

# Krizno komuniciranje: studija na slučaju tvrtke British Petroleum

---

Vukić, Leo

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:691483>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-10-16**



Repository / Repozitorij:

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
SVEUČILIŠTA U ZAGREBU

ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Leo Vukić

KRIZNO KOMUNICIRANJE: STUDIJA NA SLUČAJU  
KOMPANIJE BRITISH PETROLEUM

ZAVRŠNI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš

Sumentor: Davor Trbušić, mag. comm

Zagreb, 2021.

# Sadržaj

Uvod	1
1. Kriza – ključne odrednice i definicije	2
1.1. Krizno komuniciranje	3 - 4
2. Studija slučaja British Petroleuma	4
2.1. Pozadina slučaja British Petroleuma	4 – 5
2.2. Analiza slučaja British Petroleuma	5 - 8
2.3. Strategije British Petroleuma	8 - 9
2.4. Greške British Petroleuma pri upravljanja krizom	9 - 10
2.5. Sudski postupci protiv odgovornih	10 - 11
Zaključak	12
3. Popis korištene literature	13

# Uvod

Poznato je da se dobar glas daleko čuje, a loš još dalje. Svi ljudi tijekom života proživljavaju krize. Jednako kao pojedinci, krizu mogu doživjeti organizacije i kompanije, kako one male tako i one velike. Iako svi prožive krizu, pitanje koje se postavlja jest prežive li svi krizu. U pisanju razlika u jednome slovu, a u stvarnosti razlika koja je ogromna.

Krize same po sebi mogu jako naštetiti reputaciji organizacije, ali komunikacija koja se odvija nakon te krize je ono što još više može ugroziti organizaciju. Krizna komunikacija je sastavni dio odnosa s javnošću te ona može imati pozitivni ili negativni učinak na samu krizu.

U ovom ćemo radu ćemo analizirati jednu od najvećih nesreća koja je pogodila neku kompaniju. I to ne bilo koju kompaniju, već British Petroleum, jednu od najvećih i najutjecajnijih naftnih kompanija na svijetu, pojam snage, simbol sigurnosti. Eksplozija na njihovoj „Deepwater Horizont“ platformi te izljev nafte u Meksičkom zaljevu i globalno onečišćenje mora te uništenje ekosustava samo je po sebi velika katastrofa. No, ono što je uslijedilo u njihovom postupanju je za tu kompaniju bilo još gore. Stoga je to jedan od najpoznatijih slučajeva u povijesti krizne komunikacije i primjer kako ne komunicirati za vrijeme krize. Specifičan i interesantan primjer koji svakako treba analizirati te ukazati na greške koje je cijela uprava British Petroleuma radila.

U prvome djelu rada definirat ćemo osnovne pojmove vezane uz krizu i kriznu komunikaciju. Nakon toga osvrnut ćemo se na samu pozadinu krize uzrokovane izljevanjem nafte te kako je uopće došlo do same nesreće. U drugome dijelu analizirat ćemo kako je cijeloj situaciji pristupila British Petroleum odnosno kako su komunicirali i koje strategije prakticirali prije za vrijeme i po završetku krize. Analizirat ćemo cijelu situaciju od prije krize pa sve do okončanja. U zadnjem djelu ovog završnog rada govorit ćemo o posljedicama same krize s naglaskom na sudskim postupcima.

# 1. KRIZA – KLJUČNE ODREDNICE I DEFINICIJE

Kriza (grč. *krisis*) znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu (Kriza, 2021). U antičkoj Grčkoj pojam *krisis* je označavao medicinski termin kojim se koristio grčki pisac i fizičar Hipokrat kada je opisivao točku preokreta u nekoj bolesti (Jugo 2017: 20). Prema Damiru Jugi (2017: 20) kriza se definira kao „intenzivna pojava s potencijalnim negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili ugled.“ Kriza se sastoji od četiri elementa: uzroci, posljedice, opreznost i suočavanje (Jugo, 2017: 26). Uzroci krize prema Janet S. Adams i Deborah Britt Roebuck koje Damir Jugo (2017: 24) navodi u svojoj knjizi su: čimbenik iznenađenja, okidač krizne situacije, prijetnja, nekontrolirani događaj, nedostatak kontrole, brzi odgovor. Pod uzroke krize ubrajaju se: „neposredne pogreške koje aktiviraju uzroke krizne situacije i potenciraju postojeće probleme i manjkavosti koje su omogućile da se pogreške doista i dogode“ (Jugo, 2017: 26).

Posljedice krize mogu imati trenutačne i dugoročne učinke te vanjske i unutarnje uzroke. Vanjski uzroci se događaju izvan organizacije te organizacija nema samog utjecaja na njih. Pod vanjske uzroke ulaze prirodne katastrofe, nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje itd. Unutarnji uzroci krize su, kao što i sam pojam govori, unutar same organizacije te oni stoga često nisu vidljivi. Kao unutarnje krize smatraju se: „loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, korupcija, bolestan rivalitet, nepostojanje antikorupcijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacije itd.“ (Tomić, Milas, 2006: 141).

Mogućnost krize nužno zahtijeva oprez. „Oprez podrazumijeva uključivanje mjera koje su poduzete kako bi se spriječio ili umanjio učinak potencijalne krize“ (Jugo, 2017: 26). Te mjere uključuju i krizno komuniciranje.

## 1.1 Krizno komuniciranje

Krizno komuniciranje definiramo kao „dijalog između organizacije i njezinih javnosti neposredno prije negativnog događaja, tijekom negativnog događaja i nakon njega“ (Jugo, 2017: 29). Jedan od ključnih faktora kriznog komuniciranja je brzina. Naime, nekada, nakon što bi se dogodilo kriza bilo je uobičajeno čekati 24 sata da bi se organizacija obratila javnosti. Danas je realno nemoguće toliko čekati da bi se reagiralo na krizu (Jugo, 2017: 29). Brzina informacije je toliko silna da čekanje nije opcija.

Krizno komuniciranje podrazumijeva i osnivanje kriznog komunikacijskog tima te njegovo uključivanje u samu krizu (Jugo, 2017: 30). Tim zadužen za rješavanje krize treba raščlaniti točne zadatke svakome od pojedinaca unutar tima. Treba se pripremiti za krizu, identificirati javnost, osmisliti i kreirati poruku, izabrati medij za prijenos informacija, odgovor na povratnu informaciju te definirati ocjenjivanje uspjeha (Jugo, 2017: 30, 31). Menadžeri u kriznim situacijama rabe različite strategije kao odgovor na krizu.

Strategija kao odgovor na krizu je ono što organizacija čini nakon što ju je pogodila kriza. Razlikujemo četiri vrste strategija: strategije poricanja, strategije umanjenja, strategije ponovne izgradnje i strategije pojačanja (Tomić, Milas 2006: 144).

Strategije poricanja tvrde da organizacija nije odgovorna za krizu (Tomić i Milas 2006: 144). Strategije umanjenja pokušavaju minimizirati odgovornost organizacije (Coombs 2005: 223, citirano u Tomić, Milas 2006: 144). Strategije ponovne izgradnje nudi nadoknadu ili ispriku za krizu (Tomić, Milas 2006: 144). Strategije pojačanja uključuju prikaz o prošlom dobrom djelovanju organizacije te su one samo nadopuna na ove prijašnje spomenute strategije (Heath, Coombs 2005: 205, citirano u Tomić, Milas 2006: 144). Općenito govoreći, za ovim se komunikacijskim strategijama za vrijeme krize poseže u cilju očuvanja ugleda organizacije. Ugled organizacije je vrlo bitan resurs koji može znatno utjecati na cijenu dionica pa čak i na prodaju usluga / proizvoda organizacije (Tomić, Milas 2006: 144). Loše komuniciranje može još više pogoršati samu krizu unutar organizacije (Jugo, 2017: 32) te je stoga krizna komunikacija nužna ne samo zbog krize već i zbog poslovanja organizacije.

Iako je nemoguće predvidjeti svaku krizu i sve uzroke poslovnih kriza od velike je koristi razumjeti rizike s kojima se organizacija može susresti. Razlikujemo četiri osnovne skupine organizacija koje su najizloženije kriznim situacijama.

Prvi su svakako veliki zrakoplovni prijevoznici. Iako se putovanje zrakoplovom smatra najsigurnijim, jedan pad ili otmica zrakoplova smatra se velikom katastrofom.

Drugoj skupini pripadaju kemijski i naftni proizvođači. U ovu kategoriju spada i tema ovog završnoga rada – British Petroleum. Naftni i kemijski proizvođači uvijek moraju biti spremni na ono najgore. Naime, nafta je veliki potencijalni izvor onečišćenja okoliša te u slučaju neke pogreške može doći do havarije koje izazivaju strahovite posljedice.

Proizvođači hrane su treća skupina. Tu se prvenstveno misli na proizvođače koji proizvode lako pokvarljivu hranu (meso, mliječni proizvodi itd.).

Zadnju skupinu čine pružatelji financijskih usluga. Ova zadnja skupina su trgovci i brokeri koji radi s vrijednosnim papirima (Jugo, 2017: 57, 58).

## **2. STUDIJA SLUČAJA BRITISH PETROLEUM**

### **2.1. Pozadina slučaja**

U travnju 2010. godine dogodila se jedna od najvećih ekoloških nesreća u povijesti. Zanimljivo je napomenuti kako je to najveći pomorski izljev nafte u povijesti. Dana 20. travnja 2010. dogodila se eksplozija na naftnoj platformi *Deepwater Horizon*. Platformom je upravljala *offshore* naftna kompanija Transocean, ali platforma je bila vlasništvu britanske naftne kompanije – British Petroleum (BP). Platforma se nalazila u Meksičkom zaljevu svega 66 kilometara od obale američke savezne države *Louisiane* (Pallardy, 2020). Naftna bušotina bila je smještena 1522 metara ispod površine mora. U noći 20. travnja plin je eksplodirao kroz betonsku jezgru koja je bila tek nedavno postavljena. Plin je putovao kroz uređaj za bušenje gdje se zapalio (Pallardy, 2020). U vrijeme eksplozije na naftnoj platformi je bilo 126 radnika. Od kojih je njih 11 nestalo te su naknadno proglašeni mrtvima, 94 je spašeno brodovima i helikopterima, četvero radnika se uspjelo spasiti vlastitim snagama, a čak 17 je bilo ozlijeđeno (Cholan, Maskin i Smith, 2013: 1). Nafta se

nakon eksplozije počela iz bušotine izlijevati u Meksički zaljev. Iako je prema procjeni BP curilo 1000 barela nafte, dnevno američke državne vlasti smatraju da je dnevno curilo čak 60 000 barela nafte. Upravitelji platforme su bezuspješno pokušali aktivirati *blowout preventer* (BOP) sigurnosni mehanizam čija jedina zadaća je bila zatvoriti kanal putem kroz koji je nafta curila iz bušotine, ali zbog prevelikog pritiska cijevi su se savile i sustav je bio neispravan (Pallardy, 2020).

Masovno curenje nafte prouzročilo je veliku ekološku katastrofu, jednu od najvećih ekoloških katastrofa u povijesti. Nafta koja je iscurila uskoro se proširila na 149 000 kvadratnih kilometara (to je skoro veličine tri Hrvatske). Do svibnja 2010. nafta je došla na obale Louisiane, a mjesec poslije nafta je dospjela i na obale Missisipija, Alabame i Floride. Procjenjuje se da je 1770 kilometara obale bilo zagađeno. Iako je obalu bilo relativno jednostavno za očistiti, to nije bio slučaj s američkim močvarama i morskim ušćima. Obala Louisiane službeno je očišćena tek u travnju 2014., a Alabame, Floride i Missisipija u lipnju 2013 (Pallardy, 2020).

Tisuće različitih biljnih i životinjskih vrsta je izumrlo: kornjače, sisavci, razne ptice..., a tipični uzroci smrti kod tih biljnih i životinjskih vrsta su bili morbili (vrsta virusa) i toksini iz crvene plime i oseke (Pallardy, 2020.).

Prema istraživanju iz 2014. godine pretpostavlja se da je izumrlo oko 800 000 različitih vrsta ptica te čak 65 000 kornjača. Koliko je nesreća imala utjecaj na cijeli eko sustav vidi se iz podatka da su bijeli pelikani emigrirali iz Meksičkog zaljeva skroz na sjever SAD u Minnesotu te su im u jajima nađeni ostatci nafte iz Meksičkog zaljeva (Pallardy, 2020). Također u jatima tune su otkrivene mnoge bolesti srca prouzročene zbog prevelikog izlaganja nafte iz Meksičkog zaljeva (Pallardy n.d.). Ekološka katastrofa nastala uslijed eksplozije je bila nezabilježena.

## **2.2 Analiza kriznog komuniciranja tvrtke British Petroleuma**

Prema NPR-u (*National Public Radio*) provedene akcije BP-a postale su priručnik kako ne treba komunicirati u doba krize (Xu, 2021). Naime, ubrzo nakon eksplozije te smrti 11 djelatnika naftne platforme, BP se našao uslijed jedne od najvećih ekoloških kriza u povijesti. Gotovo pet milijuna barela nafte je izliveno u Meksički zaljev, najveći izljev nafte u američkoj povijesti (*New York Times*, 2010 citirano u George i Pratt, 2012: 438).

Kako je plan za planom aktivnosti propadao BP je izgledao bez znanja i sposobnosti za zaustaviti ovu krizu. U lipnju 2010. američki predsjednik Barack Obama je naredio BP-u da radnicima i kompanijama pogođenim ovim nesretnim događajem osiguraju sve potrebne resurse (Jensen i



Synder, 2010 citirano u George i Pratt, 2012: 438). U krizi je jedan od ključnih faktora brzina krizne komunikacije, ali BP-ov komunikacijski tim nije reagirao na vrijeme. Dani su prolazili i situacija se sve više i više pogoršavala (George i Pratt, 2012: 438). BP je, naravno, imao svoj krizni plan. No, iako su imali svoj plan na čak 582 stranice o tome kako se ponašati u vrijeme krize, taj plan je imao puno nedostataka i grešaka. Zanimljivo je napomenuti da je plan 2009. godine bio potvrđen od strane vlade, ali pojedine stavke plana nisu bile jasno definirane niti razumljive stručnjacima za odnose s javnošću u slučaju krize (George i Pratt, 2012: 438, 439). Plan za slučaj krize u Meksičkom zaljevu je bio neprecizan i neprovediv. Primjerice plan je sadržavao neke stavke koje su se odnosile na očuvanje morskih lavova, tuljana, morževa i mnogih drugih životinja koje uopće ne obitavaju u Meksičkom zaljevu (George i Pratt, 2012: 439). Nakon ove nesreće koja je mogli bismo pogodila cijeli svijet, BP-ov primarni plan je bio fokusirati se na dioničare i ostati koncentriran na posao s fosilnim gorivima (George i Pratt, 2012: 440, 441) umjesto na posljedice nesreće. Valja istaknuti kako ovo nije bila prva nesreća BP-a, doduše nikada u ovolikim razmjerima. Naime još 2005. godine dogodila se eksplozija njihove rafinerije u Texasu koja je usmrtila 15 djelatnika i ranila čak njih 170. Zbog te nesreće kompanija je dobila kaznu od 50.6 milijuna američkih dolara. Već sljedeće godine zbog curenja plina u cijevima na Aljasci dobili su novu kaznu od 20 milijuna američkih dolara, a 2007. godine zbog manipuliranja cijene propana na tržištu kažnjeni su sa čak 300 milijuna američkih dolara. Sve se to događalo usprkos tvrdnjama kompanije da provodi politiku kao ekološki osviještena organizacija (George i Pratt, 2012: 439).

Usredotočenost na fosilna goriva i u vrijeme ovakve krize je posebno zanimljiva. Naime, do 2005. godine BP je potrošio 64 milijarde američkih dolara na istraživanje fosilnih goriva, dok su „samo“ 500 milijuna američkih dolara potrošili na solarnu energiju (George i Pratt, 2012: 440). Već iz tog podatka jasno vidimo koliko je BP zapravo bila ekološki neosviještena kompanija.

Glavna zabrinutost BP-ove uprave je ta da kriza koja je pogodila kompaniju može utjecati na isplaćivanje dividende dioničarima. Svega par dana nakon nesreće BP-ov glavni izvršni direktor Tony Hayward gostovao je u američkoj *talk show* emisiji „Today Show“, u kojoj je izjavio kako nesreća nije bila njihova krivica ( jer je naftnom platformom upravljala kompanija *Transocean*), no da je BP odgovoran za čišćenje mora (Elliott 2010: citirano u George i Pratt, 2012: 441). Tu se jasno vidi strategija poricanja prema kojoj se poriče odgovornost same organizacije za nesreću. U početku se kompanija fokusirala isključivo na resurse za pomoć Zaljevu. U travnju te iste godine je BP na svojim službenim stranicama napisao slijedeću objavu: „*Prikupili smo i trenutno šaljemo prvoklasnu opremu, resurse i stručnjake i možete zvati za još ako bude trebalo. Ne bi trebalo biti*

*sumnje oko našeg pomaganja kako bi se očistilo ulje i zaštitile marine i obalni okoliš od efekata prouzročenih izljevom.*“ (bp.com citirano u George i Pratt, 2012: 441).

Također kompanija je napomenula kako će poslati avione namijenjene za raspršivanje te čamce kako bi se lakše i brže očistio Zaljev. Kompanija se ni u jednom trenutku nije ispričala javnosti zbog katastrofe te su sav svoj fokus stavljali na čišćenje Zaljeva. Samim time su još više pogoršali krizu. Pritom je jedna od najvećih grešaka koju su napravili je ta da su svojeg glavnog izvršnog direktora Tonya Haywarda postavili za glasnogovornika. Naime, Tony Hayward je svojim izjavama u medijima samo još više pogoršao situaciju (George i Pratt, 2012: 441). Jednom prilikom je izjavio kako je Meksički zaljev jako velik ocean te kako je količina ulja i raspršivača u moru malena naspram ostatka oceana (BBC, 2010 citirano u George i Pratt, 2012: 441). Nekoliko dana nakon nesreće, Tony Hayward je izjavio kako je utjecaj ove nesreće na okoliš je vrlo, vrlo skroman (BBC, 2010 navedeno u George i Pratt, 2012: 441). Nakon par dana Tony Hayward napokon ispričao javnosti: „*Žao nam je zbog ogromnog poremećaja koje je to (ekološka katastrofa) izazvalo u Vašim životima. Nema nikoga tko ne želi ovo više od mene. Želim da mi se život vrati u normalu.*“ (Zaroli, 2010 citirano u George i Pratt, 2012: 442). I to je bilo pogrešno. Naime, jasno je vidljivo kako je Tony Hayward, glavni izvršni direktor jedne od najvećih svjetskih kompanije pokušao sebe predstaviti kao žrtvu nesreće. Politika žrtve ne priliči krivcu, pogotovo kada nije nimalo iskrena. Naime, svega par dana kasnije Hayward je fotografiran kako provodi vrijeme sa svojom obitelji na utrci jahti (Elliott, 2010: citirano u George i Pratt, 2012: 442). Poruka koja je poslana javnosti je kao da Haywarda nije briga za cjelokupnu situaciju te kao da nema empatije i suosjećanja prema osobama i životinjama izravno pogođenih katastrofom.

Kompanija je polako počela shvaćati pogreške koje su napravili u komunikaciji te su odlučili promijeniti plan komunikacije. Započeli su kampanju nazvanu „Making it Right“. Glavni cilj kampanje je bio spasiti svoju već narušenu reputaciju te zadobiti ponovno povjerenje svojih dioničara. Kampanja se sastojala od sedam točaka:

1. Komunicirati njihov trud da se zatvori naftna bušotina
2. Komunicirati da se očisti cijela regija
3. Komunicirati da se očiste plaže
4. Komunicirati odgovor na osiguravajući zahtjev
5. Komunicirati obnovu životinjskog svijeta
6. Komunicirati njihov trud da se okoliš obnovi
7. Stimulirati ekonomsko ulaganje (George i Pratt, 2012: 442).

To je bio novi, ali ne i bolji pristup.

## 2.3 Strategije komuniciranja British Petroleuma

BP je napravio i internetsku stranicu sa svim detaljima kampanje. Kako bi ostvarili ciljeve kampanje BP je odlučio upotrijebiti tri strategije: zagovaranje, transparentnost i partnerstvo. Strategija zagovaranja je uključivala medije putem kojih bi organizacija prenijela odgovornost, obvezu i nadležnost za odgovor na krizu (George i Pratt, 2012: 442). Za točke 2, 3, 6 i 7 kampanje BP je upotrijebio strategiju zagovaranja. BP je tako zaposlio stručni tim odnosa s javnošću koji su bili zaduženi za osmišljavanje reklama. U tim reklamama glavni cilj BP-a je bio pokazati zabrinutost za publiku te im obećati da će očistiti cijeli ocean. Jedna televizijska reklama je uključivala BP-ovog glavnog izvršnog direktora Tonya Haywarda koji govori kako je BP „preuzeo svu odgovornost te da će očistiti cijeli Zaljev i napraviti pravu stvar“ (bp.com citirano u George i Pratt, 2012: 444). Ta milijunska ulaganja BP- a u reklame kojima se još više promiče čišćenje i obnova samog Meksičkog zaljeva te američke obale je još više razljutilo Amerikance. Predsjednik Sjedinjenih Američkih Država Barack Obama izjavio je da milijuni dolara koji su potrošeni na reklame se mogli potrošiti na stvarno čišćenje Zaljeva (Xu, 2021). Reklame kojima se promiče vraćanje Zaljeva u normalno stanje ukazivale su na to da se kompanije nije držala vlastitog plana u slučaju nesreće u Zaljevu. Naime, plan jasno govori da se u slučaju nesreće u Zaljevu ni u jednom trenutku se javnosti neće obećati vraćanje posjeda, ekologije ili bilo čega drugoga u prvotno stanje. Također, strategija BP-a je uključivala i online reklame koje bi se pojavile na Googlu i Yahoou te bi klikom na njih korisnici automatski bili prebačeni na BP-ovu mrežnu stranicu izrađenu za odgovor na ovu krizu. Iako je BP izjavio kako je glavna zadaća tih online reklama na Googlu i Yahoou bila pomoći ljudima pogođenim krizom da lakše ispune sve potrebne formulare kako bi im se pružila pomoć većina ljudi smatrala je da je glavna zadaća tih online reklama bila odvući ljude od negativnih sadržaja vezanih uz sam BP (Xu, 2021).

Druga strategija je bila transparentnost. BP je tu strategiju upotrijebio za točku pod rednim brojem jedan kampanje – prikazati BP u zatvaranju naftne bušotine trud. Htjeli su biti transparentni prilikom objavljivanja podataka i informacija javnosti. BP je počeo surađivati s Američkom obalnom stražom i Agencijom zaduženom za zaštitu okoliša (EPA – *Environmental Protection Agency*). Glavni cilj te suradnje je bilo svakodnevno objavljivati materijal kako bi Amerikanci dobili sve potrebne informacije da lakše razumiju sve posljedice koje su pogodile okoliš, ali i da

znaju korake koje BP radi kako bi okoliš i obnovio. Također BP je svakodnevno objavljivao snimke uživo s daljinski upravljanih vozila (ROV-ova) koji su dizajnirani u svrhu obnove Zaljeva – na kojima su korisnici mogli vidjeti uživo snimke podvodnih kamera na kojima se vidi kako se nafta izljuje u vodu. Transparentnost su postigli i otvaranje web stranica na kojima su korisnici mogli davati najnovije informacije o samomu događaju (George i Pratt, 2012: 445). Komunikacija između BP-a i javnosti se odvijala i putem društvenih mreža. Kompanija je angažirala agenciju za odnose s javnošću da savjetuje BP kako koristiti društvene mreže (Facebook, YouTube i Twitter) (George i Pratt (ur.) 2012: 446). Novom taktikom otvaranja društvenih mreža su javnosti dali samo još više prilike da ih ismiju. Korisnici su napravili satirični Twitter račun koji je navodno trebao biti iz BP-ovog ureda za komunikacije te je taj satirični Twitter na kraju skupio više pratitelja nego njihov pravi Twitter račun. Satirični Twitter je imao 160.000 pratitelja dok je njihov pravi Twitter račun imao svega 11.500 pratitelja ( Houpt, 2010 citirano u George i Pratt, 2012: 446). Kompaniji je još više narušen ugled kada je jedan korisnik otkrio da si BP sam uređuje i namješta pozitivne komentare na njihovom službenom Twitter računu (George i Pratt, 2012: 446). Općenito govoreći, BP je od jedne ozbiljne i ugledne kompanije postao izvor smijeha i zabave. Kao što se vidi iz gore navedenog slučaja ni to što su izašli online im nije pomoglo da vrate povjerenje javnosti.

Zadnja strategija je bila strategija partnerstva i nju je BP upotrijebio za točke jedan, dva i tri iz navedene kampanje. Ona je uključivala partnerstva s raznim društvenim zajednicama i agencijama kako bi javnosti demonstrirali predanost i vjerodostojnost u reagiranju na krizu. BP je ušao u partnerstvo s Američkom saveznom vladom, no ušli su u taj savez s njima samo kada su bili primorani. To partnerstvo je u konačnici bilo loše za obje strane. Naime, Američka savezna vlada je dala veću odgovornost BP-u, kojeg je smatrala odgovornim za nesreću, a BP je i dalje imao stvarne probleme sa zaustavljanjem izljujeva nafte (George i Pratt ,2012: 446).

## **2.4 Greške British Petroleuma pri upravljanju krizom**

Iako je BP proveo „Make it right“ kampanju te time pokušao ispraviti svoju narušenu reputaciju, njihova reputacija je i dalje patila. Stvari su se još dodatno pogoršale kada se u srpnju 2010. godine otkrilo da je kompanija i prije ove velike krize provela nekoliko upitnih odluka. Te odluke su uključivale korištenje jeftinijeg materijala za izradu naftne crpke te preskakanje testova koji bi mogli detektirati problem kod bušotine (White et al.,2010 citirano u George i Pratt, 2012:

447). BP je od 2000. godine i početka *rebrandinga* svoga ugleda, na način da se predstave javnosti više kao energetska kompanija, a ne samo naftna kompanija, postavio ljestvicu očekivanja daleko višu iznad stvarnih mogućnosti te nisu bili u stanju ispuniti sva očekivanja (Goodman 2010: citirano u George i Pratt, 2012: 449). Iako su se predstavljali kao ekološki osviještena kompanija koja brine za okoliš, to zapravo nisu bili. U ranim fazama krize, umjesto da su se ispričali javnosti, provodili su strategiju poricanja te svu krivicu svaljivali na Transocean kompaniju. Također postupci njihova glavnoga izvršnoga direktora su bili neprofesionalni i bezvoljni, neuvjerljivi i neiskreni. „*Bio je to jedan od najgorih PR pristupa koje sam ikada u svojih 56 godina poslovanja vidio. Pokušali su biti nevidljivi. Imali su svaku ispriku u knjizi.*<sup>1</sup> *Odmah u početku trebali su prihvatiti odgovornost i shvatiti kakvu nesreću su prouzrokovali.*“ (Goodman 2010: navedeno u George i Pratt, 2012: 449).

Kritike na krizno komuniciranje BP-a su bile mnoge te su mnogi stručnjaci za odnose s javnošću davali BP-u razne savjete za ponovnu izgradnju reputacije. Od toga da postanu „ultra – zeleni“ pa sve do toga da počnu davati besplatno gorivo školama, crkvama i dobrotvornim organizacijama. Neki stručnjaci su im čak savjetovali da promijene ime i imidž (Horovitz, 2010 citirano u George i Pratt, 2012: 452). Jedan od stručnjaka za odnose s javnošću Raymond C. Jones je zaključio ovu cijelu krizu sa slijedećom izjavom: „*Ništa vas ne čini glupljima od negiranje da je tu vreća za tijelo kada se vreća za tijelo nalazi ispod vaših nogu.*“ (George i Pratt, 2012: 455).

## 2.5 Sudski epilog krize

U kolovozu 2010. godine sudac Carl Barbier iz Louisiane dobio je zadatak proučiti sve sudske procese vezane uz ovu katastrofu. Naime, protiv mnogih odgovornih institucija i osoba su podignute sudske tužbe. Američko ministarstvo pravosuđa je podiglo tužbu protiv BP-a, Transoceana i Anadarka (manjeg vlasnika naftne bušotine). U studenome 2012. godine BP je postigao dogovor s Američkim ministarstvom pravosuđa. Prema tomu dogovoru BP je prihvatio krivnju za 14 kriminalnih optužbi, među njima 11 optužbi za ubojstvo iz nehata te kršenje Akta o čistim vodama i Akta o pticama selicama. Kazna je dogovorena na minimum 4.6 milijardi američkih dolara. Taj novac koji je BP bio dužan isplatiti podijelio bi se među više organizacija od

---

<sup>1</sup> Knjiga je krizni plan BP-a na 582 stranice kako se ponašati u slučaju krize

Nacionalne organizacije za ribe i životinjski svijet pa do Nacionalne akademije znanosti. Dogovor je potvrđen u siječnju 2013. godine. U siječnju te iste godine Transocean je isplatio jednu milijardu američkih dolara zbog kršenja Akta o čistim vodama. Haliburton, kompanija koja je proizvodila cement od kojih su rađene naftne bušotine je isto proglašena krivom te je zbog svojih postupaka bila dužna isplatiti 200 000 američkih dolara. Anadarko koja je zbog svojeg manjeg udjela u Deepwater Horizon naftnoj platformi bila dužna isplatiti 159.5 milijuna američkih dolara (Pallardy, 2020.).

Osim podignutih optužbi protiv odgovornih kompanija, podignute su i optužbe protiv odgovornih pojedinaca. Prva optužba podignuta je protiv višeg inženjera bušenja BP-a Kurta Mixa. Naime, Kurt Mix je optužen za brisanje SMS poruka inkriminirajućeg sadržaja. U porukama se upozorava na nepravilan protok nafte kroz naftnu bušotinu. Iako su poruke obrisane forenzičari su veliku većinu uspjeli obnoviti te je Mix osuđen u prosincu 2013. godine. Među ostalim osuđenicima našli su se i dvojica časnika - Robert Kaluza i Donald Vidrine. Obojica su optuženi za ubojstvo iz nehata, no optužbe su obustavljene u prosincu 2015. godine. David Riney, bivši potpredsjednik BP-a za istraživanje Meksičkog zaljeva je također optužen te je u prosincu 2015. godine osuđen na rad za opće dobro (Pallardy, 2020). U lipnju 2010. BP-ov glavni izvršni direktor Tony Hayward svjedočio je ispred Kongresa SAD-a. Kongres je zanimalo kakav je bio dizajn naftne bušotine te koje preventivne mjere je BP poduzeo ili nije poduzeo u danima prije eksplozije, ali njegovi odgovori pred Kongresom nisu bili zadovoljavajući. Članovi Kongresa su smatrali da je Hayward bio nepripremljen da odgovori na njihova pitanja, koja bi jedan glavni izvršni direktor tako velike multinacionalne kompanije treba znati odgovor. Neka od pitanja su bila koliko bi koštalo BP da provedu dodatne testove na cement u bušotini, koliko bi koštalo da se cirkulira teže blato kroz bušne cijevi itd. Na sva pitanja Hayward bi samo odgovorio: „*Ne smijem reći.*“ (Cholan, Makin i Smith 2013: 2). Prema kongresnim dokumentima BP je koristio prilično jeftiniju tehniku od propisane. Ubrzo nakon pojave na sudu, 27. srpnja 2010. BP-ov glavni izvršni direktor Tony Hayward je podnio ostavku. Službeno, "za dobrobit kompanije". Također priznao je da je i napravio neke pogreške prilikom njegovog osobnog pristupanja krizi, no uz opasku kako to ionako ne bi utjecalo na BP-ove temeljne strategije (Cholan, Makin i Smith 2013: 2). Ukratko, kakav početak, takav i kraj komunikacije.

## Zaključak

Kriza je neizbježna te se kad-tad organizacija ili čak pojedinci moraju susresti s njom. Kako će se oni nositi s time to je drugo pitanje. Brzina, transparentnost, iskrenost, uvjerljivost, sve su to nužni elementi krizne komunikacije. Uostalom, svaki plan ionako postoji kao izvjesnost samo do prvog kontakta s neprijateljem (Helmuth von Moeltke), a nakon toga novi plan nužno zahtjeva adekvatnu kriznu komunikaciju.

BP je imao plan, ali to nije bilo dovoljno. Pokazalo se da veličina plana i kompanije ne znači i spremnost suočavanja s krizom i kvalitetu komunikacije. Umjesto iskrene isprike, kvalitetnih mjera i stvarnih koraka kako bi se kriza ublažila BP je odabrao (pogrešne) strategije promocije, prezentacije i promidžbe. U krizi je ključno da se reagira na vrijeme te da se ne pokušava manipulirati s javnošću. Treba biti iskren i pokušati na što je moguće ljepši način javnosti iznijeti Vaše stajalište i Vašu situaciju. U krizi treba pokazati empatiju, transparentnost, iskrenost i odgovornost. Ključna stvar je odabrati ispravnu strategiju obzirom na vrstu krize te po potrebi strategiju korigirati ovisno o rezultatima prvo odabranog načina krizne komunikacije.

U slučaju Deepwater Horizonta BP je odabrao pogrešne strategije te se istih držao usprkos ne ostvarivanju očekivanih ciljeva te umjesto krizne komunikacije je došao do krize u komunikaciji koja je u konačnici uvelike otežala njegovu poziciju, ali i rješavanje posljedica.

## POPIS KORIŠTENE LITERATURE

1. Cholan, Makin i Smith (2013.) The Deepwater Horizon Oil Spill. Završni rad. Los Angeles: University of Southern California: Marshall School of Business
2. George, A. and Pratt, C., (2012.) *Case studies in crisis communication*. 1.izdanje . New York City: Routledge.
3. Jugo, D., 2017. *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
4. Leksikografski zavod Miroslav Krleža. 2021. *Kriza*.
5. Pallardy, R. (Invalid Date). Deepwater Horizon oil spill. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/event/Deepwater-Horizon-oil-spill> [Pristupljeno 5. rujna 2021.].
6. Tomić, Z. and Milas, Z., 2007. Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*, 45(1), str.137 - 149.
7. Xu Janice (5.9.2021.) The Arthur W. Page Center. Case study: BP Oil Spill Dostupno na: <https://www.pagecentertraining.psu.edu/public-relations-ethics/ethics-in-crisis-management/lesson-1-prominent-ethical-issues-in-crisis-situations/case-study-tbd/?fbclid=IwAR09yerv9UDt8p5Raszbu5hnHZTRCUBHT1FkMG7FWgQCGZStaMVpO-vtmXw>