krizo odzval management. Prav tako analiziramo, kako so se na krizo odzvali spletni mediji v Sloveniji in na Hrvaškem.

Zaključujemo s poglavjem, kjer predstavljamo ugotovitve, odgovorimo na raziskovalna vprašanja ter podamo predloge za izboljšave. Zadnje poglavje diplomske naloge je sklep, kjer predstavimo glavne ugotovitve.

2 KRIZA IN DEJAVNIKI KRIZNEGA OKOLJA

2.1 Definicija krize

Krizo kot stanje v poslovnem okolju, ko se optimalne razmere za poslovanje in napredek začnejo spreminjati na slabše, je v sodobnih podjetjih lahko hitro prisotno. S tehnološkim razvojem podjetij in globalizacijo poslovanja se možnost nastanka takih stanj v podjetjih povečuje, več je tudi vzrokov za nastanek krize. Krizo v podjetju bi lahko poimenovali tudi neugodno stanje v podjetju, ki ga je treba rešiti čimprej in s čim manj posledicami.

V strokovni literaturi obstaja več definicij kaj kriza sploh je. Krizo najprej obravnavamo kot stanje, ki ogroža nadaljni obstoj in razvoj organizacije. Do takšnega stanja pa je lahko privedel bodisi posamezen neugoden dogodek ali več hkratnih dogodkov. Kriza ni dogodek, niti proces, temveč njuna posledica (Dubrovski 2011a, 29).

Barton (v Dubrovski 2011a, 27) navaja, da je kriza pomemben, nepredviden dogodek, ki bo verjetno prinesel negativni izid.

Ekonomist Slatter (v Dubrovski 2000, 2) opredeljuje krizno situacijo kot takšno, ki »ogroža temeljne cilje podjetja, v kateri je čas za ukrepanje omejen ter s pojavom preseneti ter psihično obremeni odločevalce.«

Krystek (v Dubrovski 2000, 15) meni, da so podjetniške krize nenačrtovani, nezaželeni in časovno omejeni procesi, na katere je mogoče omejeno vplivati, njihov izid pa je lahko zelo različen: porušitev ali uspešno obvladanje.

Kriza je kratkotrajno neugodno, nezaželeno in kritično stanje v podjetju (organizaciji), ki neposredno ogroža nadaljni obstoj in razvoj tega podjetja, nastalo pa je zaradi prepletenega in hkratnega delovanja tako zunanjih kakor tudi notranjih vzrokov (Dubrovski 2011b, 31).

Vzroki za nastanek krize v podjetju so različni in so lahko posledica mnogih dejavnikov. Pogosto so krive napačne odločitve vodstva v ključnih trenutkih, kar skupaj z negativnimi vplivi iz okolja pripelje do situacije, ki vodi v krizne razmere. Ko podjetje ne more več normalno poslovati pravimo, da se je znašlo v krizi. Takrat se podjetje znajde v situaciji, ko je ogrožen njegov obstoj.

Glede na vpliv dogodkov iz okolja v povezavi s podjetjem ločimo različne vrste kriz, našli jih bomo le nekaj: krize upravljalških napak, krize javnega mnenja, krize kot posledica naravnih nesreč, okvare na računalniških sistemih, krize zaradi gospodarsko-političnega okolja. Krizne situacije ne smemo preprosto enačiti z motjami v poslovanju organizacije. To so običajno manjše ali večje težave s katerimi se podjetje ukvarja dnevno, ki pa nikakor niso zanemarljive in jih je potrebno reševati sproti, da ne bi težave prerasle v krizno stanje v podjetju.

Preglednica 1: Kriza kot večaspektni pojav

Vidik krize	Vsebina
Ekonomski	<ul style="list-style-type: none">• ogroža premoženje in ljudi ter vpliva na ustaljene poslovne in življenske tokove,• prerazporeja pozicije tržnih udeležencev,• spreminja načela uspešnosti in povišuje zahtevnostni prag preživetja.
Socialni	<ul style="list-style-type: none">• spreminja vedenje udeležencev krize,• prerazporeja položaje posameznika ali določenih skupin v družbi,• povečuje delež posameznikov pod pragom ekonomske in socialne ogroženosti
Tradicionalni	<ul style="list-style-type: none">• prinaša prelom z dotedanjo prakso – poslovnimi modeli, strukturami, procesi, sistemi, strategijami in kulturo – in začetek novega poslovnegaživljenskega ciklusa organizacije,• zahteva nove temelje za izgradnjo jedrnih zmožnosti organizacije in dejavnikov konkurenčnosti,• prinaša novo managementsko ideologijo in pristope.
Psihološki	<ul style="list-style-type: none">• pospešuje stanje napetosti in konfliktov med udeleženci organizacije, skrbi, stresa in negotovosti,• doseganje kulminacije težav organizacije, katerih razrešitev je lahko le dvojna – propad ali preživetje, kar spreminja »psihološki profil« organizacije in njenih članov,• pogostejše pojavljanje bolezenskih simptomov organizacije in njenih članov.
Pravni	<ul style="list-style-type: none">• zahteva večje upoštevanje dodatnih specializiranih zakonov in izvedenih pravilnikov, predvsem obligacijskega, statusnega in insolvenčnega prava,• približuje delovanje organizacije robu zakonitosti in legitimnosti.

Vir: Dubrovski 2011b, 23.

Če povzamemo lahko rečemo, da je kriza podjetja nekakšna prelomnica v poslovanju podjetja, ki kaže na to, da podjetje ne more več poslovati na enak način kot do sedaj, če želi še naprej dosegati zastavljene cilje. Potrebno je narediti določene spremembe, ki bodo poslovanje podjetja stabilizirale in trend poslovanja obrnile spet v pravo smer. Veliko neugodnih situacij v podjetjih so rezultat napačnih odločitev poslovodstva in operativnega managementa. Sama kriza pa je lahko za podjetje tudi pozitivna, predvsem kadar se zaradi nje podjetju pokažejo

nove prilike in jih podjetje tudi zna izkoristiti. Kriza nekako prisili management v razmišljanje in odločitve, da so spremembe v organizaciji nujne in neizbežne.

2.2 Dejavniki kriznega okolja za izhod iz krize

Zgodi se, da poslovodstvo ne upošteva opozorilnih znamenj, saj so prepričani, da jih večja kriza ne more doleteti. Tako razmišljanje je napačno in tvegano. Težave v podjetju, ki se kopičijo, ob neukrepanju in nujnih spremembah v poslovanju in organizaciji prej ali slej prerasejo v krizo. Če vodstvo ne najde takoj ustreznih rešitev za stabilizacijo poslovanja je to trenutek, ko mora vodenje prevzeti krizni tim in odreagirati po načrtovanem kriznem scenariju, tudi s pomočjo zunanjih strokovnjakov. Čas igra pomembno vlogo pri reševanju krizne situacije in vpliva krize na višino gospodarske škode podjetja.

Tako kot navajata Ovsenik in Ambrož (2000, 10) ima človek avtentično in močno potrebo po prevzemanju odgovornosti za svoje delo. Bistvo upravljanja podjetja v krizni situaciji je ustrezno vodenje in učinkovito odločanje. Management in vodenje se dopolnjujeta in sta komplementarna, se ne moreta nadomestiti en z drugim. Ovsenik in Ambrož (2000, 10) navajata, da je:

Vodenje je splet aktivnosti v družbi in njenih organizacijah, ki jih oblikujemo v različne modele za reševanje problemov. Oblikujemo različne paradigme o tem, kako svet deluje in kako jih reproduciramo skozi simbole, pomenske strukture in skupne izkušnje o reševanju problemov v preteklosti.

Da bi podjetje lahko izšlo iz krize, naj bi krizni management izvedel (Banič 2004, 18):

- načrtovanje poslovnega preobrata oziroma izdelava in opredelitev kriznega plana,
- oblikovati strategije in ukrepe izhoda s kriznega položaja in
- izbrati program potrebnih ukrepov za razreševanje krize v podjetju.

Nekega hitrega in nebolečega ukrepa pa pri reševanju krizne situacije ni. Izbrati je treba strategijo izhoda iz krize, pri čemer pa se je treba zavedati, da je vsaka rešitev po svoje tvegana (Banič 2004, 19).

Kot že omenjeno, je čas reakcije pri reševanju krize v podjetju pomemben faktor. Vodstvo podjetja si mora zastaviti kratkoročne cilje rešitve oziroma izhoda iz krizne situacije. Cilji naj bodo merljivi, dosegljivi, časovno določeni, spremljati je treba rezultate in sprejemati korektivne ukrepe. Management se najprej loti zniževanja stroškov, tako materialnih kot stroškov delovne sile in storitev. Prav v času krize je pomembno preveriti poslovne procese, optimizirati proces proizvodnje in poiskati vse skrite rezerve, ki bi lahko vplivale na zmanjšanje stroškov.

V tem poglavju smo torej spoznali kaj je kriza, kateri vzroki lahko pripeljejo do krize in kako lahko krizo razrešimo. Vsemu temu je skupno, da nobene krizne situacije nikakor ne smemo

podcenjevati in se moramo nanjo ustrezno pripraviti, še preden nastane. V kriznih situacijah je izrednega pomena komuniciranje z javnostmi. Zato v nadaljevanju predstavljamo pomen in vlogo kriznega komuniciranja.

3 UPRAVLJANJE KRIZNEGA KOMUNICIRANJA IN POMEN ODNOSOV Z JAVNOSTMI

3.1 Značilnosti in pomen odnosov z javnostmi v podjetju

Sodobna podjetja in organizacije prizadevajo ustvariti pozitivno javno mnenje v širši družbi in v gospodarskem okolju. Organizacije, ki želijo biti prepoznavni na trgu, skrbijo za poštene odnose z javnostmi. Eden glavnih ciljev odnosov z javnostmi je doseči zaupanje med podjetjem in javnostmi, znotraj in zunaj podjetja.

Sama komunikacija je v podjetju izjemno pomembna in to na vseh nivojih organizacije. Vse javnosti, ki komunikacijsko sodelujejo s posamezno organizacijo, s svojim delovanjem posredno ali neposredno vplivajo na njeno uspešnost, prepoznavnost, na obstoj in razvoj. Doseči optimalno komunikacijsko relacijo z javnostmi je pravzaprav osnovni cilj strokovnjakov za odnose z javnostmi.

Z razvojem družbe od druge polovice 20. stoletja se je razvijala tudi funkcija odnosov z javnostmi v podjetjih. Vseskozi se povečuje pomen funkcije in tudi pomembnost. Gre za eno pomembnejših nalog podjetja, kajti primaren cilj je celovito komuniciranje in gradnja odnosov med podjetjem in javnostjo. Theaker (2004, 11) trdi, da so odnosi z javnostmi veščina, ki temelji na načrtovanem in trajnem prizadevanju za uveljavitev in ohranjanje ugleda v podjetju kakor tudi med podjetjem in njegovimi javnostmi na osnovi dvosmerne komunikacije. Podjetja, ki imajo vzpostavljeno dobro komunikacijsko vez z javnostmi vedo kaj lahko od njih pričakujejo, javnosti pa vedo, kaj lahko pričakujejo od posameznih podjetij.

V večjih podjetjih so odnosi za javnostmi organizirani kot strateška funkcija, ki se ukvarja z načrtovanjem, spremljanjem, korigiranjem informacij ter z obveščanjem javnosti o dogodkih, ki jih želi podjetje skomunicirati. V manjših podjetjih vlogo komuniciranja z mediji navadno prevzame vodstvo podjetja. Sama naloga komuniciranja z javnostmi je kompleksna, oddelek mora zaposlovati dobro usposobljene kadre, ki znajo tudi v praksi zbirati informacije, jih ustrezno zapisati, predstaviti javnostim in znajo predvideti rezultat in vpliv posameznih novic na ciljo javnost. Odlični komunikacijski timi gradijo odnose z mediji in ostalimi javnostmi na podlagi poštenih poslovnih odnosov, velikokrat ti odnosi prerastejo v prijateljske. To je lahko tudi skrivnost dobrih odnosov z javnostmi.

Ko omenjamo javnosti, s tem mislimo na interno in eksterno javnost. V interno javnost spadajo predvsem zaposleni, ki morajo biti obveščeni o vseh dogodkih v podjetju, ki imajo posreden ali neposreden vpliv na njih in njihovo delo. Z dobro interno komunikacijo podjetje delavce informira, istočasno jim z obveščeno daje zaupanje, s tem pa posledično vpliva na njihovo lojalnost. Eksterna javnost je vsa ostala javnost, ki je zainteresirana za informacije v zvezi s poslovanjem in delovanjem podjetja.

Za kvalitetne odnose z javnostmi organizacije komunikacijo načrtujejo strateško, z uporabo različnih komunikacijskih kanalov. Med pomembnejše javnosti podjetja štejemo (Coombs in Hollday 2010, 20):

- *Interne javnosti*: sem spadajo zaposleni, uprava, sindikati, najeti podizvajalci.
- *Mediji*: ne samo radio in televizija, danes ima podjetje na razpolago nešteto različnih komunikacijskih kanalov, internet je postal najpomembnejši medij. Prav preko množičnih medijev lahko podjetje doseže ciljne javnosti z uporabo različnih medijev pa dejansko lahko sledi svoji strategiji in vodi ciljno komunikacijsko politiko. Še ne dolgo nazaj je veljalo, da je pomembno imeti dobre odnose z novinarji in uredniki, danes pa to ni več prva izbira. V današnjih dneh je pomembneje imeti dobrega strokovnjaka za odnose z javnostmi, ki bo pametno lansiral različne informacije po različnih medijih. Ta oseba mora danes razumeti in imeti ogromno znanja iz upravljanja družbenih in socialnih komunikacijskih platform, imeti precizen občutek za čas objave, obliko in dolžino informacije, ki jo želi lansirati ciljni javnosti.
- *Finančne javnosti*: pri odnosih s finančnimi javnostmi imamo v mislih odnose z finančnimi institucijami, investitorji in vsemi posamezniki lobisti, ki lahko vplivajo na investitorje. Namen odnosov z finančnimi javnostmi je zagotavljanje in ohranjanje zaupanja deležnikov.
- *Kupci/potrošniki*: ta skupina javnosti predstavlja za podjetje območje, ki je ključno z vidika ciljnega komuniciranja in kjer lahko napaka pri komunikacije neposredno vpliva na profit podjetja. Velik pomen pri strateškem komuniciranju s kupci ima pravilna razdelitev funkcij in področja dela za korporacijske in marketinške odnose s potrošniki. Marsikje jim to predstavlja težavo, vsekakor pa je kategorija potrošnikov potrebna obravnave tako iz strateškega kot iz marketinškega vidika.
- *Lokalna skupnost, vlada*: organizacija si mora prizadevati za ugled najprej na lokalnem območju. S tem bo precej lažje pridobila na ugledu tudi preko meja občine, pokrajine, države. Urejeno, uveljavljeno podjetje lahko preko posrednikov lobistov ali neposredno vpliva na vlado in tako zastopa svoje interese pri odločevalcih, predvsem v zvezi z obdavčitvijo ter podeljevanjem raznih subvencij in drugih vrst spodbud.

Podjetje ima velik interes ustvariti čimboljšo sliko podjetja v javnosti, ker tudi to posredno vpliva na vrednost podjetja in profit. Še posebej so pomembni odnosi z mediji, ki se v poplavi novic kar kosajo, kje bodo dobili kakšen dober namig ali informacijo, da bi lahko z vsebino naredili senzacionalno zgodbo. Zato je kvalitetem odnos med podjetjem in mediji zelo pomemben.

3.2 Vloga odnosov z javnostmi v času krize

Prav vsako podjetje se mora zavedati, da je lahko kadarkoli izpostavljeno krizi. Od vsakega podjetja je odvisno, kako se bo s krizo spopadlo. Razlika v reševanju krizne situacije v podjetju je v načinu zaznavanja in reagiranja na izredno situacijo predvsem ali se bo podjetje vnaprej

pripravilo na krizno situacijo, kako hitro bo podjetje reagiralo na novo situacijo ali pa bo celo poskušalo ignorirati krizno situacijo.

Prvi korak k uspešni rešitvi krizne situacije je organizacija kriznega komunikacijskega tima, ki naj bo že vnaprej določen v strateškem kriznem komunikacijskem načrtu. Sestavljajo naj ga član poslovodstva podjetja in strokovnjaki s področja kriznega komuniciranja, lahko tudi zunanji svetovalci. Določi naj se oseba, ki bo govorila z javnostmi, govorec, ki ima dobre komunikacijske sposobnosti in precej znanja kako komunicirati z različnimi javnostmi, pozna temo in ki je suveren v še tako neugodnih situacijah, predvsem pri komuniciranju z delavci, novinarji in zunanjo javnostjo.

Določiti je treba tudi potek komuniciranja, s katerim so seznanjeni vsi deležniki v podjetju, s čimer se izognemo morebitnim zapletom. Že v sklopu kriznega komunikacijskega načrta naj podjetje pripravi podatke in zapise, ki bi jih v primeru kriznega dogodka želeli takoj posredovati v javnost. Na tak način lahko podjetje omili neugodno situacijo oziroma jo celo prepreči. Priprava različnih scenarijev v normalnem stanju je precej bolj kvalitetna kot delo pod pritiskom krize in v časovni omejitvi. Ob nastanku krize naj podjetje naprej oceni situacijo in izbere primeren scenarij za čim hitejše okrevanje. Pomembna je hitra reakcija odgovornih. Sporočila, ki jih podjetje želi deliti z javnostmi, naj bodo jasna in enostavna.

Čas je ključnega pomena za ohranjanje kredibilnosti in zaježitve začetne krize, saj s hitro reakcijo obvestimo javnost in s pravilno komunikacijo pomirimo deležnike ter si pridobimo njihovo zaupanje v rešitev problema. Dokler traja kriza je potrebno zagotoviti pretok informacij in zbirati povratne informacije. Le tako bomo sposobni pravilno izbirati sporočila in različne komunikacijske kanale za obveščanje naših ciljnih javnosti.

3.3 Načrtovanje upravljanja kriznih odnosov z javnostmi pred nastankom krize

Predpisanega kriznega komunikacijskega načrta, ki bi bil učinkovit in uporaben v vsakem podjetju in v vsaki situaciji ni. Pri predvidevanju krize je treba vedeti, da je verjetnost krize visoka, da ni edina in da se je treba na krizo in komuniciranje med krizo kar se da dobro pripraviti. Načrt naj bo jedrnat in pregleden, vsebuje naj bistvene naloge in odgovornosti posameznih članov komunikacijskega tima. Načrt naj vsebuje naslednje bistvene sestavine:

- Kdaj in kako naj se uporablja, opis nalog po funkcijah članov kriznega komunikacijskega tima,
- Jasno naj bodo opisani načini delovanja v različnih situacijah,
- Vsebuje naj imena in kratek opis odgovornosti članov, informacije o kontaktih članov,
- Sestavi naj se seznam javnosti in način komuniciranja z različnimi javnostmi, vrstni red obveščanja, vpišejo naj se kontaktni naslovi deležnikov,
- Pripravi naj se različna besedila sporočil, ki bi lahko bila takoj uporabljena za komunikacijo v krizi,

- Zbere naj se splošne informacije o podjetju in njegovi dejavnosti, ki bi se lahko uporabili pri sestavljanju sporočil,
- Drugi uporabni podatki, specifični za organizacijo.

3.4 Upravljanje kriznih odnosov z javnostmi med in po krizi

V kriznem času je komunikacijski tim zaposlen z izvajanjem kriznega komunikacijskega načrta in njegovimi prilagoditvami glede na krizno situacijo. Vsi naporji so usmerjeni v odnose z javnostmi. Komuniciranje v prvih štiriindvajsetih urah je lahko ključnega pomena. V primeru nastanka večje krizne situacije naj podjetje organizira krizni komunikacijski center, kjer bodo deležnikom na voljo vse potrebne informacije. Posebna pozornost velja v odnosih z novinarji, s katerimi naj podjetje komunicira odprto in predvsem dvosmerno, ker obveščanje javnosti ne sme biti prepuščena naključjem. Čimprej se je treba lotiti reševanja nastale škode.

Ciljano krizno komuniciranje je ena od najpomembnejših funkcij v prvih dneh od nastanka krize. Sama učinkovitost komuniciranja od prvih izjav naprej zelo vpliva na čas, v katerem se bo rešila kriza, na omilitev škode in na ugled podjetja, kar je še kako pomembno prav v obdobju po krizi. Da bi kar najbolje zadovoljili javnosti, se mora krizni komunikacijski tim odzvati takoj, odgovori naj na vsa glavna vprašanja medijev, naj ne preлага odgovornosti za krizo na druge temveč naj pokaže obžalovanje in na kratko predstavi načrt za odpravo posledic.

Da bi v podjetju preprečili neresnične govorice, mora podjetje omogočiti dostop do informacij vsem zaposlenim iz prve roke. Podjetje naj ne čaka, da bo interna javnost obveščena iz medijev, temveč naj deluje proaktivno in jih obvesti še preden novice pridejo v medije, seveda, če je to mogoče. Dobro obveščeni zaposleni lahko pozitivno vplivajo na javno mnenje in s tem tudi oni pripomorejo k reševanju krizne situacije.

Ko je krizno obdobje mimo, je prvenstvena naloga vodstva, da podjetje čim prej vrne v optimalno stanje. Kriza pusti posledice v podjetju, ki niso nujno samo negativne, s tem pa podjetje tudi dobi novo možnost za spremembe v poslovanju, reorganizacijo, optimizacijo in spremembo v razmišljanju. Vse to lahko podjetju omogoči napredek in razvoj.

Po krizi je priporočljivo analizirati vzroke za nastanek krize, vodenje krizne situacije preko komuniciranja, opraviti analizo storjenih napak in ustrezno korigirati strateški plan kriznega komuniciranja. Le na ta način bo podjetje še bolj pripravljeno na izziv, ki lahko pride z novo krizo. Z rezultati analize naj management seznanijo zaposlene. Samo reševanje krizne situacije podjetju prinese nova znanja v obvladovanju kriz, zaznavanju znakov prihajajočih kriz in pravilno ukrepanje ob reševanju krize.

3.5 Upravljanje ugleda

Višji standardi, večja obveščenost družbe, svobodno novinarstvo, civilne iniciative, v prvi vrsti pa hiter pretok informacij je okolje, v katerem poslujejo sodobna podjetja in ki vplivajo na ugled podjetja. Dober ugled danes zvišuje vrednost podjetja. Tega se vodstva podjetij čedalje bolj zavedajo.

Skrb za ugled podjetja je vsakodnevna naloga vodstva podjetja. Vsako podjetje stremi k čim večjemu ugledu tako med zaposlenimi, poslovnimi partnerji in delničarji, kot tudi v lokalnem okolju, na nivoju države in izven meja. Slednje je z globalizacijo postalo enako pomembno kot ugled na lokalnem območju.

Za ugled podjetja med zaposlenimi lahko podjetje poskrbi z informiranjem delavcev o vseh temah, ki vplivajo na njihovo delo in življenje v povezavi s podjetjem, omogoči jim dobre delovne pogoje, napredovanje, izobraževanje. Podjetje, si gradi ugled s spoštovanjem pravic zaposlenih, motivira jih materialno in nematerialno. V takem delovnem okolju se delavci dobro počutijo, dosegajo nadpovprečne rezultate in širijo dobro ime o podjetju. Na ta način si podjetje gradi ugled.

Podjetje si mora ugled graditi načrtno tudi preko svoje ograje, v lokalni skupnosti in še širše. Ugledno podjetje podpira lokalno skupnost na različne načine, kar sigurno dviga ugled podjetja lokalno. Za rast ugleda pa so vsekakor pomembni tudi različni mediji. Z novinarji je potrebno imeti dobre, celo prijateljske odnose, v sodobnih časih pa mora podjetje komunicirati tudi preko različnih elektronskih medijev in vplivati na razpoznavnost in ugled podjetja globalno.

Z dobro pripravljeno strategijo odnosov z javnostmi in usmerjenim komuniciranjem preko različnih komunikacijskih kanalov podjetje gradi svoj ugled in pridobiva na prepoznavnosti. Vse te aktivnosti pa morajo biti smiselne, kar se pokaže v večanju vrednosti podjetja, prepoznavnosti blagovnih znamk, povečanju prodaje in posledično v rasti prihodkov in dobička.

3.6 Krizni tim

Nastanek krize je dogodek, ob katerem mediji reagirajo. V najhujšem primeru pride do vsesplošne panike v javnosti. Organizacija naj ima že pred izbruhom krize izdelan jasn načrt kriznega upravljanja. Najpomembnejše komponente dobrega kriznega komunikacijskega načrta so naslednje (Plenković 2002):

- krizni komunikacijski tim;
- notranji komunikacijski načrt;
- medijska strategija;
- seznam potencialnih slabosti in načrt za njihovo odpravo;
- sveže in posodobljene informacije o organizaciji in njenem programu.

Naloga kriznega tima je vodenje, koordiniranje in izvajanje kriznega komunikacijskega načrta. Članom ekipe so razdeljene različne, vnaprej določene naloge. Ker obstaja veliko različnih oblik krize je pomembno, da krizni tim sestavljajo strokovnjaki iz različnih področij. Odvisno od velikosti organizacije lahko tipični krizni tim vključuje (Avakumović, Avakumović in Milinković 2010):

- izvršnega direktorja,
- vodjo odnosov z javnostmi,
- podpredsednika in vodjo ključnih oddelkov,
- pooblaščenega varnostnika za varnost,
- odvetnike organizacije.

Člani kriznega tima se morajo ukvarjati izključno s trenutnimi problemi, medtem pa management skrbi za normalno poslovanje podjetja. Pomembne so tudi ostale naloge kriznega tima (Mitroff in Anagnos 2001):

- Načrtovanje: vsaka skupina mora imeti sestavljen seznam potencialnih kriz, ki vključuje oblike različnih nesreč. Zaželeno je, da so v načrt vključeni tudi lokalni predstavniki intervencij.
- Implementacija: med zaposlenimi morajo biti opredeljene dolžnosti članov tima za čas krizne situacije.
- Evaluacija: krizni scenarij naj bo ves čas v postopku razvijanja in spreminjanja. Potrebni so večkratni pregledi, dopolnjevanja in testiranja. Načrt mora biti dostopen vsem, ki ga potrebujejo.

V poglavju smo spoznali pomen kriznega komuniciranja. Komuniciranje z javnostmi je v podjetju v vsakem trenutku izrednega pomena. Še posebej velik pomen pa ima komuniciranje z javnostmi v času, ko se podjetje znajde v krizi. Zainteresiranim javnostim je treba dati dovolj ustreznih informacij, da bi bili korektno seznanjeni z dogajanjem v podjetju. Javnostim moramo ponuditi dovolj in točne informacije. Vse informacije pa jim morajo biti posredovane v ustreznem času. Zaradi tega moramo imeti pripravljen krizni komunikacijski načrt, katerega pomen predstavljamo v naslednjem poglavju.

4 KRIZNI KOMUNIKACIJSKI NAČRT

4.1 Namen kriznega načrta

Krizni načrt ni kakršenkoli načrt, temveč mora biti vnaprej dobro premišljen, strokoven z upoštevanjem različnih dejavnikov iz okolja in rezultatov analiz preteklih kriz. Pri sestavi kriznega načrta moramo upoštevati teorijo ravnanja v primeru kriznih situacij in vse znane informacije, ki jih podjetje poseduje v času izdelave načrta. Krizni komunikacijski načrt naj bo pripravljen tako, da ga bomo lahko, glede na nova dejstva in okoliščine, temu primerno spreminjali. Interes podjetja je, da ima pripravljen tako dober načrt, da bo dejansko tudi uporaben v praksi, ko do krizne situacije pride.

Bistvo priprave kriznega načrta je, da je pripravljen pred krizo. Tako si za pripravo načrta podjetje lahko vzame čas, da preuči strokovno literaturo, zbere informacije, pregleda in preuči znane primere kriz v drugih podjetjih in njihovo reševanje z vidika komuniciranja ter pregleda analize kriznega komuniciranja pri svojih preteklih krizah. Podjetje mora svoje izkušnje upoštevati in dobro prakso vključiti v pripravi novega načrta. Podjetje naj pri izdelavi načrta deluje proaktivno, kajti ob nastanku krize je hitra reakcija še kako pomembna. Pri reaktivnem delovanju v primeru krize podjetje nima časa delati načrta kriznega komuniciranja, takrat lahko le gasi požar, kar pa nedvomo ne gre podjetju v prid. Z reaktivnim delovanjem v času krize lahko podjetje le zmanjša kaos, ki nastane, ne more pa izvajati kvalitetnega kriznega komuniciranja. Tako ravnanje vpliva na končni rezultat izhoda iz krize ter višino škode, ki jo krizna situacija povzroči podjetju.

V kriznem načrtu naj podjetje določi člane in njihove naloge, ki jih bodo prevzeli v času krizne situacije, na kratko naj se opišejo odgovornosti, začrta naj se organizacijska shema kriznega tima. Struktura načrta ni predpisana, zaradi preglednosti podatkov pa podjetja velikokrat izberejo matriko, kamor vpišejo podatke, predvsem tiste, ki smo jih omenili v uvodnem delu tega poglavja. Krizni načrt naj vsebuje tudi splošne informacije o podjetju, kontaktne številke, podatke o izdelkih in storitvah, tehnične podatke, podatke o zaposlenih ter vse ostale informacije, ki jih podjetje poseduje in bi bile lahko uporabne v trenutku nastanka neugodne situacije.

4.2 Ravnanje v času krize

V kriznem komunikacijskem načrtu so zapisane informacije in naloge, kako postopati v slučaju kriznih dogodkov. V krizi mora podjetje učinkovito komunicirati.

Ker kriznih razmer ne bo mogoče zdraviti brez sodelovanja vseh zaposlenih, pa tudi zunanjih udeležencev, je treba razviti ustrezen oziroma prilagojen notranji in zunanji komunikacijski sistem. Tako kot v normalnih razmerah poslovanja je namreč tudi v postopkih zdravljenja

podjetij komuniciranje dvosmerno: med udeleženci v podjetju (navznoter) in podjetje z okoljem (navzven) (Dubrovski 2011b, 155).

Da bi podjetje uspešno realiziralo načrt in čimprej rešilo krizno situacijo, v kateri se je znašlo, pa je priporočljivo upoštevati še nekaj pravil. V različnih teorijah se da zaslediti različne napotke in priporočila kako uspešno voditi komunikacijo z javnostmi v času krize. Največkrat omenjena priporočila pa so naslednja:

- sporočila za javnost naj bodo kratka in jedrnata, sporočila poenostavite, ne glede na zahtevnost teme in glede na prejemnike sporočil,
- izberite nekaj komunikacijskih kanalov, ki jih boste uporabljali za krizno komuniciranje, vseh komunikacij se ne da kvalitetno obvaldati,
- poskusite predvideti vprašanja medijev in se nanje pripravite,
- čimprej sporočite svoja stališča, povejte resnico osredotočite se na možne rešitve krizne situacije in temu primerno pripravite besedila,
- v komuniciranju z mediji naj bo vključeno vodstvo podjetja, izjave naj dajejo samo pooblaščen osebe za komuniciranje,
- komunicirajte jasno in samozavestno, ne prelagajte krivde za vzroke krize na druge, osredotočite se na rešitev situacije,
- predvsem pa ne čakajte, čas je pomemben, čimprej pripravite izjave in obvestite zainteresirane javnosti o situaciji in nadaljnih postopkih za rešitev krize.

Po koncu krize krizni tim pripravi poročilo, ki naj vsebuje čimveč podatkov o celotni krizni situaciji, od začetka kako je do krize prišlo, kje in zakaj se je krizni dogodek zgodil, kdaj so bili odgovorni obveščeni, kdaj je začel delovati krizni tim, kako hitro se je tim organiziral, kdaj so bile posredovane prve izjave medijem, pa do rešitve akutne krize, analiz dobre in slabe prakse ter priporočil za korekcijo strateškega komunikacijskega načrta z novimi podatki in spoznanji glede reševanja krizne situacije v podjetju.

V tem poglavju smo spoznali, pomembnost priprave dobrega kriznega komunikacijskega načrta ter njegovo uporabo v času krize. Z načrtom podjetje lažje koordinira naloge tima in udeležencev v reševanju krizne situacije, lažje se posveti pripravi kvalitetnega komuniciranja z javnostmi za hitro in učinkovito obveščanje vse deležikov.

V nadaljevanju naloge se lotevamo konkretne analize ravnanja podjetja v krizi. Gre za podjetje Agrokor.

5 KRIZNO KOMUNICIRANJE V PODJETJU AGROKOR D.D.

5.1 Predstavitev podjetja

Skupina Agrokor je podjetje s sedežem na Hrvaškem. Lastništvo je v večini zasebno, v lasti družine Todorčić. V opazovanem obdobju je bilo eno izmed večjih podjetij v jugovzhodni Evropi s konsolidiranim skupnim prihodkom 49 milijard kun (približno 7 milijard EUR) in skoraj 60.000 zaposlenimi.

Osnovna dejavnost skupine Agrokor je proizvodnja in distribucija hrane in pijače v trgovini na drobno. Podjetje največji hrvaški proizvajalec mineralne vode Jamnica, sladoleda Ledo, olja, margarine in majoneze Zvijezda, v lasti imajo največjo hrvaško mesno proizvodnjo PIK Vrbovec, tudi tovarno Belje, ki je največje živilsko-predelovalno podjetje na Hrvaškem prav tako pa v skupino Agrokor spadata tudi veliki trgovski verigi Konzum in Mercator.

Poleg hrvaških podjetij Agrokor skupino sestavljajo tudi podjetja iz regije: bosanski Ledo Čitluk, sarajevski Kiseljak in Velpro Sarajevo, potem Diamond, Frikom in Ideja iz Srbije ter Ledo in Fonyodi iz Madžarske.

V 30 letih je Agrokor iz majhnega podjetja za proizvodnjo in prodajo cvetja v lasti družine Todorčić, zahvaljujoč jasni poslovni viziji, strategiji, dobrim političnim povezavam in z načrtovanimi investicijami, zrasel v največjo gospodarsko organizacijo v regiji.

Podjetje je osredotočeno na razvoj in rast, tako da sledijo lastnim vrednotam v vseh pogledih poslovanja (Agrokor 2018):

- Proizvajajo zdrave, visokokakovostne in inovativne izdelke, ki spoštujejo tradicijo strank ter njihove potrebe in želje.
- Vertikalna integracija s kmetijstva v proizvodnjo končnih izdelkov strankam nudi odličen izbor svežih, zdravih in domačih izdelkov.
- Z lastno mrežo sodobnih maloprodajnih objektov nudijo kvalitetno storitev in prijeten nakup po dostopnih cenah.
- Organizacije v skupini Agrokor sestavljajo poslovno skupino, katere dejavnosti temeljijo na vrednotah in načelih, ki trenutno usmerjajo rast in razvoj.
- Uspeh podjetij je tesno povezan z ustvarjanjem partnerstev z dobavitelji in strankami. Skupni cilj je trajnostno povečati dodano vrednost.
- Zaposlenim zagotavljajo varno in spodbudno delovno okolje ter sposobnost doseganja strokovnih ciljev in prizadevanj, v katerih bo njihov prispevek priznan in ustrezno vrednoten.
- Pri poslovanju izbirajo energetske učinkovite tehnologije, da bodo čim manj vplivali na okolje, v katerem delujejo.

- Poseben poudarek dajejo ravnanju z odpadki in čiščenju odpadnih voda ter ohranjanju in trajnostni rabi biotske raznovrstnosti v skladu s prakso družbeno odgovornega poslovanja.
- Spodbujajo oblikovanje preglednega in spodbudnega poslovnega okolja. Odnosi s skupnostjo se uresničujejo tudi z donacijami in sponzorstvi, ker podpirajo humanitarne dejavnosti, športne in kulturne prireditve, ohranjanje kulturne dediščine, znanstvene in izobraževalne ustanove ter aktivnosti za otroke in mlade.
- Zavedajo se, da je poslovni napredek povezan z blaginjo skupnosti in okoljem v katerem delujejo.
- Trajnost poslovnega modela temelji na vrednotah in načelih, opisanih v načelih korporativne družbene odgovornosti.

5.2 Funkcija odnosov z javnostmi v podjetju

Cilj komuniciranja v podjetju Agrokor je po njihovih besedah krepitev ugleda z ustvarjanjem pozitivne in prepoznavne javno podobe podjetja. S tem povečujejo vrednost podjetja in obveščajo javnost o svojih produktih ter posredno vplivajo na pospeševanje prodaje izdelkov in storitev na trgu, kjer so prisotni. Komuniciranje usmerjajo v eksterno in interno javnost.

Interno komuniciranje v podjetju je namenjeno obveščanju zaposlenih o viziji, poslanstvu in strategiji podjetja, o vrednotah ter graditvi ugleda in informiranju zaposlenih o vseh zadevah, ki so za njih pomembne. Poslužujejo se formalnega internega komuniciranja, uporabljajo vse oblike komuniciranja, ker na tak način najlažje dosežejo vse ciljne javnosti.

Pri eksternem komuniciranju so strateško orientirani na medije, ki predstavljajo pomembno vez med podjetjem in širšo javnostjo. Podjetje vzdržuje redno stike z mediji, preko katerih dosega ciljno javnost. Glavni namen zunanjega komuniciranja je neprestana navzočnost v medijih in s tem povezana graditev ugleda, obveščanje o dejavnosti podjetja, kar vpliva na prepoznavnost podjetja in njegovih blagovnih znamk, iskanje najboljših kadrov, vplivanje na končne potrošnike z različnimi tehnikami in oblikami komuniciranja. Vse te dejavnosti posredno vplivajo na večanje prodaje in neposredno na ugodnejši poslovni izid.

Glede na navedbe iz korporativnih načel upravljanja ima skupina Agrokor v razmerjih z interesnimi skupinami precizno izdelan komunikacijski plan, različne komunikacijske strategije so implementirane za komuniciranje z delničarji, s kupci, za zaposlenimi, z dobavitelji, s finančnimi institucijami, z državo in mednarodnimi organizacijami.

V skupini Agrokor si prizadevajo za uporabo čistih tehnologij, aktivni so na humanitarnem in družbenem področju.

5.3 Nastanek krizne situacije v podjetju Agrokor

Podjetje Agrokor je za Slovenijo postal zanimiv leta 2014, ko je postal lastnik Mercatorja, največje slovenske trgovske verige. Čeprav si je Mercator želel dobrega lastnika, ga očitno z Agrokorjem ni dobil. Danes je jasno, da je bila prodaja Mercatorja dobra poteza, le kupec ni bil najbolje izbran, kar pa se je pokazalo šele kasneje.

Konec leta 2016 so se na Hrvaškem in v krogih blizu vlagateljev začela kazati prva znamenja, da se nad Agrokorjem zbirajo temni oblaki. Prvi znak je bil vedno večja zadolženost, kar je bila posledica likvidnostnih težav. Banke, pri katerih je bil Agrokor takrat zadolžen za tri milijarde evrov, so zaznale zamude pri poravnavanju dolgov in so postale vse bolj nestrpne. Nekatere so že spremenile način poslovanje z skupino Agrokor na način, da niso več želele financirati poslovanja družbe. Podjetje je želelo z izdajo obveznic reprogramirati dolg, žal neuspešno. Dobavitelji so bili primorani dodatno podaljšati plačilne roke. Kmalu so plačila prejeli v obliki potrošniških bonov Konzuma.

Potrditev, da je Agrokor zapadel v krizo pa je bila objava ocene bonitetne agencije mednarodne bonitetne hiše Moody's v začetku meseca januarja 2017. Rating Agrokorja je znižala z B2 na B3, kar je podjetje uvrstilo v rang naložb z velikim tveganjem.

Že ko je Agrokor prihajal v Slovenijo so številni ekonomisti opozarjali, da je Todoričev poslovni sistem v finančnem smislu tempirana bomba, ki bi lahko z nakupom Mercatorja čez nekaj let eksplodirala tako pri nas kot na Hrvaškem.

Del razlogov za Agrokorjeve težave je zagotovo mogoče pripisati objektivnim razlogom, saj je Todorič vrsto let gradil poslovanje podjetja pod okriljem njemu hudo naklonjene hrvaške države, ki mu je redno nudila subvencije, ga z različnimi zakoni umetno branila pred konkurenco in mu prilagajala politiko tečaja kune. Tečaj kune je za Agrokor bistvenega pomena, saj ima posojila najeta v tujih valutah. Todorič je Agrokor začel graditi že v prvih letih hrvaške samostojnosti. Medtem ko je bila skoraj tretjina Hrvaške še v vojni, je Todorič preko prijateljskih povezav z takratnimi voditelji v državi, Tuđmanom in Valentićem, poceni kupoval proizvodna in trgovska podjetja. Nakupe je financiral z ugodnimi posojili Zagrebačke banke. Agrokor je imel torej že od začetka zaradi vseh povezav in ugodnosti privilegij na trgu in ni bil nikoli pripravljen na konkurenčni boj prostega evropskega trga. Tla so se mu zamajala z prihodom na tuje trge, s spremembo obnašanja potrošnikov v času po izhodu iz recesije in tudi z hitro rastjo diskontov evropskih multinacionalk, ki so se odpirala skoraj v vsaki vasi. Na take razmere Agrokor ni bil pripravljen.

Istočasno je podjetju rasel finančni dolg, ne le pri bankah in kupcih obveznic, temveč tudi pri dobaviteljih. Poleg bančnega dolga v vrednosti 3 milijarde evrov je bil v letu 2016 dolžan dobaviteljem še dodatni 2,1 milijardi evrov.

Letno poročilo Agrokorja za leto 2015 je razkrilo še en, manj viden del zadolženosti. Skupina ima namreč za 160 milijonov evrov obveznosti iz razmerij finančnega lizinga in kar 680 milijonov evrov iz operativnih lizingov.

Marca 2017 so mediji začeli poročati o tem, da naj bi uprava Agrokorja uspela doseči dogovor z največjo upnico, rusko banko Sberbank. Sberbank je terjala Agrokor za nekaj več kot milijardo evrov posojil, medtem ko vse premoženje Agrokorja v Bosni in Hercegovini, Črni gori, Sloveniji in Srbiji ne presega 115 milijonov evrov.

V tem času je začel nastajati vsem poznani »Lex Agrokor«, o čemer pišemo v nadaljevanju. Hrvaški zakonodajni organ je dne 6. 4. 2017 sprejel Zakon o postopku izvanredne uprave u trgovačkim društvima od sistemskog značaja za Republiku Hrvatsku (bolj znan pod imenom Lex Agrokor). Lex Agrokor uvaja poseben postopek izredne uprave (hr. postupak izvanredne uprave). Poglavitna naloga uvedbe postopka izredne uprave predstavlja procesno oviro za vodenje predstečajnega ali stečajnega postopka, saj med upravljanjem izredne uprave ni dovoljeno začeti niti postopka likvidacije dolžnika. S sprejetjem tega zakona je država v podjetje pripeljala izrednega upravitelja, ki je imel vsa pooblastila za upravljanje z dolžniki, upniki in financami skupine Agrokor.

Zakon je obsežen, izpostavili bi le nekatere postopke prestrukturiranja, ki jih omogoča 43.člen Lex Agrokor (Novokmet 2017):

- izčlenitev zdravega jedra dolžnika, kar predvsem pomeni prenos vsega ali dela premoženja na eno ali več obstoječih ali s tem namenom na novoustanovljenih pravnih oseb, pri čemer je izključeno splošno pravilo o pristopu k dolgu v primeru prevzema določene premoženjske celote;
- pripojitev dolžnika k drugi pravni osebi ali več pravnim osebam;
- prodaja vsega premoženja dolžnika ali njegovega dela;
- razdelitev vsega premoženja dolžnika med upnike;
- zmanjšanje vrednosti terjatev ali odlog zapadlosti terjatev;
- konverzija terjatev v kapital dolžnika;
- prevzem jamstva ali ustanovitev drugih zavarovanj za izpolnitev obveznosti dolžnika;
- ureditev odgovornosti dolžnika po sprejetju sporazuma ipd.

5.4 Spremljanje odzivov na krizo na spletnih portalih

Dejstva iz teoretičnega dela diplomske naloge bomo predstavili na primeru krizne situacije v skupini Agrokor, ki se je začela kazati konec leta 2016. Z analizo odziva spletnih medijev na krizni dogodek bomo poskušali odkriti dejavnost medijev v predstavitvi krize likvidnosti v izbranih hrvaških in slovenskih spletnih medijih.

Zanimalo nas je, o čem in kako so mediji poročali o krizi v Agrokorju. Opazovali smo predvsem način objave novic o dogodkih, objektivnost in številčnost objav.

Ob pregledu arhiva novic o t. i. Lex Agrokorju smo se odločili, da bo potrebno spremljati daljše obdobje. Odločili smo se za čas od 1. 1. 2017 do 1. 1. 2018.

Na spletnem portalu Indeks.hr je bilo v tem času objavljenih več 300 člankov, ki so v ključni besedi vsebovali Lex Agrokor. Članki tega portala so bili izredno negativno nastrojeni proti podjetju. Avtorji pa so kot glavne akterje krize videli predvsem Vlado Republike Hrvaške.

Podobno je bilo tudi na spletnem portalu Dnevnik.hr mogoče najti v obravnavanem obdobju ogromno člankov. Našteli smo jih več kot 200 takih, ki so vsebovali ključno besedo Lex Agrokor. Vendar pa ti članki niso tako negativno nastrojeni. Predvsem v njih kot glavnega akterja krize omenjajo lastnika podjetja, torej Todorica.

Še najmanj člankov na to temo je bilo na hrvaških spletnih portalih najti na portalu Večernji.hr. V tem obdobju smo na to temo našli 82 člankov, pri čemer pa nismo zasledili, da bi posebej izpostavljali glavnega krivca za nastanek krize. Po zapisanem so predvsem opisovali potek kriznih dogodkov in kolikor je bilo zaznati po zapisanem, je glavni povzročitelj krize v posameznem članku odvisen glede na to, kdo je avtor članka.

Iz zapisanega torej ne moremo trditi, da bi bili avtorji člankov objektivni, predvsem je način pisanja očitno odvisen od tega, kateri politični opciji in katerim strujam v gospodarstvu je avtor članka naklonjen.

Podobno kot za primer hrvaških spletnih portalov smo preverili tudi tri slovenske spletne portale. Na spletnem portalu časnika Večer smo v obdobju januar-december 2017 našli 42 člankov, ki so večinoma nevtrarno pisali o temi Lex Agrokor, pri čemer je razumljivo da je bilo nekoliko več povdarka dano tudi Mercatorju in položaju Mercatorja v tej zgodbi. Lahko rečemo, da je ta spletni portal dokaj objektivno pisal o celotni zadevi, bralci pa so našli dovolj informacij, čeprav člankov ni bilo toliko kot na hrvaških spletnih portalih.

Med slovenskimi spletnimi portali smo največ člankov na temo Lex Agrokor našli na spletnem portalu 24UR.com. Našteli smo več 200 člankov. Podobno kot v primeru Večera tudi tukaj prevladuje opis položaja Mercatorja in posledice, ki bi jih zaradi krize čutili v Sloveniji. Manj se ti članki lotevajo vzrokov krize, kaj kriza prinaša lastnikom in kakšne bodo posledice za hrvaško gospodarstvo. Temu se namreč najbolj posvečajo hrvaški spletni portali. Lahko rečemo, da so članki napisani dokaj objektivno in neodvisno, kar je po svoje razumljivo, saj avtorji niso neposredno povezani s slovenskim političnim in gospodarskim prostorom.

Kot zadnji spletni portal analiziramo spletni portal Siol.net. Na tem spletnem portalu smo našli 58 člankov na temo spornega zakona in krize v Agrokorju. Ob tem smo našli tudi nekaj člankov, ki so nam služili kot izhodišče za pisanje te diplomske naloge. En članek, ki smo ga kot vir

uporabili v diplomski nalogi, je posebej natančno opisal potek krize od začetka pa vse do sprejetja spornega zakona. Lahko rečemo, da so članki na tem spletnem portalu, kljub temu da jih je bilo najmanj, zelo nazorno prikazali celotno krizo podjetja Agrokor.

Glede na videno lahko rečemo, da so slovenski spletni portali o krizi sicer poročali manj kot hrvaški, vendar smo dobili tudi v Sloveniji dovolj informacij o celotni zadevi. Še več, po mnenju avtorice diplomske naloge so bili slovenski članki bolj objektivni in so o celotni zadevi poročali celo na nekoliko bolj razumljiv način.

V nadaljevanju na kratko povzemamo nekatere ugotovitve iz analize:

Preglednica 2: Povzetek ugotovitev spletnega poročanja

	<i>Hrvaški spletni portali</i>	<i>Slovenski spletni portali</i>
Število člankov	Index.hr – več kot 300 Dnevnik.hr – več kot 200 Večernji.hr – 82	Večer.com – 42 24UR.com – več kot 200 Siol.net – 58
Katere teme so bile predstavljene	Lex Agrokor, Ivica Todorič, posledice za hrvaško gospodarstvo, posledice za hrvaško vlado, banke upnice, Andrej Plenković in njegova vloga, Ante Ramljak – posebni upravitelj	Lex Agrokor in vpliv na Mercator, položaj Mercatorja v krizi, vzroki krize v Agrokorju - predvsem kako je nanjo vplival nakup Mercatorja s strani Agrokorja
Dolžina člankov	Članki večinoma daljši od 500 besed	Nekaj daljših člankov, drugače pa članki manj obširni od hrvaških, predstavljene bistvene zadeve
Slikovno gradivo	Veliko slik, predvsem slike vladnih predstavnikov na novinarskih konferencah in slike Ivica Todorića in družine, malo slik podjetja	Malo število slik
Objektivnost člankov	Po laični presoji avtorice članki niso zelo objektivni, precejšnje razlike v načinu pisanja, lahko rečemo, da so članki na portalu Index.hr zelo nenaklonjeni Vladi RH in njenemu delu, bolj naklonjeni so mu na portalu Dnevnik.hr., najbolj objektivno lahko označimo pisanje na portalu Večernji.hr. Lahko rečemo, da so članki senzacionalistični.	Članki sicer bolj obravnavajo samo slovenski položaj in položaj Mercatorja, vendar lahko kljub temu rečemo, da so članki bolj objektivni od hrvaških
Najpogostejše ključne besede	Agrokor, Lex Agrokor, Ivica Todorić, Ante Ramljak, Martina Dalić, Andrej Plenković, Sberbank	Agrokor, Mercator, Lex Agrokor, Lex Mercator
Viri citiranja	Hrvaški strokovnjaki, novinarske konference, Hina	STA, Hina, hrvaški časopisi
Avtorstvo	Večinoma avtorski članki, vendar avtorji predstavljeni s kraticami	Avtorski članki, večinoma podpisani s polnim imenom

Iz preglednice vidimo, da je bilo v času krize na slovenskih in hrvaških spletnih portalih objavljenih večje število člankov, ki so se lotevali problematike krize v podjetju Agrokor. Iz

tega vidimo, da je imela kriza v tem podjetju ogromen pomen tako za hrvaško kot tudi slovensko gospodarsko okolje.

5.5 Krizno komuniciranje v podjetju

Informacije o poteku dogodkov v Agrokorju so bile vezane na izjave vladnih ministrov in na redke, kratke in neskladne izjave za javnost s strani Agrokorja.

Agrokor je komuniciral tiho, z najslabšim znanim načinom sporočanja organizacije s ciljnim občinstvom. Posledično se je zmanjšalo število dobaviteljev in zaposlenih. Manjši dobavitelji so se ob tem prestrašili, da se bodo velike banke in banke upnice dogovorile o rešitvi, ki bo za njih neugodna in bodo izigrani.

Zaposleni so se začeli bati za delovna mesta. Stranke so se začele opazovati, kako na policah ni več posameznih izdelkov, na katere so bili navajeni. Pojavil se je začaran krog, iz katerega je bila rešitev videti dokaj negativna. Lahko rečemo, da je vzrok za komunikacijsko »nestrategijo« predvsem na strani uprave.

Temeljno pravilo za odnose z javnostmi zahteva intenzivnejšo in stalno komunikacijo s ciljno publiko v globoki krizi. Ko gre za zelo velike organizacije, kot je Agrokor in so odnosi z mediji v javnem interesu, se mora javnost obveščati o poteku in rešitvah krize.

Slaba komunikacija Agrokorja je privedla do govoric in panike med zainteresiranimi stranmi, kar je nedvomno potrdilo, da je to primer zelo slabe komunikacije.

Krizno komuniciranje temelji na ustrezni pripravi posamezne organizacije. Za Agrokor lahko rečemo, da ni imel pripravljenega načrta za primer krizne situacije v podjetju, še posebej za take vrste krize, ki je zamajala temelje podjetja. V primeru krizne situacije je neustrezna komunikacija organizacije z javnostmi najslabši možni scenarij. Iz podjetja Agrokor se sploh niso oglašali v času krize oziroma je bilo njihovo oglašanje pozno in skopo. Zaradi tega so se v javnosti še bolj začele pojavljati govorice, pogosto so bile nepreverjene. Čeprav je bila nastala situacija za podjetje neprijetna, bi se morali iz podjetja bolje odzvati.

Zaradi senzacionalistične narave krize so te zelo privlačne za medije. Novinarska intenzivnost je nadpovprečna predvsem v prvi fazi, se pravi na začetku izbruha krizne situacije, še posebej, če informacije niso stalne, natančne in odprte. V drugi fazi doseže vrhunec in sicer toliko večji, kolikor slabša je konsistentnost obveščanja kompetentnih dejavnikov. Ker so bile informacije odgovornih iz podjetja Agrokor in Vlade RH različne, nekonsistentne in jih včasih sploh ni bilo, se je medijski odraz krize razplamtel veliko bolj, kot bi se sicer. V vsaki fazi, še posebej pa med nastajanjem krize, lahko vplivamo na njen razplet in na njeno percepcijo posameznih segmentov javnosti. Ker so krizo v podjetju začeli krmiliti šele na koncu, so omogočili, da je bila druga faza dolga in deležna velike pozornosti ciljnih javnosti, med katero so si posamezni

ciljni segmenti že sami ustvarili svoj odnos do krizne situacije. Kasnejše spreminjanje mnenj in pojasnjevanje je bilo mnogo težje kot pa krmiljenje pred in med izbruhom krize. Tudi stroškovni elementi za premagovanje kriznih situacij so bistveno večji, saj je krizna situacija nekontrolirano dosegla veliko segmentov ciljnih javnosti.

5.6 Analiza primernosti strategije kriznega komuniciranja v podjetju

Kriza je opredeljena kot resen incident, ki ogroža varnost ljudi, okolja in izdelke ali ugled organizacije. To je le ena od opredelitev krize Londonske šole. Krizo lahko povzročijo notranji in zunanji vplivi, da se jo prepreči, je treba preučiti vse možne vzroke in ustrezno organizirati krizni načrt. Prav tako je pomembno vedeti, kdo vodi krizo. Večinoma so to komunikacijski strokovnjaki, krizna komunikacija pa velja za eno najpomembnejših vlog strokovnjakov za odnose z javnostmi. Toda resničnost je precej drugačna in vprašanje je, koliko direktorjev se zaveda pomena pravočasne komunikacije z javnostjo, zainteresiranimi stranmi in zaposlenimi. Primer Agrokorja je glede na prej predstavljena mnenja strokovnjakov, ki smo jih med drugim uporabili tudi kot vir v diplomski nalogi, primer slabe prakse. Predvsem ti avtorji poudarjajo problem, da glavna struktura upravljanja ni prepoznala, kdaj in kako komunicirati.

Zelo težko je bilo pridobiti specifične informacije, tako da je vse ostalo v špekulacijah. Toda v prvih dneh marca so se novice o padcu Agrokorja razširile na medije s svetlobno hitrostjo. Zgodba se nadaljuje še danes in precej je nejasnega o prihodnosti Agrokorja, njegovih dobaviteljev, zaposlenih in upnikov.

Prva kratka izjava je bila objavljena šele 15. Marca 2017, dva tedna po zgodbi iz medijev. 17. marca je govoril Agrokor, vendar je s kratko izjavo samo odgovoril na vladne proteste. 19. marca je Agrokor poslal malo daljše pojasnilo.

Prvo vprašanje je, zakaj je podjetje čakalo dva tedna. Prav tako je očitno, da je želel Agrokor komunicirati na način, ki skuša umiriti razmere, vendar ne priznavajo, da so težave že prisotne. Mediji so dnevno objavljali nove informacije, ki so še dodatno poglobljale krizo v Agrokorju. Po prvih treh sporočilih za javnost je bila ustvarjena kriza. Na odziv podjetja je bilo treba čakati osem dni. Motiv je bil srečanje Ivica Todorica z dobavitelji.

Kar se tiče notranje komunikacije ali upravljanja komunikacije z zaposlenimi, je bilo očitno, da tudi ta del ni bil storjen, kot bi bilo treba. Zaposleni niso poznali podrobnosti, niso vedeli ali je resnica zapisana v medijih in ali bodo resnično odpuščeni. Obstalo je veliko vprašanj in odgovorov. Uprava Agrokorja je 22. marca 2017 vsem zaposlenim poslala notranjo pošto, v kateri je umirjala situacijo in opozarjala, da ni potrebe po paniki glede oskrbe in da je položaj pod nadzorom.

Dejstvo je, da so se odzvali pozno. Kot smo opisali v uvodu, je prvih 24 ur izjemno pomembnih in teh ur v Agrokorju niso izkoristili z ustreznim komuniciranjem. V podjetju so točno vedeli

za težave in vprašanje časa je bilo, kako se bo situacija razvijala. Mediji so položaj predstavili kot veliko napako in v podjetju niso pravočasno obveščali svojih zaposlenih o nastali situaciji, za zaposlene so bili edini vir informacij. Izjave se je interno pretvarjalo na način, kot da je vse v redu, da je kriza samo novinarska napaka. Na spletni strani Agrokorja so se informacije o poteku dogodkov, predvsem vezane za dejansko stanje, pojavile šele konec leta 2017. Do tedaj na spletu ni bilo opaziti, da imajo v podjetju težavo. Tudi danes s strani podjetja v medijih najdemo samo zgodbe, ki prikazujejo podjetje v idilični luči.

Zaključimo lahko, da so odgovorni dovolili ognju, da se širi, da se ignorira, ogenj pa se je širil in niso delali ničesar, da ga bi ugasnili, ampak so dejansko samo prilivali olje na ogenj. Mislimo, da bi lahko bila škoda veliko manjša, če bi lastnik Todorič pravočasno stopil pred javnost in jasno razložil situacijo. Tudi zaradi tega lahko upamo, da bodo vodstvene strukture v prihodnje v podjetju razumele pomen komunikacije, zlasti v kriznih razmerah. Vse naj gre po načelu »deluj proaktivno in ne reaktivno«.

6 ANALIZA VPRAŠANJ IN PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVE

6.1 Analiza raziskovalnih vprašanj

Glede na v uvodu postavljena raziskovalna vprašanja lahko odgovorimo naslednje:

R 1: Ali je bilo na temo Agrokorja v Sloveniji objavljenih dovolj kritičnih in celovitih člankov na dnevnih portalih? Ta kriza je neposredno vplivala tudi na položaj ene od največjih slovenskih trgovskih verig. In zaradi tega nas zanima, ali so slovenski bralci na to temo dobili dovolj informacij, torej isto ali več kot bralci na Hrvaškem.

Glede na videno na spletnih portalih, ki smo jih analizirali, lahko rečemo, da je bila kriza podjetja Agrokor dobro predstavljena tudi v slovenskih medijih. Slovenski mediji so po našem mnenju celo bolj objektivno poročali o krizi kot domači hrvaški mediji. Zato menimo, da so bralci v Sloveniji dobili dovolj potrebnih kvalitetnih informacij o omenjeni krizi.

R 2: Ali lahko krizno komuniciranje Agrokorja štejemo kot primer slabe ali dobre poslovne prakse.

Glede na vsa teoretična spoznanja, ki smo jih pridobili med pisanjem diplomske naloge, lahko rečemo, da je ta kriza vsekakor bila zgled slabe poslovne prakse. Dejansko lahko rečemo, da se v podjetju odgovorni niso držali niti enega v teoriji zapsanega načela. Vsekakor lahko ta kriza in komuniciranje podjetja v krizi služi za zgled drugim podjetjem, kako v krizi ne smejo ravnati.

Strokovnjaki, katerih članke smo predstavili v diplomski nalogi, vsi po vrsti menijo, da je krizno komuniciranje v podjetju Agrokor primer slabe poslovne prakse, saj se je podjetje prepozno, neustrezno in po neustreznih kanalih komuniciranja odzvalo na krizo in podalo odgovore. Tudi spremljanje člankov na to temo potrjuje temu, saj je uradnih zapisov podjetja na krizno dogajanje malo, obenem pa so ti zapisi skopi in ne predstavljajo celotnega dogajanja v podjetju.

R 3: Ali bi lahko dobro pripravljen načrt komuniciranja v krizi ublažil posledice krize?

Ta kriza je zaradi vsega navedenega močno vplivala na kupce v trgovinah. Če je imelo podjetje pred krizo v lasti največjo trgovsko verigo na Hrvaškem, z največjim tržnim deležem, po krizi ni več tako. Po podatkih spletnega portala monitor.hr (Monitor 2017) je bilo podjetje Konzum še leta 2016 vodilno po tržnem deležu, v prvih sedmih mesecih leta 2017 pa je njegov tržni delež padel za 7 %. Po teh podatkih je na prvem mestu v letu 2017 Lidl, Konzum je na drugem mestu, vendar je po napovedih do konca leta verjetno izgubil drugo mesto, saj ga je prehitel verjetno tudi Spar. Podjetje je tako izgubilo številne kupce, ki jih bodo verjetno težko vrnil. Prav tako so se začeli umikati številni dobavitelji, v določenih obdobjih so bile police trgovin skoraj prazne.

Strokovnjaki menijo, da je treba še pred krizo vzpostaviti krizni načrt. Če bi tak krizni načrt imeli vzpostavljen tudi v podjetju Agrokor, verjamemo, da bi bila javnost boljše seznanjena z dogajanjem v podjetju, kar bi po vsej verjetnosti tudi zmanjšalo in ublažilo posledice krize. Številni kupci in dobavitelji bi verjetno drugače gledali na podjetje. Zato vsekakor lahko zatrdimo, da bi bile posledice krize ob boljšem komuniciranju v času krize manjše.

6.2 Predlogi za izboljšave

Prav tako kot podjetje načrtuje razvoj, prodajo, kadre, denarne tokove, mora znanje in napor vložiti tudi v predvidevanje in načrtovanje različnih situacij, ki bi se lahko zgodile. Mnogo je dejavnikov v podjetju, na lokalni ravni in širše na globalnem trgu, kjer se lahko vsak trenutek kaj zgodi kar lahko vpliva na stabilnost podjetja. Podjetje z leti poslovanja pridobiva izkušnje in znanje, ki ga lahko uporabi tudi v predvidevanjih pri različnih scenarijih izrednih dogodkov.

V nalogi smo govorili o pripravi kriznih komunikacijskih načrtov, o organizaciji kriznega tima, kako pomembno je biti pripravljen in pravočasno odreagirati. Vse kar smo v prvem delu opisali, se v opazovanem podjetju ni zgodilo. Kriza jih je doletela nepripravljene, podjetje ni storilo ničesar in je le čakalo, da celotna neugodna situacija mine.

Ena izmed napak, ki prispeva k negativnemu učinku krize, je, da podjetje reagira šele takrat, ko kriza postane javna. Tako se podjetje na krizo ne pripravi vnaprej, čeprav bi nekatere stvari lahko že predhodno opravilo in s tem olajšalo kasnejše delovanje v času krize in omejilo škodo.

Tudi v primeru, da je podjetje preveč sigurno vase in prepričano, da se mu ne more zgoditi nič, jih lahko drago stane. Nikakor ne sme računati samo na svoj ugled in moč, upajoč, da mu to zadostuje in da do krizne situacij v podjetju sploh ne more priti. Kriza se zgodi vsakemu, pomembno je le, kako je posamezno podjetje nanjo pripravljeno. Krizna situacija se lahko zelo poslabša, če javnost podjetju predstavlja sovražnika. Z mediji mora podjetje sodelovati, saj mora biti javnost ustrezno obveščena o dogajanjih, še posebej, če krizno stanje močno vpliva na okolico podjetja in ne le na podjetje samo.

Ko podjetje poroča o kriznih razmerah in o reševanju krize, se ne sme posluževati le pisnih izjav z namenom, da se izogne ostalim oblikam komunikacije. Podjetje mora direktno komunicirati z mediji, vodstvo podjetja se mora pokazati pred javnostmi, tako internimi kot zunanji. Komunikacija v različnih oblikah zagotavlja, da bodo izjave pravilno razumljene.

Podjetje naj komunikacijo v različnih oblikah spelje na način, da bo ciljna publika ustrezno obveščena. Da se lahko ta del kriznega komuniciranja opravi kvalitetno je treba najprej določiti ciljno publiko, ne samo predvidevati kdo bi to lahko bil.

Takoj ko se podjetje izvelče iz krize, mora analizirati celoten potek reševanja krizne situacije in na podlagi teh znanj pripraviti korektivne ukrepe za nadaljni razvoj podjetja in preprečitev

novih podobnih neugodnih situacij. Če se podjetju dogajajo enake ali podobne situacije večkrat, podjetje pa reagira na enak tog način, obenem pa pričakuje boljše rezultate, se mora čimprej zavedati, da se ne zna in ne more uspešno soočiti s krizo.

Malešič (2011, 297) meni, da je učinkovita strategija komuniciranja sestavljena iz štirih prvin, in sicer:

- razširjanje informacij (dobra priprava besedil, poštenost v odnosih z javnostjo, pravočasno skomunicirane, na način, da novice dosežejo ciljno publiko),
- identificiranje zainteresiranih subjektov v zvezi z morebitnim dogodkom in navezava neposredne komunikacije z njimi (prepoznati ciljne skupine, prepoznati kaj najbolj vpiva na njih in kaj jih najbolj zanima ter temu ustrezno pripraviti strategijo komunikacije),
- vzpostavljanje stika s skupnostjo (krizni management mora prevzeti pobudo za širjenje obveščenosti javnosti, ne sme se zanašati samo na medije temveč mora navezati neposreden stik z zainteresirano javnostjo),
- vzpostavljanje odnosov z množičnimi občili (podjetje mora kontinuirano graditi odnose z mediji vseh vrst, še posebej takrat, ko podjetje deluje v optimalnem stanju. Na ta način se bo v kriznem stanju podjetje lahko zaneslo na medije v času krize, da bodo razumeli sporočilo podjetja in ga takega tudi delili z javnostmi).

Zlato pravilo kriznega komuniciranja naj bi bilo »povej vse in povej hitro« (Malešič 2011, 298).

7 SKLEP

V diplomski nalogi smo analizirali, kako se podjetja soočajo s krizo in kako naj bi podjetja v teh kriznih časih komunicirala. Kriza je v današnjem turbulentnem poslovnem okolju stalna nevarnost za podjetje. Podjetje se krizi pogosto ne more izogniti. Tako je bilo tudi v primeru podjetja Agrokor, ki se je v krizi znašlo v začetku leta 2017. Podjetje je kriza močno prizadela. Še danes ni točno znano, kako se bo to podjetje sploh rešilo iz teh težav. Zato smo v diplomski nalogi analizirali, kako se je podjetje Agrokor soočilo s krizo, kako so v teh kriznih časih komunicirali z javnostmi in kaj bi se iz tega lahko naučila druga podjetja, ki bi se morebiti lahko znašla v krizi.

Kadar se podjetju pripeti nepričakovana, predvsem pa nezaželena situacija, ki ima izjemno negativen vpliv na organizacijo, varnost zaposlenih in podjetja, govorimo o krizi. Vsaka kriza ima časovni pritisk, saj od vodilnih zahteva hiter in učinkovit odziv. Odločitve morajo biti premišljene, še bolj pa komuniciranje znotraj in zunaj podjetja. Posebno pozornost je treba posvetiti usmerjenemu komuniciranju z različnimi javnostmi.

Ugotovili smo, da je funkcija odnosov z javnostmi v podjetju strateškega pomena, sploh če dejujejo proaktivno, kar smo v nalogi večkrat zapisali. Predvidevanje različnih situacij, proaktivno načrtovanje komunikacijske strategije, organizacija, naloge in dolžnosti kriznega tima so izjemnega pomena. Kako dobro je podjetje pripravljeno na neugodne situacije se pokaže ob prvi krizi, ki vpliva na poslovnje podjetja. Podjetje mora z vso resnostjo čimprej priznati, da je v krizi in reagirati takoj. Vsako omahovanje, čakanje, da bo bolje, zanašanje na ugled je samo izguba dragocenega časa, ki se na koncu meri v izgubljenih priložnostih, poslih, delavcih, tržnem deležu, dobičku. Hitra reakcija direktno vpliva na zmanjšanje škode, ki jo podjetju povzroči kriza.

Zaznati začetek kriznega obdobja v organizaciji je ključnega pomena. Še preden ta nastopi, pa mora imeti vsako podjetje pripravljeno strategijo, kako bo nastopilo v kriznem času. Ko se kriza pripeti, je potrebno oceniti in opisati nastalo situacijo. Strategija kriznega komuniciranja zajema tudi opredelitev, kdo je zadolžen za tovrstno komuniciranje. Določiti je treba tudi njegove pristojnosti. Vse oddane in sprejete informacije je treba beležiti in jih skrbno preučiti. Strategija mora poskrbeti za dvojnost delovanja. Tako zajema po eni strani oddajo informacij prizadeti javnosti kot tudi analitično preverjanje situacije, ki se je pripetila. Vsak krizni načrt pa mora obsegati tudi pogled naprej. Vsako strategijo je treba ob zaključku kriznega obdobja oceniti. Ovrednotiti je treba njeno uspešnost in njeno realizacijo. Za to naj poskrbi neodvisna skupina. Strategija naj bo sestavljena iz treh delov: načrtovanja, načina komuniciranja in analize dogodkov. Načrtovanje naj poleg opisa situacije in njene ocenitve zajema tudi opredeljevanje učinkovitih komunikacijskih poti. Organizacija naj preudarno odloči, na kakšen način bo komunicirala z javnostjo in katere vrste medijev bo izbrala za posredovanje informacij. Lahko se odloči za priznanje dejstev in napak, sodelovanje s pravno pomočjo, molk, lahko izbere umik

ali celo napad. Večkrat na samo strategijo vpliva tudi imidž podjetja, torej način, kako organizacijo vidijo drugi.

Če v podjetju v času kriznih razmer ni organiziranega kriznega managementa, se lahko zgodi, da informacije ne dosežejo vseh, ki bi jih morale. Mnoga podjetja pri kriznem komuniciranju dajejo prednost imidžu, kar pomeni, da bodo njihova sporočila, ki so včasih lahko tudi neresnična, v javnosti skušala ohraniti ali celo povečati ugled podjetja. Z vzroki in samimi napakami se bodo ukvarjali znotraj organizacije.

Kriza povzroči spremembe, včasih celo preobrat. Zavedati se je treba, da vse spremembe niso slabe. Krizna situacija je tudi priložnost za podjetje, da spremeni navade in razmišljanje. Zato jo je potrebno vzeti tudi kot obdobje izzivov, ko se podjetje sicer sooči z negativno situacijo, a ima hkrati možnost prevetriti smernice organizacije.

V diplomski nalogi smo ugotovili, da je kriza podjetje Agrokor močno prizadela. Podjetje se je zaradi tega znašlo v velikih finančnih težavah. Številni dobavitelji so odšli, prav tako pa se je zmanjšalo število kupcev. To vsekakor niso obeti, ki bi podjetju nakazovali svetlo prihodnost. Vendar pa glede na ugotovitve iz diplomske naloge lahko rečemo, da je za to v veliki meri krivo vodstvo podjetja, ki se na krizo ni ustrezno pripravilo in odzvalo. Podjetje ni imelo pripravljenega kriznega načrta niti niso imeli vzpostavljene hierarhije za komuniciranje z javnostmi v času krize. Podjetje se je prepozno odzvalo na krizno dogajanje. V medijih so se medtem pojavile številne nepreverjene informacije, ki so dogajanju v podjetju samo škodile. Vsemu temu bi se lahko izognili, če bi se podjetje ustrezno odzvalo na krizno dogajanje. Podjetje je tudi zaradi tega zašlo v globoko krizo, iz katere izhod še danes ni viden.

LITERATURA

- Agrokor. 2018. *Misija, vizija i korporativne vrijednosti*.
[Http://www.agrokor.hr/hr/koncern/misija-vizija-i-korporativne-vrijednosti/](http://www.agrokor.hr/hr/koncern/misija-vizija-i-korporativne-vrijednosti/) (25.5.2018)
- Avakumović, Julija, Jelena Avakumović in Miloš Milinković. 2010. *Komuniciranje u kriznim situacijama*. V Međunarodna naučna konferencija Manadžment 2010.
[Http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/3_MenadzmentUKriznimSituacijama/AvakumovicAvakumovicMilinkovic.pdf](http://www.meste.org/konf/Arhiva/Man_2010/pdf/3_MenadzmentUKriznimSituacijama/AvakumovicAvakumovicMilinkovic.pdf) (25. 5. 2018).
- Banič, Ivo D. 2004. *Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Coombs, W. Timothy in Sherry J. Holladay. 2010. *The handbook of Crisis Communications*. UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Dubrovski, Drago. 2000. *Krizni management*. Koper: Fakulteta za management.
- Dubrovski, Drago. 2011 a. *Vidiki kriznega managementa in prenove podjetij*. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Dubrovski, Drago. 2011 b. *Razsežnosti kriznega managementa..* Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Malešič, M. 2011. *Krizno upravljanje in vodenje v Sloveniji, izzivi in priložnosti*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Mitroff I. Ian in Gus Anagnos. 2005. *Managing crises before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management*. New York: Amacom.
- Novokmet, Oriana Ivković. 2017. *Profesorica s prava objasnila "ovo je 11 razloga zbog kojih Lex Todorić ne smije proći"*. [Http://www.index.hr/vijesti/clanak/profesorica-s-prava-objasnila-ovo-je-11-razloga-zbog-kojih-lex-todoric-ne-smije-proci/961262.aspx](http://www.index.hr/vijesti/clanak/profesorica-s-prava-objasnila-ovo-je-11-razloga-zbog-kojih-lex-todoric-ne-smije-proci/961262.aspx) (25.5. 2018).
- Monitor.hr. 2017. *Tržišni udio u Hrvatskoj: Lidl i Kaufland veći od Konzuma*.
[Http://www.monitor.hr/vijesti/trzisni-udio-u-hrvatskoj-lidl-i-kaufland-veci-od-konzuma/383869/](http://www.monitor.hr/vijesti/trzisni-udio-u-hrvatskoj-lidl-i-kaufland-veci-od-konzuma/383869/) (25. 5. 2018).
- Ovsenik, Marija in Milan Ambrož. 2000. *Ustvarjalno vodenje poslovnih procesov*. Portorož: Visoka šola za turizem.
- Plenković, Mario. 2002. *Krizno komuniciranje i teorija odnosa s javnostima*. Zagreb: Hrvatsko komunikološko društvo.
- Theaker, Alison. 2004. *Priročnik za odnose z javnostmi*. Ljubljana: GV Založba.