



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Žanina Žigo

**KRIZNO KOMUNICIRANJE HRVATSKIH  
POSLOVNIH ORGANIZACIJA PUTE  
DRUŠTVENIH MEDIJA**

DOKTORSKI RAD

Zagreb, 2019.



Sveučilište u Zagrebu

Filozofski fakultet

Žanina Žigo

**KRIZNO KOMUNICIRANJE HRVATSKIH  
POSLOVNIH ORGANIZACIJA PUTEM  
DRUŠTVENIH MEDIJA**

DOKTORSKI RAD

Mentor: doc. dr. Jelena Jurišić

Zagreb, 2019.



University of Zagreb

Faculty of Humanities and Social Sciences

Žanina Žigo

**CRISIS COMMUNICATIONS OF THE  
CROATIAN BUSINESS ORGANIZATIONS  
THROUGH SOCIAL MEDIA**

DOCTORAL THESIS

Supervisor: doc. dr. Jelena Jurišić

Zagreb, 2019

Mentor: doc. dr. sc. Jelena Jurišić, Hrvatski studiji, Sveučilište u Zagrebu

Kompetencije mentora:

Jurišić, J., Šipić, I. (2013) „Social networking sites – (un)trustworthy news sources?“, *Communication Management Quarterly*, sv. 8 (26): 51–72.

Patriarche, G., Bilandzic, H., Linaa Jensen, J., Jurišić, J. (ur.) (2013) *Audience Research Methodologies: Between Innovation and Consolidation*, New York, NY, London: Routledge.

Pavličova, T., Nyre, L., Jurišić, J. (2013) „What Does It Mean to Trust the Media?“, u: N. Carpentier, K. C. Schrøder, L. Hallet (ur.) *Audience Transformations: Shifting Audience Positions in Late Modernity*, London: Routledge, str. 228–244.

Tomažič, T., Jurišić, J. (2009) „Covert advertising in the context of media ethics on the example of Slovenian press (Prikriveno oglašivanje u kontekstu medijske etike na primjeru slovenskog tiska)“, *Medijski dijalozi*, sv. 2 (4): 67–82.

Tomažič, T., Jurišić, J., Boras, D. (2011) „Prikriveno oglašivanje kao primjer neetičnog djelovanja medija“, *Medijske studije / Media Studies*, sv. 2 (3–4): 48–62.

## SAŽETAK

Rad opisuje ulogu društvenih medija u upravljanju kriznim događajima u hrvatskim poslovnim organizacijama te koliko ih aktivno organizacije uključuju u komunikacijske strategije. Posebno se proučava utjecaj društvenih medija na etičnost, transparentnost, društvenu odgovornost i ugled poslovnih organizacija. Analizira se kako organizacije mogu iskoristiti prednosti društvenih medija, koriste li se uopće njima i u kojoj mjeri, zatim koje strategije mogu primijeniti tijekom kriznih događaja i obnove ugleda te koje su sve prijetnje društvenih medija za njihovo poslovanje. Kao posebna prednost društvenih medija naglašena je mogućnost razvijanja odnosa s dionicima u dijalogu, no upozorava se i na manipulaciju društvenim medijima. S razvojem Weba 2.0 pojavili su se različiti sustavi nezavisnih komunikacija, a novi mediji postali su nezaobilazni u svim područjima života. Zahvaljujući razvoju računalno posredovane komunikacije, nastale su brojne virtualne zajednice koje se bave različitim temama. Razvila se nova vrsta komunikacije koja je međuljudska i trenutačna, no ne odvija se licem u lice, a s njom i brojni novi alati: poruke, videosnimke, objave na „zidu“, obavijesti, trenutačne aktivnosti, brbljaonice i sl. Sada svi mogu ravnopravno sudjelovati u raspravama, a komunikacija je dvosmjerna, tj. razmjenjuju se mišljenja među interesnim skupinama, koje se mogu bolje umrežiti, učiti jedne od drugih, organizirati prosvjede, a u konačnici spriječiti primjene neodgovarajućih politika. U radu se osvrće i na ulogu odnosa s javnošću u poslovnim organizacijama te potrebne komunikacijske vještine stručnjaka za društvene medije koji često na komentare i upite korisnika društvenih medija moraju reagirati brzo i neprestano. Također su predstavljeni i rezultati istraživanja o primjeni društvenih medija u poslovanju hrvatskih organizacija tijekom kriznih situacija, provedenog s pomoću anketnog upitnika i analize sadržaja na društvenim mrežama.

**Ključne riječi:** društveni mediji; društvene mreže; transparentnost; ugled; odgovornost; rizik; kriza

## **SUMMARY**

### **Crisis Communications of the Croatian business organizations through social media**

The thesis begins with the explanation of research goals, hypotheses and research methodology. The scientific approach is used to study the role of social media in crisis communications of Croatian business organisations. Hypotheses and research results are presented in detail in chapter five of the thesis. The analysis of a crisis situation had to be done in one of the following three topics: environmental pollution, food pollution and banking and financial sector.

Research began with the analysis of a structured questionnaire and content analysis. The questionnaire was used as a preliminary study whose results were then used to select the industry. The industry's communication patterns were then analysed by the method of content analysis applied on their official social network pages, news web sites and printed materials in the period of one year. The banking and financial sector was selected because of a series of crisis events in this sector.

Chapter two of the thesis begins with the analysis of key notions necessary for understanding the content which follows afterwords. It explains the status of social networks in the context of modern times, i.e. the impact of Web 2.0 on the trends of their development.

Social networks and social media are part of new media but social networks are a narrower notion than social media.

Further discussion in the thesis relates to the logic of ownership of social media. Some authors argue that today's media are not social and that they are controlled by small groups of individuals, whereas other authors say that all media today are social and that the knowledge created in these media is controlled by the users themselves.

This part of the thesis focuses attention on the potential of social media to support the development of more transparent business operations because they enable unbiased communication.

Dialogue has a special potential for development as a result of the development of social media. Speedier two-way communication and speedier decision-making is now possible with prior exchange of ideas, with no live contact and with a great number of participants.

The notions of stakeholders and the public are also described as they are crucial for the development of any relationship. The analysis of stakeholders has created basic divisions of the public according to its importance and power of impact on the business success of an organisation.

Framing is another notion described as its use has become important to all social media users. Anyone who wishes to present their attitudes to the public should be able to create messages in the way they want the messages to be perceived. The way a message is presented (framed) has an impact on emotions of the public and the image of an organisation.

The elaboration of the topic also relies on the concept of corporate social responsibility or CSR. CSR is deemed necessary for business organisations aiming to make additional contributions to society in return for a “license to operate”, i.e. support of society. It is also believed that a business organisation which has a positive stock of good deeds can overcome a crisis more easily should it occur. In today’s media environment, organisations should pay attention not only to responsible behaviour but to a behaviour which is deemed right. Unethical and wrong decisions and information spread globally at a great speed. Still, the success of an organisation may depend on the image it has built and stakeholders receive most information on the organisation from the media. Therefore, if organisations want a positive image they should build long-term relations to create trust and credible communication.

Special attention in the thesis is given to transparency, i.e. the publication of accurate, timely, balanced and unambiguous information. It has been stressed that the publication of a large amount of information is not necessarily correlated with increased transparency. Business organisations might not proactively strive for transparency were it not for citizens’ requests and the media. Further explanations clarify that the role of public relations is key for building positive relations with different audiences, i.e. for image building. The role of PR has significantly improved with the development of new media. Similarly, organisations are expected to increase their flexibility.

Chapter three describes issues management, risk management, rumour management and crisis management.

The analysis further outlines some theories on the life cycle of issues. It has been established that unsuccessful issues management in the pre-crisis phase can evolve into a crisis phase. Moreover, unsuccessful crisis management can also produce key issues. The role of the media, including social media, in issues management is twofold. On the one hand, they are a source of information, and on the other, they emit messages, thereby having an important role in framing the issue.

Risk is described as the evaluation of probability of an adverse event and its impact on people, the environment and the business organisation. After risk evaluation, plans for risk analysis or risk elimination are prepared. If risk manifestation can affect the quality of life of the public and their safety, it is necessary to inform the public on such risks. With today's technology and social networks, business organisations are even more exposed to risks of rumours so that they should be managed as key issues. The organisation will manage rumours more easily if it has built a positive image.

Inadequate communication of an organisation with stakeholders does not help build good relations. The key to success in building good relations is trust and credibility. As a result, transparency is becoming more important for organisations if they want to gain the trust of the public. One way to build trust includes CSR programmes.

When a risk is manifested, crisis occurs. It is then highly important to identify the type of crisis and decide on crisis management and communication with the public. This chapter presents Fink's model which charts the life span of a crisis, Mitroff's model of five stages, Smith's crisis management process model and the most commonly mentioned Coombs' crisis management process.

Holladay's, Lebringer's and Coombs' types of crisis are also described as well as two types of crisis communication: crisis knowledge management and stakeholder reaction management.

Depending on the type of crisis which occurred, primary or secondary communication strategy of crisis response is selected.



Good communication in crisis maintains or improves the image of an organisation whereas poor management or absence of such skills leaves negative effects on business operations.

Chapter four describes the impact of social media on business operations and direct communication with stakeholders. The development of social media has given the stakeholders a possibility to impact business operations should they wish to do so. The same opportunity is given to business organisations which can build reputation, advance sales, develop human resources, research the market etc. due to a rising number of social media. These communication channels can be particularly useful for two-way communication with stakeholders during crisis events. In order to maximise the benefits of social media, business organisations should be acquainted with the specific features of each social medium because this is the only way to define an adequate social media strategy. It is also important for business organisations to recognise the importance of high-quality published content on official social network sites because they are often used by journalists as sources of information. This is how content published on official social network pages may spread to different media.

In order to describe social communities in the present moment the thesis presents van Dijk's analysis of world history of social communities through a series of five global networks: the first world web, metropolitan or city web, Old World Web, cosmopolitan Web and world web.

The last phase which has been around for 160 years is important for today's development. Today's networked society is made up of technical and media networks.

As was already mentioned, the advantage of social media is that they allow an efficient dialogue between different groups. Still, a high-quality dialogue primarily requires transparency and trust. If social media are used in an ethical manner, they can increase transparency which in turn leaves a positive impact on the image of an organisation.

Today, each crisis finds a way to social media and always leaves consequences on business operations. One benefit of social media for business organisations during the crisis is the protection and restoration of reputation. The application of tactics of new media during difficult times helps restore trust in the organisation. Social media can support organisations in successful crisis management in two ways: the first is to explore the network environment and readiness for

the crisis because large quantities of information are available, and the second is to enable speedy two-way communication with stakeholders, i.e. speedy sending and receiving of answers.

Problems which develop in social media are hard to manage because they spread fast and are unpredictable. Since during the crisis the public relies specifically on information which comes from the organisation itself, the organisation can use this situation to its benefit. For instance, it can use it as a potential to develop a dialogue with new audiences at the time of crisis when the organisation is under increased and intensive supervision. This can lead to a reduction of damage to the smallest possible extent, which speeds up recovery.

A more modern crisis communication management model or social-mediated crisis communication model has been developed because the content of social networks can impact stakeholders' emotions. The main goal of the model is to understand how the public creates, consumes and/or shares crisis information in social media and other sources. Organisations should include social media in risk management, rumour management, issues management and crisis management. The capacity and advantage of social media will be best used by introducing a corporate social media policy and by including transparency in all policies and business processes.

Chapter five presents research conducted in the form of a questionnaire and content analysis, hypotheses. Chapter six presents discussion and seventh conclusion.

The first hypothesis is that social media are not an important communication channel in Croatian business organisations in situations of crisis. The research results confirm H1, i.e. that Croatian business organisations do not find *online* social media and *news* web sites as an important channel of communication with stakeholders in crisis.

The second hypothesis is that the communication tools that business organisations in the Republic of Croatia use in social media for the need of crisis communication are not differentiated from the ones which are used in ordinary communication channels (remark: TV and radio are not included).

It can be confirmed that a *press release* is most commonly used as a communication tool during crisis for communication in print media and in news web sites. Additionally, in the print media,

the *statement* scores high. Business organisations in the Republic of Croatia most commonly use *status*, *film* and *photographs*. If a *press release* and *news web site* are counterparts of status in online social networks and if we take into account that social networks use films and photographs, H2 can partially be confirmed.

The third hypothesis is that the use of social media during situations of crisis has a positive effect on the attitudes of users regarding services and products of business organisations.

A more specific conclusion about attitudes and further activities of users cannot be made because only a small number of user activities was recorded.

The fourth hypothesis is that business organisations in the Republic of Croatia communicate in a non-transparent way with the users of their products and services in times of crisis. This hypothesis has been proven.

The contributions of the present research are manifold. Research results can be used by educational institutions and students, as well as by different economic entities, e.g. business organisations, news agencies and various consultants. A significant contribution of this research is raising awareness of ethics in business in the context of technological development, which should be a topic for both educational institutions and business organisations. The areas of ethics and transparency are certainly the areas whose definition, role and practical application should be researched more thoroughly.

**Key words:** social media; social networks; transparency; reputation; responsibility; risk; crisis

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet rada.....	1
1.2. Cilj istraživanja i hipoteze.....	2
1.3. Struktura rada .....	3
1.4. Pregled korištene literature.....	5
1.5. Znanstveni doprinos rada .....	9
2. OSNOVNI POJMOVI.....	11
2.1. Novi mediji, društveni mediji i društvene mreže .....	11
2.2. Dijalog – definicije i teorije.....	15
2.3. Dionici i planiranje.....	17
2.4. Uokvirivanje.....	19
2.5. Korporacijska društvena odgovornost ili DOP .....	21
2.6. Etika .....	25
2.7. Ugled .....	28
2.8. Transparentnost .....	29
2.9. Odnosi s javnošću.....	34
2.10. Kriza.....	36
3. PROBLEMI, RIZICI, GLASINE I KRIZE – DEFINICIJA, VRSTE, UPRAVLJANJE I KOMUNIKACIJA .....	39
3.1. Upravljanje problemima.....	39
3.2. Upravljanje rizicima .....	44
3.3. Upravljanje glasinama.....	46
3.4. Vrste kriza i krizno upravljanje .....	47
3.4.1. Kriza i komunikacije .....	51
3.4.2. Kriza i dionici.....	60
3.4.3. Kriza i transparentnost .....	62
3.4.4. Kriza i DOP.....	63
4. DRUŠTVENI MEDIJI .....	65
4.1. Društvene mreže i zajednice .....	70

4.2. Uloga društvenih medija u postizanju odgovornog poslovanja .....	73
4.3. Prednosti društvenih medija u razvoju dijaloga .....	77
4.4. Prednosti društvenih medija u uokvirivanju tema.....	79
4.5. Društveni mediji i dijalog u krizi .....	80
4.6. Utjecaj društvenih medija na dionike.....	87
4.7. Etičke pogreške poslovnih organizacija u društvenim medijima tijekom kriza.....	95
5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	104
5.1. Metodologija istraživanja.....	104
5.2. Kvantitativno istraživanje putem anketnog upitnika.....	113
5.2.1. Uzorak .....	113
5.2.2. Materijali .....	113
5.2.3. Metode.....	114
5.2.4. Obrada podataka.....	114
5.3. Analiza sadržaja dnevnih novina, <i>news</i> portala i <i>online</i> društvenim mrežama banaka. 114	
5.3.1. Razdoblje analize .....	115
5.3.2. Uzorak .....	115
5.3.3. Jedinica analize .....	115
5.3.4. Analitička matrica .....	115
5.3.5. Korpus .....	116
5.3.6. Obrada podataka.....	116
5.4. Rezultati istraživanja.....	117
5.4.1. Rezultati istraživanja anketom .....	117
5.4.2. Analiza sadržaja <i>online</i> društvenih mreža.....	152
5.5. Analiza sadržaja dnevnog tiska .....	157
5.6. Analiza sadržaja <i>news</i> portala .....	161
6. RASPRAVA.....	165
7. ZAKLJUČAK .....	173
8. LITERATURA.....	183
9. PRILOZI.....	194
10. ŽIVOTOPIS .....	217

# 1. UVOD

Prema Aristotelu čovjek je *zoon politikon* (Klaić, 1990: 1449), društveno biće, pa se može zaključiti da je samim time i dio neke društvene mreže. U najužem smislu ovog značenja čovjek je dio svoje obitelji, no vlastitim izborom može biti i dio drugih društvenih mreža. Organizirane društvene mreže djeluju u zatvorenom sustavu, od lokalnih organizacija do međunarodno organiziranih mreža. Članovi organiziranih društvenih mreža povezani su zajedničkim interesima, poput društvenih, političkih, ekonomskih, religijskih i sl.

Razvoj informacijske tehnologije promijenio je i nadopunio načine komunikacije u privatnome, poslovnom i znanstvenom smislu. Članovi društvenih mreža mogu komunicirati i dijeliti razne sadržaje zahvaljujući različitim internetskim aplikacijama koje se nazivaju društvenim medijima. Oni obuhvaćaju mnoge korisnike, a poznato je kako su internetske aplikacije koje podupiru ovu vrstu komunikacije svakim danom sve brojnije. Ovim kanalom povezuju se korisnici koji inače, da informacijska tehnologija nije napredovala, vjerojatno nikada ne bi stupili u kontakt. Dodatno, ovim se načinom informacije distribuiraju brzo i jeftino, što pomaže raznim interesnim skupinama da donesu najbolje odluke o upravljanju svojim interesima.

## 1.1. Predmet rada

Ključni pojmovi, primjerice društvena mreža, društveni medij, kriza i sl., predstaviti će se u radu na temelju definicija iz postojeće znanstvene literature. Rezultati rada bit će temelj za razvijanje programa upravljanja kriznim situacijama poslovnih organizacija koji će osim uobičajenih kanala komunikacije, poput telefona, mobitela, e-pošte, faksa i sl., uključiti i društvene medije. Naime, društvenim medijima vijest se širi svijetom u kratkom vremenu. Budući da oni omogućuju sveopću povezanost, pred poslovnim organizacijama sve su veći izazovi transparentnoga i odgovornog poslovanja žele li zadržati povjerenje svojih dionika. Posebno se brzo šire vijesti o kriznim događajima, stoga poslovne organizacije trebaju iskoristiti mogućnosti i ovoga komunikacijskog kanala.

Poslovnim organizacijama, ako ne upravljaju kriznim situacijama na odgovarajući način, prijete razni rizici, primjerice pad cijena dionica, bojkot proizvoda i usluga, provođenje službene istrage,

uvođenje restriktivnijeg zakonodavstva cijeloj industriji, pad tržišnog udjela i sl. (Regester i Larkin, 2008: 2–3).

Iz istraživanja provedenih u cilju pisanja ovoga doktorskog rada saznat će se kakva su stajališta poslovnih organizacija u Hrvatskoj o društvenim medijima, koliko su sklone koristiti se njima tijekom kriza, bilo za upravljanje vlastitim kriznim događajem, bilo da iskoriste prednosti nekoga kriznog događaja u svoju korist, koliko se koriste društvenim medijima za upravljanje ključnim problemima (engl. *issue management*) i sprečavanje kriznih događaja, utječe li komunikacija u društvenim medijima na kriznu komunikaciju te pomažu li organizacijama društveni mediji u poslovanju i kako.

## **1.2. Cilj istraživanja i hipoteze**

Cilj rada bio je utvrditi stvarno stanje kriznih komunikacija hrvatskih poslovnih organizacija u društvenim medijima tijekom kriza koje se odnose na zagađenje okoliša, prehrambene proizvode ili bankarsko-financijski djelokrug.

Posebni ciljevi rada bili su:

1. Utvrditi koju razinu važnosti hrvatske poslovne organizacije pridaju društvenim medijima u kriznim situacijama.
2. Utvrditi razlike među komunikacijskim alatima u različitim vrstama medija kojima se ciljne poslovne organizacije koriste u krizama. Mjerila se komunikacija u medijima, odnosno društvenim medijima, na internetskim portalima i u tisku, i to u ovim oblicima objava: intervjuu, priopćenju, izjavi, demantiju, plaćenom oglasu, advertorijalu, videosnimci, poveznici, prijenosu uživo (engl. *live streaming*), dopisivanju i odgovaranju na komentare i objavljene sadržaje.
3. Utvrditi razinu i kvalitetu utjecaja upotrebe društvenih medija i mrežnih portala u kriznim situacijama na stajališta korisnika usluga i proizvoda.
4. Utvrditi razinu i kvalitetu transparentnosti u komunikaciji s korisnicima u vrijeme krizne situacije.

Kako bi se utvrdilo stanje za svaki zadani cilj, postavljene su i sljedeće hipoteze:

**Teza 1:** Očekuje se kako društveni mediji nisu važan komunikacijski kanal hrvatskim poslovnim organizacijama u kriznim situacijama.

**H1:** Hrvatskim poslovnim organizacijama društveni mediji nisu važan kanal za komunikaciju s dionicima u kriznim situacijama.

**Teza 2.1:** Očekuje se kako se u društvenim medijima ne koristi intervjuom, izjavom i demantijem.

**Teza 2.2:** Očekuje se kako se u tisku ne koristi videosnimkom, priopćenjem i dopisivanjem/odgovaranjem na komentare.

**H2:** Komunikacijski alati koje poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj upotrebljavaju u društvenim medijima za potrebe krizne komunikacije ne razlikuju se od onih koje upotrebljavaju u uobičajenim komunikacijskim kanalima. **Teza 3:** Očekuje se kako poslovne organizacije koje se koriste društvenim medijima i mrežnim portalima kao komunikacijskim kanalima tijekom kriznih situacija mogu bolje kontrolirati štetu od onih koje se njima ne koriste.

**H3:** Upotreba društvenih medija tijekom kriznih situacija pozitivno utječe na stajališta korisnika o uslugama i proizvodima poslovnih organizacija.

**Teza 4:** Očekuje se kako poruke poslovnih organizacija tijekom kriznog događaja nisu proaktivne, potpune, točne, pravodobne i razumljive.

**H4:** Poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj komuniciraju netransparentno s korisnicima svojih usluga i proizvoda u vrijeme kriznih situacija.

Polustrukturiranim anketnim upitnikom testirane su hipoteze H1, H2 i H4, a dodatnom analizom sadržaja - H2, H3 i H4.

### **1.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen na sedam poglavlja. U uvodnom se poglavlju iznose predmet rada, ciljevi i hipoteze, metodologija te literatura važna za teorijsku obradu teme. U drugom poglavlju opisuju se osnovni pojmovi važni za razumijevanje sadržaja rada i njihove glavne značajke: novi mediji, društveni mediji, društvene mreže, dijalog, dionici, uokvirivanje, korporacijska društvena odgovornost, etika, ugled, transparentnost, odnosi s javnošću i kriza. Novi mediji ušli su u sve sfere poslovnoga i privatnog života te su postali važan komunikacijski kanal koji ovisi o Webu



2.0 i razvija nove komunikacijske alate za povezivanje u zajednice, sveobuhvatnu i danonoćnu komunikaciju, a korisnika čine primateljem i autorom informacija. Društveni mediji podrška su poslovnim organizacijama u razvoju dvosmjerne komunikacije i dijaloga s dionicima te u izgradnji pozitivnog ugleda. Upravljanje društvenim medijima traži od poslovnih organizacija, odnosno vlasnika stranica, poznavanje metoda za uokvirivanje sadržaja. Treće poglavlje usmjereno je na prikaz mogućih teorija i pristupa upravljanju ključnim problemima, rizicima i glasinama. Svi mediji, uključujući i društvene medije, u upravljanju ključnim problemima, glasinama i krizama imaju dvostruku ulogu: prva je promatranje okoline analizom objava u medijima kojima se organizacije koriste za pravodobno otkrivanje mogućih problema, a druga je mogućnost utjecanja organizacije na oblikovanje stajališta dionika za vrijeme kriznih događaja (Perry et al., 2003: 207; Waters, 2014: 16). Također se analizira i vrednovanje rizika, koje služi pripremi plana za upravljanje kako bi organizacija izgradila pozitivan ugled i kako bi se smanjile moguće prijetnje. U ovom poglavlju iscrpnije se opisuju kriza, krizno upravljanje i krizne komunikacije. Razvoj društvenih medija utječe na brže širenje informacija o krizi zbog čega i organizacije trebaju brzo reagirati (Capozzi i Rucci, 2013: 2, 5; Rasmussen i Ihlen, 2017: 3). Odgovarajućim analizama krize se mogu unaprijed pretpostaviti, a njihov utjecaj spriječiti ili ublažiti. Ako se kriza uistinu dogodi, organizacija može djelovati prema unaprijed pripremljenim planovima i programima da kriza prođe brže i sa što manjim negativnim utjecajem (Walaski, 2011: 121). Krizu je stoga potrebno kategorizirati, znati njezin životni ciklus te odabrati primjereni model upravljanja i komunikacijsku strategiju, a nakon kriznog događaja težiti obnovi ugleda organizacije uz podršku programa korporacijske društvene odgovornosti. U četvrtom poglavlju opisuje se razvoj društvenih medija i njihove prednosti za razvoj odnosa s dionicima vođenjem učinkovitog dijaloga, čiji su osnovni preduvjeti transparentnost i povjerenje prema poslovnoj organizaciji, što utječe na njezin pozitivan ugled. Također se opisuje povezanost društvenih medija i kriznih događaja te se objašnjava kako inovativne medijske taktike mogu pružiti bolje razumijevanje kriznog događaja. Organizacije imaju priliku ispričati svoju stranu priče, objasniti planove za rješenje problema i pridobiti podršku ključnih javnosti, no da bi organizacija u potpunosti iskoristila te prednosti društvenih medija, mora biti vjerodostojna. Peto poglavlje obuhvaća analizu i usporedbu rezultata provedenih istraživanja iz kojih se dokazuje svaka postavljena hipoteza. Šesto poglavlje je rasprava, a sedmo zaključak cijelog rada, posebno

rezultata istraživanja. Pregled korištene literature naveden je u sedmom poglavlju, a prilozi i životopis u osmom i devetom.

#### **1.4. Pregled korištene literature**

U radu se osvrće na niz ključnih publikacija koje su važne za teme kriznih komunikacija i društvenih mreža. Budući da je riječ o brzorastućim trendovima na području komunikacija, većina je dostupne literature novijeg datuma i na engleskom jeziku, zbog čega se u radu uz prevedeni pojam na hrvatskom jeziku pojavljuje i izraz na jeziku korištene literature. Ovdje se predstavlja osnovna literatura koja se bavi teorijom nužnom za kvalitetnu obradu teme: rizicima, ključnim problemima, krizom, kriznim komunikacijama, kriznim upravljanjem, društvenim medijima i mrežama, odnosima s javnošću, transparentnošću, etikom, dijalogom, ugledom i društvenom odgovornošću.

U knjizi *Risk and Crisis Communications: Methods and Messages* (2011) Pamela Walaski predstavlja koncepte komunikacije o rizicima i kriznih komunikacija te objašnjava kako su komunikacijski planovi i ključne poruke uspješni tek kada se razumije kako javnost doživljava rizik. Opisana su četiri teorijska modela koji pomažu stručnjacima pri obradi informacija, stvaranju percepcije i donošenju odluke o rizicima. Razumijevanjem tih modela lakše se pripremaju poruke i upravlja komunikacijama te visokorizičnim situacijama. Ključni modeli zahtijevaju od organizacije da u komunikaciju budu uključena dva važna elementa, povjerenje i vjerodostojnost. Iscrpno su obrađeni primjeri kriza Deepwater Horizon tvrtke British Petroleum i H1N1. Autorica također obrađuje Sadmanovu metodologiju procjene rizika i razvoj osjećaja kod javnosti nakon kriznog događaja, koji ovise o postupcima i komunikaciji organizacije koja je odgovorna za krizu. U radu se iscrpno objašnjavaju pripremanje ciljeva poruka prije nego što se oblikuje sadržaj, planiranje javnosti i dionika, distribucija poruke, suradnja s medijima i odabir glasnogovornika. Prikazuje se i planiranje komunikacije tijekom rizika i kriza te glasine kao posebna skupina rizika i komunikacijskih situacija.

U knjizi *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges* (1997) Robert L. Heath bavi se uključivanjem funkcije upravljanja ključnim problemima u strateško planiranje i upravljanje. Objasnjava kako ona može biti dodana vrijednost organizacijama u

dijalogu s ključnim dionicima u zajednici. Osnovna je poruka da ozbiljni menadžeri za upravljanje ključnim problemima teže postizanju najpovoljnijih ishoda poticanjem zajedničkih interesa s dionicima raspodjelom sredstava za opći interes. Za postizanje visokih standarda korporacijske društvene odgovornosti važno je slušanje i osvježavanje mišljenja ključnih javnosti. Istražuju se komunikacijske mogućnosti koje bi organizacije trebale primjenjivati u nastojanjima da nađu rješenje za spomenute interese. Osim ovih kritičnih tema knjiga analizira i moguće odgovore na krizne događaje te savjetuje kako smanjiti mogućnost da kriza preraste u ključni problem. Također se obrađuje i komunikacija o rizicima kao izazov menadžerima da se uključe u suradničko donošenje odluka s vođama iz zajednice kako bi umanjili mogućnosti da pretjeran strah preraste u strože zakonodavne mjere.

U zborniku *The Handbook of Crisis Communication* (2010) urednici W. Timothy Coombs i Sherry J. Holladay tvrde kako je kriza trošak za organizacije te nude načine za izbjegavanje, ublažavanje i odgovor koji najbolje štite organizacije, zaposlenike te općenito ugled, što je bit uspješnog odgovora na krizni događaj. Sprečavanje kriznog događaja može se sagledati i kao izbjegavanje negativne medijske pozornosti. Autori su ponudili raspravu o dvadeset definicija krize i zaključili da je središte krize kontrola. Opisuju tri faze kriznog događaja: pretkriznu, kriznu i poslijekriznu fazu. Jedna je od tema u knjizi i odgovornost za krizni događaj te želja i sposobnost organizacije da ispuni zahtjeve ključnih dionika. Autori navode da krizni događaji, kao što su Enron i WorldCom, prouzročuju strože zakonodavstvo (npr. *Sarbanes-Oxley*) i stvaraju zahtjeve za povećanom transparentnošću što dovodi do povećanih troškova poslovanja. Analiza kriznih događaja nezaobilazno uključuje analizu ključnih problema i rizika koji zajedno čine trokutni spoj.

Danielle C. Perry, Maureen Taylor i Marya L. Doerfel u članku *Internet-Based Communication in Crisis Management* (2003) istražuju kako organizacije uvode internet u krizne komunikacije. Četiri su važna zaključka ovog istraživanja. Prvi je kako se većina organizacija koje su sudjelovale u istraživanju služila internetom i medijima za komunikaciju s javnošću. Drugi je kako vrsta organizacije, tj. industrije ne utječe na odluku o uvođenju interneta u krizne odgovore. Treći je kako vrsta kriznog događaja ne utječe na primjenu interneta za objavu odgovora. Četvrti je da organizacije, iako sve uvode internet u krizne odgovore, ipak daju prednost tradicionalnim taktikama.

Jan van Dijk u knjizi *The Network Society* (2012) opisuje moderno društvo koje je postalo potpuno ovisno o umrežavanju. Autor opisuje prvu i drugu (digitalnu) komunikacijsku revoluciju, navodi značajke novih medija i uspoređuje tradicionalne i nove medije. Za potrebe ovog rada korisna je definicija zajednice te povijesni pregled ljudskih mreža.

James E. Grunig urednik je iznimno važne knjige o odnosima s javnošću pod naslovom *Excellence in Public Relations and Communication Management* (1992). U njoj je opisan program odnosa s javnošću s četiri osnovne značajke koje se razrađuju u teoriji: prva je programska razina u kojoj se objašnjavaju odnosi s javnošću kao funkcija kojom se strateški upravlja, druga je razina odjela u kojoj autor, među ostalim, opisuje i dvosmjernan simetrični model koji je važan za dijalog i komunikaciju na društvenim mrežama, treća je razina organizacijska, a u četvrtoj se opisuje uloga odnosa s javnošću kao funkcije koja može pomoći u smanjenju troškova propisa, pritisaka i tužbi.

Ralph Tench i Liz Yeomans autori su knjige *Exploring Public Relations* (2006) koja sveobuhvatno opisuje funkciju odnosa s javnošću u četiri dijela. Prvi dio opisuje osnovno znanje o poslovnome i društvenom kontekstu u kojemu odnosi s javnošću imaju ulogu. Drugi dio obuhvaća teorije i koncepte odnosa s javnošću, metode planiranja dionika, ugled i etiku. Treći dio odnosi se na specijalizirana područja s kojima su odnosi s javnošću povezani, npr. odnose s medijima, programe uključivanja u lokalnu zajednicu, ključne probleme i upravljanje krizama. Posebno su korisna za ovaj rad područja o etici, ugledu i društvenoj odgovornosti te analiza životnog ciklusa kriznog događaja. Četvrti dio opisuje različita područja odnosa s javnošću, korporacijske komunikacije, političke kampanje i interesne skupine, odnose s javnošću u umjetnosti, sportu i industriji zabave.

Julia Jahansoozi doprinosi razumijevanju odnosa i transparentnosti u radu *Relationships, Transparency, and Evaluation: The Implications for Public Relations* (2006a). Autorica objašnjava kako je utvrđeno da su dijalog i transparentnost povezani elementi koji trebaju biti bolje uključeni u funkciju odnosa s javnošću. Dijalog smatra osnovnim za postojanje i razvoj odnosa, a transparentnost definira kao ključni uvjet koji je povezan s povjerenjem, nadležnošću i suradnjom.

Bokyung Kim, Seoyeon Hong i Glen T. Cameron autori su teksta *What Corporations Say Matters More than What They Say They Do? A Test of a Truth Claim and Transparency in Press Releases on Corporate Websites and Facebook Pages* (2014). Autori su proveli istraživanje dvaju strateških načina poboljšanja organizacijske transparentnosti u javnosti tijekom krize. Došli su do zaključaka kako izjave organizacija koje uključuju i tvrdnju da je službena objava istinita utječu na javnost pri procjeni organizacijske transparentnosti i stvaranju ugleda, a kako različiti mrežni mediji ne utječu na povoljniju percepciju ugleda, čak ni ako je istinita tvrdnja uključena.

U radu *Pitfalls and promises of transparency in the digital age* (2016) autori Marina Vujnovic i Dean Kruckeberg istražuju kako je transparentnost povezana s odnosima s javnošću te uvode definiciju pseudotransparentnosti. Zaključili su kako je transparentnost proizvod Weba 2.0 i neoliberalnog kapitalizma. Raspravljaju o tome kako organizacije, vlade i nevladine udruge zloupotrebljavaju koncept transparentnosti da bi zadržale *status quo*. Zbog toga autori tvrde kako upravo stručnjaci za odnose s javnošću trebaju voditi računa o problemima etičnosti koji se odnose na transparentnost i pseudotransparentnost današnjega svjetskog društva.

Jacque L'Etang u znanstvenom članku *A Kantian Approach to Codes of Ethics* (1992) navodi definicije etičkih kodeksa i analizira teorije etičnosti u odnosu na Kantovu teoriju etike. Objašnjava kako je etički kodeks, ako je njegov motiv unapređenje ugleda organizacije kako bi se povećala prodaja, iz Kantove perspektive neetičan. Raspravlja i o tome kako menadžeri nisu kvalificiraniji od drugih zaposlenika da bi znali što je etično, a što ne, te napominje kako zbog svog položaja moraju voditi računa o tome kako donose odluke koje mogu biti sebične i proračunate.

Marcia W. DiStaso i Denise Sevick Bortree u knjizi *Ethical Practice of Social Media in Public Relations* (2014) obrađuju područja društvenih medija koja stvaraju određene etičke nedoumice. To uključuje transparentnost, odnosno otvorenost poslovnih organizacija, *ghost* blogove, upravljanje negativnim sadržajima, mrežne krize, komunikaciju s različitim javnostima, korporacijsku društvenu odgovornost i politike društvenih medija.

U jednome drugom znanstvenom članku, *Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers* (1995), Jacquie L'Etang opisuje kako se menadžeri susreću s teškoćama u razvoju programa korporacijske društvene odgovornosti (društvenoga odgovornog poslovanja – DOP-a).

Autorica razlikuje tri vrste takve odgovornosti te raspravlja o tome da je planiranje dionika povezano s ekonomskim odnosima, pa postoji opasnost od brkanja takvih interesa s društvenima u kontekstu korporacijske društvene odgovornosti. Objašnjava kako se prema Kantovoj teoriji etike programi DOP-a mogu procijeniti kao manje etični ako su vođeni vlastitim interesima.

William L. Benoit u članku *Image Repair Discourse and Crisis Communication* (1997) opisuje teoriju obnove ugleda kako bi se razumjele korporacijske krizne situacije. Ove teorija može se primijeniti na oblikovanje poruka tijekom kriznog događaja.

W. Timothy Coombs u akademskom istraživanju *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory* (2007) opisuje kako krizne komunikacije mogu pomoći menadžerima da zaštite reputacijsku imovinu tijekom kriznog događaja. Njegova teorija situacijske krizne komunikacije (engl. *Situational Crisis Communication Theory* – SCCT) nudi mehanizme za procjenu reakcije dionika na krizni događaj u smislu prijetnje za ugled. Autor navodi čimbenike koji su prijetnja ugledu, vrste kriznih događaja i strategije odgovora na krizu, te primjenjuje teoriju atribucije kako bi ih povezo. Također uspoređuje svoju teoriju situacijske krizne komunikacije s Benoitovom teorijom obnove ugleda i zaključuje kako potonja teorija ne nudi konceptualne veze između strategija odgovora na krizni događaj i njegovih elemenata.

### **1.5. Znanstveni doprinos rada**

Ovaj je doktorski rad usmjeren na nedovoljno istraženo područje – društveni mediji i krizno komuniciranje, koje se razvija kako u praksi, tako i u znanstveno-istraživačkom pogledu i u Hrvatskoj i u svijetu.

Kombiniranjem relevantnih izvora i različitih znanstvenih istraživanja u radu se po prvi puta istražuju i proučavaju problemi teorije i prakse u kriznim komunikacijama i na društvenim medijima u hrvatskim poslovnim organizacijama. Potonje su sve važniji alat u poslovanju tvrtki, stoga je znanstveni doprinos ovoga rada prikazivanje stanja u Hrvatskoj, poglavito mjerenje zastupljenosti i kvalitete kriznog komuniciranja organizacija na društvenim mrežama. Također i vrednovanje njihove transparentnosti u komunikaciji sa dionicima, prvenstveno korisnicima na društvenim mrežama.

Ovaj rad ima ograničenja, prvenstveno u veličini uzorka, ponajprije u anketi, a potom i u analizi sadržaja društvenih medija, no unatoč tome rezultati daju relevantnu sliku o poslovnim organizacijama i njihovom vladanju kriznom komunikacijom i otvaraju nove teme i pitanja koje mogu potaknuti daljnja istraživanja navedenih tema.

## 2. OSNOVNI POJMOVI

U ovom poglavlju opisani su osnovni pojmovi važni za razumijevanje sadržaja rada i njihove glavne značajke. Novi mediji su komunikacijski kanal koji ovisi o Webu 2.0, a njihova je osnovna značajka sveobuhvatna, danonoćna komunikacija u kojoj je korisnik i primatelj i autor informacija. Društveni mediji podržavaju razvoj dvosmjerne komunikacije i dijaloga između poslovnih organizacija i njihovih dionika te utječu na ugled organizacije.

### 2.1. Novi mediji, društveni mediji i društvene mreže

Razvoj informacijske tehnologije promijenio je i nadopunio načine komunikacije u privatnome, poslovnom i znanstvenom smislu. Danas možda ne bismo raspravljali o definiciji društvenih medija i društvenih mreža da Tim O'Reilly razvojem Weba 2.0 nije omogućio međuljudsku komunikaciju 24 sata na dan.

Web 2.0 ima veliku moć u izobrazbi ljudi, pruža podršku njihovim pogledima na život, a ujedno i utječe na promjene i kvalitetniji život. Ovo svojstvo može biti korisno u komunikaciji tijekom rizika i kriznih situacija. Patriarhe i sur. (2014: 1) navode: „Internet je prošao preobrazbu od medija usmjerenog u prvom redu na spremanje i isporuku informacija na mreži do medija koji korisnicima dopušta stvaranje sadržaja (Drotner i Schroder, 2010) te ujedinjavanje masovne (jedan prema mnogo), međuljudske (jedan na jedan) i umrežene (mnogi prema mnogima) komunikacije (Jensen, 2010).“ Batinić i Pandur (2009) pritom vide Web 2.0 kao filozofiju „uzajamnog povećanja kolektivne inteligencije i dodane vrijednosti za svakog sudionika dinamičnim stvaranjem i dijeljenjem informacija“.

S razvojem tehnologije nastaje i novo nazivlje, pa su se s vremenom pojavili i sada već uobičajeni pojmovi: *Web 2.0*, *novi mediji*, *blog*, *aplikacija*, *mrežna zajednica*, *društveno-mrežne stranice* i drugi.

Za nove medije van Dijk (2006: 4; 2012: 42) objašnjava kako su spoj *online* i *offline* medija, kao što su računalne mreže i osobna računala, te dodaje kako su internet i novi mediji ujedno i pojačivači postojećih društvenih trendova. To potvrđuju i Phillips i Young (2009: 219), koji



primjećuju da novi mediji ne zamjenjuju samo stare, već mijenjaju i dinamičnost vijesti. Pritom treba posebno naglasiti da novi mediji pružaju puno veće mogućnosti za interaktivnost.

Jedna od najvažnijih značajki novih medija prema van Dijk (2006: 6) je ujedinjavanje telekomunikacija, prijenosa podataka (engl. *data communication*) i masovne komunikacije (*mass communication*) u jednome mediju. To omogućuje proces konvergencije zbog čega se novi mediji često zovu i multimedijima (van Dijk, 2006: 7). Van Dijk dodaje kako je važno strukturno svojstvo novih medija i interaktivnost, koju razvrstava u četiri razine: prostornu (mogućnost uspostave dvostrane i višestrane komunikacije), vremensku (sinkronija – neprekidan niz akcija i reakcija), razinu ponašanja (mogućnost da pošiljalatelj i primatelj zamijene uloge u bilo kojem trenutku) i mentalnu (mogućnost da svi uključeni sudionici razumiju značenje i kontekst). Iz svega zaključuje kako su novi mediji u svojoj osnovi „integrirani i interaktivni, no također se koriste digitalnim kodom na prijelazu 20. u 21. stoljeće“ (van Dijk, 2006: 9).

Novi mediji ušli su u sve sfere svakodnevnog života zbog čega su postali nezaobilazni i u svim područjima poslovanja: „Kapaciteti društvenih medija osmišljeni su kako bi omogućili ljudima da se povežu, dijele i surađuju, što je prouzročilo povećanu upotrebu na osobnim, poslovnim i obrazovnim područjima“ (White et al., 2011, prema: Derani i Naidu, 2016: 653). Pojam novih medija odnosi se na širok raspon promjena u proizvodnji, distribuciji i upotrebi medija, a te su promjene tehnološke, tekstne, konvencionalne i kulturne (Lister i sur., 2009: 13). Lister i suradnici (2009: 12) navode kako se izrazom *novi mediji* koristi kada se upućuje na sljedeće:

- nova tekstna iskustva
- nove načine predstavljanja svijeta
- nove odnose između subjekata (korisnika i potrošača) i medijskih tehnologija
- nova iskustva u odnosima između utjelovljenja (*embodiment*), identiteta i zajednice
- nove koncepte odnosa između bioloških tijela i tehnoloških medija
- nove obrasce organizacije i proizvodnje.

Kada bi se svaka od navedenih stavki iscrpnije istraživala, Lister i sur. (2009: 12) tvrde da bi se susrelo s nizom novih tehnoloških područja u razvoju kao što su:

- računalno posredovana komunikacija (engl. *computer-mediated communication*, CMC): e-pošta, sobe za internetski razgovor (*chat*), *voice image transmission*, svjetska mreža, blogovi, društveno-mrežne stranice i mobilna telefonija

- novi načini distribucije i konzumacije medijskih tekstova
- virtualna stvarnost
- niz transformacija i dislokacija postojećih medija.

Iz novih medija, koji su i masovni i međuljudski, izrastaju virtualne zajednice ili nova komunikacijska udruženja, što dovodi do dvojnosti i medijske i društvene strukture (van Dijk, 2006: 172). Te dvojnosti spremno su prihvatili trgovci na internetu koji su otkrili koncept virtualne zajednice i pretvorili je u nove prilike u trgovinskim odnosima. Razvoj tehnologije omogućio je prijelaz s jednosmjernu na dvosmjernu komunikaciju.

Kaplan i Haenlein (2010) definirali su društvene medije kao „aplikacije zasnovane na internetu koje su stvorene da bi obuhvatile tehnološke temelje i ideološki duh Weba 2.0 koji je uglavnom usmjeren na otvorenost, sudjelovanje, interaktivnost i suradnju“ (prema: Waters, 2014: 3). Isto je obuhvaćeno i u teoriji van Dijcka koji je društvene medije objasnio kao novi mrežni sloj s pomoću kojega ljudi organiziraju svoje živote. „Danas taj sloj platformi utječe na ljudske interakcije na osobnoj i društvenoj razini, kao i na široj društvenoj razini, dok se *online* i *offline* svjetovi sve više isprepleću“ (van Dijck, 2013: 4).

Dakle, temeljna prednost društvenih medija upravo je mogućnost brze i sveobuhvatne razmjene sadržaja među njihovim korisnicima. Društveni mediji tako potiču društvenu interakciju, dijeljenje i sudjelovanje. „Prema Merriam-Websteru (2013) društveni mediji su oblik elektroničke komunikacije (kao mrežne stranice za društvene mreže i mikrobloge) kojim korisnici stvaraju mrežne zajednice kako bi dijelili informacije, ideje, poruke i druge sadržaje (kao video)“ (DiStaso i Sevick Bortree, 2014: XXV). Boyd (prema: Sandoval, 2014: 144) tvrdi kako se pojmom društvenih medija često koristi da bi se opisao skup računalnih programa koji pojedincima i zajednicama omogućuju okupljanje, komunikaciju, dijeljenje sadržaja, a u nekim slučajevima suradnju ili igru. Sandoval (2014: 144) zaključuje da navedene definicije pokazuju kako se spomenute kvalitete (dijeljenje sadržaja, suradnja, sudjelovanje) često smatraju nužnim značajkama onoga što se danas naziva društvenim medijima – *Facebooka*, *YouTubea*, *Twittera*, *Wikipedije* i dr.

Kaplan i Haenlein (prema: Linaa Jensen i Scott Sørensen, 2014: 145) razlikuju šest vrsta društvenih medija: suradničke projekte (Wikipedija), blogove i mikrobloge (LiveJournal i

Twitter), zajednice organizirane oko sadržaja (Flickr i YouTube), svjetove virtualnih igara (World of Warcraft i EverQuest) i društveno-mrežne stranice (Facebook, LinkedIn i MySpace). Slično ih dijele i Fuchs i Sandoval (2014: 4) koji smatraju da su društveni mediji „ono što je danas često pogrešno nazvano 'društveni mediji': blogovi (npr. Blogspot, WordPress), društveno-mrežne stranice (npr. Facebook), mikroblogovi (npr. Facebook, LinkedIn, Weibo), *wiki* (npr. Wikipedija, WikiLeaks), stranice koje su stvorili korisnici za dijeljenje sadržaja (npr. YouTube, Pirate Bay)“. Iz toga proizlazi kako se društveni mediji najčešće smatraju krovim pojmom kojim se označuje „novo razdoblje mrežnih aplikacija izgrađenih oko korisnički stvorenoga ili manipuliranog sadržaja kao što su *wiki*, blogovi, *podcastovi* i društveno-mrežne stranice“ (Jin, Fisher Liu i Austin, 2014: 75).

Kada se u odnos s društvenim medijima stave i društvene mreže, može se primijetiti da mnogi autori razlikuju ova dva pojma, smatrajući kako društvene mreže predstavljaju uži pojam od društvenih medija. Linaa Jensen i Scott Sørensen (2014: 145) tako navode kako društveni mediji obuhvaćaju niz fenomena te da su društveno-mrežne stranice samo mali dio društvenih medija. Boyd i Ellison nude pak još uži koncept društveno-mrežnih stranica (engl. *social network sites*) te ih definiraju kao usluge na mreži koje omogućuju pojedincima stvaranje javnih ili polujavnih profila u ograničenom prostoru, oblikovanje popisa korisnika s kojima dijele vezu te pretraživanje kontakata u sustavu (Wang, 2014: 664). Na takvim stranicama ljudi mogu sudjelovati objavom novog sadržaja povezanog s određenom temom, osvježavanjem svojeg statusa, pretraživanjem, komentiranjem ili dijeljenjem svojih fotografija i sadržaja s drugima (Boyd i Ellison, 2008, prema: Wang, 2014: 664; Crick, 2014: 124). White (2012: 2) navodi i ulogu novih alata, odnosno informacijskih objekata koji mogu obogatiti komunikaciju na društvenim mrežama zahvaljujući novoj tehnologiji, što može znatno utjecati na percepciju sudionika: „Takvi objekti mogu biti poruke, fotografije, videosnimke, objave na 'zidu', obavijesti, trenutačne aktivnosti, događanja itd“ (White et. al., 2009).

Neka od pitanja koja se nužno nameću kod proučavanja društvenih medija, posebice u kontekstu poslovnih organizacija, jesu tko ih kontrolira, koliko su etični i transparentni te koliko su objave u njima kvalitetne. Kada je riječ o kontroli, Sandoval razlikuje logiku vlasništva i logiku zajedničkoga, pa su prema njoj mediji koji se temelje na logici vlasništva nedruštveni mediji jer se vode logikom stvaranja profita i kontroliraju ih male skupine pojedinaca koje štete i društvu i

prirodi. Zaključuje kako su u skladu s tim mediji poslovnih organizacija nedruštveni mediji te da postoji potreba za stvarnim društvenim medijima – medijima zasnovanim na zajedničkom (Fuchs i Sandoval, 2014: 38). Onima koji se koriste uslugama društvenih medija ostaje razmisliti o dugoročnim posljedicama takvog djelovanja.

Za razliku od Sandoval, Charlene Li, autorica *Groundswella* (2011), tvrdi kako su danas svi mediji društveni mediji, čak i tradicionalni masovni mediji (prema: Johnson i Gillis, 2014: 177). Komunikacija u njima ostaje ista, drukčiji je samo način pružanja i primanja informacija (White, 2012: 19). No, važno je napomenuti kako je bitna razlika Weba 2.0 u odnosu na tradicionalne medije u činjenici da stvoreno znanje ili podatke ne kontrolira vanjski autoritet, već sami korisnici (Lister et al., 2009: 206).

Društveni mediji mogu biti podrška razvoju transparentnijeg poslovanja, što potvrđuje i stajalište Li i Bernoffa o društvenim medijima kao društvenom trendu u kojemu se „ljudi koriste tehnologijama kako bi jedni od drugih dobili ono što trebaju, radije nego od tradicionalnih ustanova poput poslovnih organizacija“ (prema: Capozzi i Rucci, 2013: 6). Zahvaljujući komunikaciji u društvenim medijima, nepristrane i korisne informacije mogu se primati i dijeliti brzo i sveobuhvatno.

Iz svega navedenoga može se zaključiti kako društvene mreže više nisu samo trend, već važan komunikacijski kanal koji ovisi o Webu 2.0. Razvijanjem svojih komunikacijskih alata omogućuju povezivanje u zajednice, pružaju sveobuhvatnu i danonoćnu komunikaciju, a korisnika čine ujedno i primateljem i autorom informacija.

## **2.2. Dijalog – definicije i teorije**

Razvoj društvenih mreža doveo je do stvaranja nove vrste komunikacije koja je međuljudska i trenutačna, no ne odvija se licem u lice, zbog čega od sudionika zahtijeva dobro poznavanje analize sadržaja, kvalitete sadržaja i odgovora te etično i odgovorno ponašanje. Posebno je potrebno znati pravila dijaloga jer to utječe na razvoj suradnje i odnosa s dionicima.

Kent i Taylor (1998) definirali su dijalošku komunikaciju kao „pregovaračku razmjenu ideja i mišljenja sa svrhom uključivanja u iskrenu, otvorenu i etičku raspravu s javnošću“ (prema: Lee et

al., 2014: 157). Dijalog je stoga preduvjet za „svako legitimno korporacijsko ponašanje koje utječe na javnost te organizacije“ (Heath, 1997: 43). Stvaranje i održavanje komunikacije osnovni je cilj i zaduženje osoba odgovornih za povezivanje organizacije s njezinim javnostima. Stručnjaci bi trebali biti uključeni u dijalošku komunikaciju kako bi izgradili primjerene odnose sa svojim dionicima, no utvrđivanje odgovarajućeg načina za postizanje dijaloga može bit izazovno (Heath, 1997: 43; McCorkindale, 2014: 65).

Model dijaloga jedan je u nizu različitih modela komunikacije kojima se koristi u izgrađivanju odnosa s dionicima, a podrazumijeva duboko svjesnu interakciju dviju strana. Komunikacija iziskuje iskrenost i pokušaj je postizanja međusobnog razumijevanja. Ovu vrstu komunikacije Sieberg (1976) je nazvao potvrdom komunikacijom (engl. *confirming communication*), a cilj joj je ozdravljenje i osnaženje odnosa. Potvrдна komunikacija tako podrazumijeva poštovanje i povjerenje (Smith, 2005: 120).

U razvoju odnosa dijalog osigurava četiri cilja: razmjenu informacija, donošenje odgovornih i prihvatljivih odluka, oživljavanje odnosa i razvoj još boljih odnosa među partnerima (Smith, 2005: 120). Primjena dijaloga u poslovnom upravljanju podržava prakse izgradnje dogovora i rješavanja sukoba. To pomaže sudionicima dijaloga u sagledavanju ključnih problema sa stajališta zajedničkih potreba i postizanje rješenja koje može poboljšati njihove odnose (Smith, 2005: 120).

Smith (2005: 120–121) objašnjava kako je izgradnja dogovora zapravo utvrđivanje postojećih prepreka u nekom odnosu i njihovo sprečavanje ili svladavanje. Rješavanje sukoba shvaća kao postizanje mirnoga i harmoničnog odnosa primjenom komunikacijskih alata.

Carl Botan (1997) pronašao je poveznicu između dijaloga i etike. Primijetio je kako je osnovna značajka dijaloške komunikacije odnos u kojemu su obje strane ravnopravne. Ovo je simetričan model komunikacije. Kao primjer navodi ravnopravan odnos između uprave i sindikata ili uprave i nevladine udruge: obje strane imaju jednako pravo sazivati sastanke, predlagati dnevni red, provoditi istraživanja, uvoditi komunikacijske programe i slično (prema: Smith, 2005: 120–121).

Dijalog je tako jedan od načina komunikacije koji omogućuje donošenje odgovornih odluka uz prethodnu razmjenu mišljenja sa zainteresiranim stranama, a razvoj takvoga dvosmjernog dijaloga olakšan je razvojem komunikacijske tehnologije.

### 2.3. Dionici i planiranje

Za razumijevanje svake komunikacije i stvaranje dijaloga važno je poznavati sudionike u komunikaciji i njihove interese. Zbog toga je prvo potrebno objasniti razliku između dionika i javnosti. Grunig i Repper (1992: 125) navode kako postoji suptilna različitost između ova dva pojma. Naime, dionici su skupina na koju se izravno odnosi odluka organizacije ili pak njihova odluka utječe na nju. Često su pasivni, no kada postanu svjesni i aktivni, tada dionici postaju javnost. Stoga se može reći da su javnost oni dionici koji su suočeni s problemom ili imaju problem s organizacijom (Grunig i Hunt, 1984: 145, prema: Tench i Yeomans, 2006: 241). Javnost je pritom strateški važnija od dionika jer ona stvara ključne probleme za samo poduzeće (Grunig i Repper, 1992: 146).

Kriteriji za podjelu javnosti podrazumijevaju opseg prema kojemu javnost pasivno ili aktivno govori o problemu te njezino ponašanje u toj situaciji (Grunig i Hunt, 1984, prema: Grunig i Repper, 1992: 125). U skladu s tim razlikuju se: nejavnost (engl. *nonpublic*), latentna javnost, svjesna javnost i aktivna javnost (Grunig i Repper, 1992: 125). O kojoj je javnosti riječ važno je definirati kako bi organizacija mogla utvrditi tko su njezini ključni dionici i planirati kako će s njima komunicirati. Poslovne organizacije često se obraćaju različitim dionicima, a stručnjaci za krizne komunikacije moraju prepoznati najvažnije dionike kojima se namjeravaju obratiti (Benoit, 1997: 178).

Mitchell, Agle i Wood razvili su široko primjenjiv sustav za procjenu važnosti dionika za organizaciju, zasnovan na tri čimbenika: snazi, legitimnosti i spremnosti (Coombs, 2014: 127). „Snaga je sposobnost dionika da pokrenu organizaciju da učini nešto što inače ne bi učinila i ujedno je i najvažniji čimbenik. Legitimnost znači da se zabrinutost dionika smatra prikladnom i mjerodavnom prema nekim standardima. Spremnost je želja dionika da slijede svoje ciljeve i može biti intenzivirana ako je to potrebno za ispunjenje rokova“ (Coombs, 2014: 127).

Dionici neke organizacije mogu biti zaposlenici, kupci, dobavljači, vladine organizacije, lokalna zajednica, aktivisti itd. Larissa A. Grunig (1992: 509) navodi podjelu moćnih skupina Henryja Mintzberga, koju on donosi u knjizi *Power In and Around Organizations*: vlasnici, suradnici (dobavljači, klijenti, partneri i konkurenti – od kojih svi imaju čisti ekonomski interes), udruženja zaposlenika i vanjske javnosti (masovni mediji, vlada i posebne interesne skupine).

Jedan od pokušaja klasifikacije dionika razlikuje primarne i sekundarne dionike. „Primarne skupine dionika obično se sastoje od dioničara i ulagača, zaposlenika, kupaca i dobavljača, zajedno s onim što je definirano kao skupina javnih dionika: vladama i zajednicama koje pružaju infrastrukture i tržišta, čiji se zakoni i propisi moraju poštovati i kojima se plaćaju porezi i ostale obveze. Između tvrtke i njezinih primarnih dionika visoka je razina međusobne ovisnosti“ (Clarkson, 1995: 106).

„Sekundarne skupine dionika definirane su kao one koje utječu na tvrtku ili su pod njezinim utjecajem, ali nisu uključene u transakcije s tvrtkom i nisu bitne za njezino preživljavanje. Mediji i širok spektar posebnih interesnih skupina smatraju se sekundarnim dionicima u okviru ove definicije. Oni mogu mobilizirati javno mnijenje u korist ili u suprotnosti s tvrtkinom izvedbom, kao što je pokazano u slučajevima Johnson & Johnsona i povlačenja Tylenola (povoljno) te Exxon Valdeza i izlivanja nafte (nepovoljno)“ (Clarkson, 1995: 107).

Nekoliko je mogućih načina planiranja dionika (engl. *stakeholder mapping*): Grunigova situacijska teorija javnosti, Johnsonovo i Scholesovo planiranje dionika te „novi, alternativni načini razmišljanja o javnostima“ (Tench i Yeomans, 2006: 243). Capozzi i Rucci (2013: 4) navode kako jedan od kriterija razvoja komunikacijske poslovne strategije s dionicima može biti i vrijednost znanja.

U Grunigovoj situacijskoj teoriji javnosti ukupno su četiri faze, a ovdje je važno spomenuti prve dvije. Prva faza odnosa s javnošću, faza dionika, počinje njihovom analizom ili planiranjem (Freeman, 1984, prema: Grunig i Repper, 1992: 126). U drugoj fazi, fazi javnosti, ona se dijeli prema tri osnovna koncepta situacijske teorije komunikacijskog ponašanja pojedinaca i javnosti: stajalištima i spoznajama (engl. *attitudes* i *cognitions*), situaciji (*situation*) i ključnim problemima (*issues*). Grunig je pretpostavio tri varijable kojima objašnjava zašto se ljudi uključuju u postupke i komuniciraju u procesu njihova planiranja: prepoznavanje problema (*problem recognition*), razinu uključenja (*level of involvement*) i prepoznavanje prepreke (*constraint recognition*) (Grunig i Repper, 1992: 134–135).

Osim poznavanja dionika i javnosti potrebno je razumjeti kako različiti odnosi utječu na društvene promjene jer različite javnosti imaju različite interese, što je i druga faza Grunigova strateškog upravljanja odnosima s javnošću. Castells (2013: 218) navodi kako su društveni

pokreti u povijesti „bili i nastavljaju biti poluge društvenih promjena“, pa je i logično zašto su se s vremenom razvili različiti modeli planiranja dionika.

Nezaobilazan korak u planiranju dionika jest i definiranje odnosa s dionicima. Ledingham i Bruning (2000: 160) definirali su odnose s javnošću kao „stanje koje postoji između organizacije i njezinih ključnih javnosti u kojemu aktivnosti jedne od strana utječu na ekonomsku, društvenu, političku i/ili kulturnu dobrobit druge strane“ (prema Jahansoozi, 2006a: 66). Kako se perspektiva odnosa promijenila, i javnosti su počele primjećivati svoju ulogu i mogućnost utjecanja. Globalizacija i komunikacijska tehnologija omogućile su javnim pokretima da djeluju lokalno, nacionalno i međunarodno, uspostavljajući međusobnu suradnju. To je dovelo do „promjene u odnosima moći između organizacije i njezinih javnosti jer javnosti sada imaju veći pristup sredstvima i informacijama te su u boljem položaju da stvaraju koalicije s drugim javnostima koje dijele slična stajališta“ (Jahansoozi, 2006a: 77). Aktivističke javnosti mogu se organizirati kako bi na druge javnosti utjecale aktivnostima koje mogu uključivati obrazovanje, kompromis, uvjeravanje, taktike pritiska ili sile (Grunig, 1992: 504).

Zbog svega navedenoga potrebno je da poslovne organizacije dobro upoznaju svoje javnosti, njihova stajališta i kanale kojima one mogu djelovati, pogotovo jer aktivnosti javnosti mogu imati presudan učinak na uspjeh poslovanja ili nekog projekta. Odnosi moći se mijenjaju, a odabirom neke od metoda utvrđivanja svojih javnosti organizacije mogu pravodobno reagirati i tako zaštititi svoje poslovanje.

## **2.4. Uokvirivanje**

Uokvirivanjem (engl. *framing*) kao taktikom koristi se u svim medijima, pa tako i na društvenim mrežama. Uokvirivanje služi i poslovnim organizacijama i njezinim javnostima, ali i svim drugim sudionicima društva. Iz načina na koji je priča predstavljena javnost će shvatiti kakav je problem i koji su njegovi uzroci, stvorit će mišljenje o njemu ili saznati kakva su moguća rješenja. Budući da se odnos moći mijenja, organizacije moraju biti svjesne da „ton postavlja onaj tko prvi objavljuje priču, a sve ostale moguće inačice moraju tomu konkurirati“ (Smith, 2005: 101). Stoga je važno znati kako informaciji dati smisao i staviti je u pravi kontekst.



„Uokvirivanje, definirano kao strukture s pomoću kojih pojedinci razumiju smisao informacije (Reese, 2007), pomaže čitateljima doći do najvažnijih materijala i pruža osjećaj važnosti za temu“ (Sevick Bortree, 2014: 113). Ono osigurava kontekst tako što odabirom i isticanjem informacija stvara tematski okvir koji ljudima služi kako bi te informacije protumačili i procijenili (Coombs i Holladay, 2010: 192).

Druckman (2001) razlikuje djelovanje okvira na dvije povezane razine, u komunikaciji i u stajalištima: okviri u komunikaciji obuhvaćaju način predstavljanja poruke, a u stajalištima – kognitivne strukture kojima se ljudi koriste tijekom tumačenja informacija (prema: Coombs, 2007: 166–167). Ovo posebno treba uzeti u obzir pri stvaranju sadržaja, neovisno o tome tko ga stvara, kako bi reakcija primatelja poruke bila primjerena. Entman (1993) tako raspoznaje četiri moguća ishoda uokvirivanja: definiranje problema, utvrđivanje uzroka, stvaranje moralnih odluka i predlaganje rješenja (prema: Coombs i Holladay, 2010: 192). Navedeni ishodi utječu na emocije javnosti i ugled organizacije, a Coombs i Holladay (2010: 193) upozoravaju: „Vijesti su moćan alat uokvirivanja jer se čitatelji oslanjaju na medije za informacije o problemima (Druckman, 2001; Nelson i Oxley, 1999).“

Važno je stoga razumjeti motive različitih organizacija za prisutnost ili neprisutnost u medijima. Dogodi li se da organizacije ne žele surađivati, zainteresirana javnost prisiljena je vršiti medijski pritisak na organizacije. Grunig (1992: 510) dodaje kako je Browne (1985) utvrdio da organizacije nisu kooperativne, „osim uz prijetnje i izloženost“, a tada su kontakti s masovnim medijima presudni. Oline, Donohue i Tichenor (1984: 2) potvrdili su kako „medijske objave o događajima stvaraju definicije građana o važnosti tih događaja“ (prema: Grunig, 1992: 510). Različite interesne skupine, osim za stvaranje pritiska na suprotnu stranu, mogu se koristiti medijima i za vlastitu promidžbu jer su isti komunikacijski alati i kanali svima na raspolaganju. Skupine se koriste medijima kako bi „izgradile povoljan ugled, obrazovale javnost ili iskoristile djelovanje javnog mnijenja kao prizivnog suda“ (Harris, 1982, prema: Grunig, 1992: 510).

Za svaku organizaciju i pojedinca u javnoj komunikaciji važno je jako dobro poznavati problem i značajke komunikacijskih kanala kako bi znali prepoznati uokvirivanje te učinkovito iskoristili njegove slabosti i prednosti, odnosno stavili problem u kontekst cjelokupnog događaja.

## 2.5. Korporacijska društvena odgovornost ili DOP

Neizbježan pojam u razmatranju upravljanja ključnim problemima i krizama svakako je i korporacijska društvena odgovornost, odnosno društveno odgovorno poslovanje ili DOP. „Prošli su dani kada su se organizacije smatrale samo ekonomskim tijelima čija je jedina odgovornost bila stvaranje profita (Friedman, 1970). Smatra se da organizacije imaju širu odgovornost prema društvu i pokret društvene odgovornosti (DOP) postao je opsežniji jer su organizacije prepoznale da imaju odgovornosti prema svim skupinama dionika, od okolišnih do društva kao cjeline“ (Tench i Yeomans, 2006: 290).

DiStaso i Sevick Bortree (2014: XXVIII) definirali su korporacijsku društvenu odgovornost kao „etičku upotrebu korporacijskih sredstava za doprinos zajednicama, okolišu i društvu“. Društveno odgovorno poslovanje tako podrazumijeva odluku poslovne organizacije ili robne marke da „unaprijedi društvenu dobrobit diskrecijskom poslovnom praksom i doprinosima sredstava“ (Kotler i Lee, 2005, prema Tusinski Berg i Bartel Sheehan, 2014: 99). U ovim definicijama prepoznaje se zajedničko obilježje, a to je dodatni doprinos poslovnih organizacija društvu.

L'Etang (1995: 127) predlaže klasifikaciju korporacijske društvene odgovornosti kao metodu za bolje razumijevanje različitih vrsta odgovornosti, pa tako razlikuje: izravnu odgovornost, neizravnu odgovornost i korporacijsku filantropiju. Tench i Yeomans (2006: 103) navode drukčiju podjelu, prema piscu poslovne etike Carrollu (1991), koji tvrdi da postoje četiri vrste društvene odgovornosti: ekonomska, pravna, etična i filantropska. Carroll (1979) opisuje filantropsku odgovornost kao „diskrecijska očekivanja koje društvo ima od organizacije u određenom trenutku“ (prema: Tusinski Berg i Bartel Sheehan, 2014: 99). Skoko (2006: 280) to gledašite podržava i dodaje: „Na koncu tvrtka kroz sponzorstvo nastoji doći do sebi važne ciljne skupine i posredno utjecati na njezine preferencije. To mogu biti potrošači, korisnici ili mogući korisnici usluga, poslovni partneri.“

DOP se stoga često shvaća kao odnos između poslovne organizacije i društva u širem smislu, kao „diskrecijsko postupanje organizacija da vrate zajednicama i društvima koje su ih podržale“ (Kotler i Lee, 2005, prema: Sevick Bortree, 2014: 111), odnosno kao dobrovoljne aktivnosti koje poslovna organizacija primjenjuje dok slijedi svoju misiju i ispunjava svoju shvaćenu odgovornost prema dionicima, zaposlenicima, zajednici i društvu u cjelini (Coomby i Holladay,

2012: 8, prema: DiStaso, 2014: 34). Ovakav odnos upućuje na obostranu korist, i organizacije i društva, zbog čega bi ga organizacije trebale njegovati jer su dionici ti koji imaju utjecaj i daju im dozvolu za rad (Jahansoozi, 2006b: 942; Pavitt, 2012: 23). Ona uključuje prihvaćanje lokalne zajednice da će organizacija upotrebljavati zrak, vodu, ceste, otpadni sustav i dr. (Pavitt, 2012: 23), ne čineći pritom štetu, a od organizacije se zauzvrat očekuje da će lokalnoj zajednici vratiti istom mjerom tako što će osigurati radna mjesta ili podršku zajednici. „Iako organizacije nisu država ili regija, one su dio infrastrukture društva i moraju voditi računa o svojem utjecaju na njega“ (Tench i Yeomans, 2006: 97).

U tome međuzavisnom odnosu dionici, kao što su potrošači, zaposlenici i ulagači, mogu djelovati kako bi nagradili dobre i kaznili loše poslovne organizacije (Du, Bhattacharya i Sen, 2007, prema: Tusinski Berg i Bartel Sheehan, 2014: 100). Neke od aktivnosti koje dionici poduzimaju kako bi ih kaznili jesu prosvjedi, lobiranje za izmjene zakonodavstva i bojkot proizvoda/usluga, a sve to utječe na ugled organizacije i financijsku zaradu. To znači da padaju cijene dionica, gubi se konkurentska prednost, a novo, restriktivnije zakonodavstvo može za organizaciju biti skuplje ili, u krajnjim slučajevima, organizacija može izgubiti podršku lokalne zajednice, a posljedično i dozvolu za rad. To potvrđuje i izjava jednoga od Shellovih direktora: „Vlada izdaje dozvole, ... lokalna zajednica daje dopuštenje“ (prema: Jahansoozi, 2007: 399).

Tench i Yeomans (2006: 110) navode da poboljšana komunikacija s dionicima i interesnim skupinama (u smislu interneta), širenje informacija u medijima i njihov općesvjetski utjecaj u obliku danonoćne dostupnosti novosti te „mobilizacija nacionalnih i međunarodnih ključnih problema i lobija (kao što je Greenpeace ili protuiranski ratni lobi)“ mogu utjecati na bilo koje poslovanje danas. Suvremene organizacije pod utjecajem su javnog mišljenja, dioničara, dionika i političkog procesa, a one koje ignoriraju svoje operativno okruženje podložnije su strožim zakonskim mjerama (Tench i Yeomans, 2006: 100). Poslovne organizacije zato moraju poslovati odgovorno kako bi izbjegle probleme, zadržale dozvolu za rad i bavile se onime što je njihova ključna djelatnost. Pritom će u slučaju nekoga kriznog događaja organizacije poslovati u puno mirnijim uvjetima, a krizni događaj lakše prebroditi ako poslovanje grade na temeljima odgovornosti prema društvu, okolišu i zajednicama u kojima djeluju.

Međutim, neki teoretičari praksu korporacijske društvene odgovornosti ne smatraju iskrenim namjerama organizacije za dobrobit cjelokupnog društva, već više koristoljubljem. Jahansoozi

(2006a: 70) primjerice smatra da DOP postoji samo zato da bi se „zasladile“ lokalne zajednice i zauzvrat dopustile nesmetano odvijanje korporacijskih interesa, a čim je negdje drugdje dostupna veća zarada, ti se interesi odvajaju od zajednica. Kao primjer navodi premještanje usluga i bankarskih pozivnih centara iz Velike Britanije u Indiju, bez obzira na dotadašnje rekordne zarade. L'Etang (1995: 126) pak, objašnjavajući kako je odnos organizacije s dionicima povezan s ekonomskim odnosima, upozorava na opasnost od brkanja ekonomske dobrobiti s korporacijskom društvenom odgovornošću te napominje da je teško „razdvojiti prepoznavanje moralne odgovornosti od ekonomskog koristoljublja i opstanka organizacije“. Zaključuje kako će mnogi programi korporacijske društvene odgovornosti „biti osuđeni zbog nedostatka moralne vrijednosti jer su provedeni iz koristoljublja ili opreznosti“ (L'Etang, 1995: 126). No, Carroll se ne slaže s ovakvim pristupom L'Etang. On je predložio analitički okvir kako bi pomogao menadžerima osmisliti što bi tvrtka, s obzirom na svoje definirane skupine dionika, trebala raditi ekonomski, pravno, etički i filantropski (prema: Tench i Yeomans, 2006: 103). To potvrđuje da je i ekonomska odgovornost dio DOP-a. L'Etang (1995: 127–128), s druge strane, izravnim odgovornostima organizacije smatra unutrašnje, poput sigurnoga radnog okružja, pravedne radne prakse, pojedinačne autonomije, pomoći, naknade ili prekvalifikacije u slučaju preseljenja organizacije ili zatvaranja pogona, te vanjske, kao što su ona prema kupcima i lokalnoj zajednici, no ekonomsku odgovornost ne spominje.

Postavlja se pitanje kako organizacije koje ne vode računa o vlastitoj ekonomskoj održivosti imaju priliku biti društveno odgovorne. Sevick Bortree (2014: 111) navodi da se aktivnosti DOP-a smatraju etičnima zbog njihova pozitivnog utjecaja na zaposlenike, zajednice, okolinu i društvo. Stoga poslovne organizacije koje se brinu o svojoj ekonomskoj održivosti nisu neodgovorne, već suprotno od toga – odgovorne su i prema sebi i prema svojim poslovnim partnerima, no pritom moraju voditi računa i o okolišu i zajednici, a sve u cilju dugoročne poslovne uspješnosti.

Poduzete aktivnosti organizacije predstavljaju u različitim izvještajima kako bi javnosti dokazale koliko su društveno odgovorne i ujedno zaštitile svoj ugled. Cilj je takvih dokumenata pružiti informacije koje opravdavaju njihovo poslovanje te pozitivno utjecati na percepciju dionika i društva o organizaciji „kako bi se ona smatrala dobrim korporacijskim građaninom čime je nastavak njezina postojanja opravdan“ (DiStaso, 2014: 34).

Osim za poslovne organizacije društvena odgovornost važna je vrijednosna referencija i za druge, pa tako i za masovne medije (Malović, 2014: 117). Američki teoretičari medija James Ross Wilson i Stan Le Roy Wilson tumače njezinu važnost za medije ovako: „Ako žele ostati važan izvor informacija u našoj, američkoj kulturi, mediji moraju biti vjerodostojan izvor informacija. Da bi bili vjerodostojni, moraju biti društveno odgovorni, a društvena odgovornost uključuje poštovanje strogih etičkih standarda i posvećenost razotkrivanju istine o ustanovama, uključujući i vlastitu“ (prema: Malović, 2014: 117).

Tusinski Berg i Bartel Sheehan (2014: 100–101) opisuju kako se o DOP-u može govoriti s obzirom na vrstu strateškog pristupa (reaktivan i proaktivan), motiva (ekstrinzičan i intrinzičan) i oblika (korporacijski društveni marketing, održive poslovne prakse, filantropija i promidžba), a ovdje će biti riječi o DOP-u i komunikacijskim kanalima. Svakako je tijekom odabira kanala kojim se planira poslati poruka o aktivnostima DOP-a važno razmisliti o troškovima objave. No drugi važan aspekt koji zanima poslovne organizacije jest razina kontrole koju odabrani komunikacijski kanal dopušta. Neki kanali (kao što su službeni izvještaji, priopćenja, mrežne stranice robnih marki, televizijske reklame i pakiranje proizvoda) imaju visoku razinu kontrole što znači da poslovna organizaciji ima potpunu ili gotovo potpunu kontrolu nad porukom. Drugi kanali nude manje kontrole nad prenošenjem i prihvaćanjem poruke (Tusinski Berg i Bartel Sheehan, 2014: 100). Takvi kanali uključuju prepričavanje (engl. *word of mouth*), forume potrošača, ocjene sadržaja na mreži i društvene medije poput Facebooka, Twittera i blogova (Tusinski Berg i Bartel Sheehan, 2014: 100). Razumljivo je da mnoge poslovne organizacije više priželjkuju visoku razinu kontrole, no Du, Bhattacharya i Sen (2010) navode kako i smanjena kontrola ima svoje prednosti jer su manje kontrolirane poruke sklonije većoj vjerodostojnosti zato što je izglednije da će im pojedinci više vjerovati nego porukama nastalim na kanalima s visokom razinom kontrole (prema: Tusinski Berg i Bartel Sheehan, 2014: 101).

Može se zaključiti kako primjena programa korporacijske društvene odgovornosti nije potpuni altruizam, već je važno znati kako organizacije takve programe primjenjuju jer društvo to od njih očekuje, a one pristaju kako bi mogle nesmetano poslovati, odnosno kako bi se postiglo ispunjavanje obostranih interesa. Zbog raširene i brze komunikacije, koja uključuje i komunikaciju na društvenim mrežama, organizacije moraju danas više nego ikad voditi računa o interesima šireg društva radi izbjegavanja problema i ostvarivanja najvažnijih poslovnih ciljeva.

## 2.6. Etika

U današnje poslovanje sve je potrebnije uključiti i poslovnu etiku, kako bi organizacije smanjile operativne nesigurnosti te upravljale svojim ugledom i u mirnim i u burnim vremenima (Tusinski Berg i Bartel Sheehan, 2014: 100). Zbog toga je važno definirati etiku i poslovnu etiku.

U znanstvenom članku Fisher (2004: 319–400) navodi da se etika može primijeniti ili deskriptivno ili normativno. „Deskriptivna etika odnosi se na uvjerenja, vrijednosti, stavove i standarde koji zapravo upravljaju ponašanjem ..., istražuje tipična uvjerenja i vrijednosti koje određuju što se uobičajeno radi“ (DesJardins i McCall, 2000: 4). Bauchamp i Bowie (2001: 6) definiraju deskriptivan pristup kao „činjenični opis i objašnjenje moralnog ponašanja i uvjerenja“.

Normativna etika (ponekad nazivana i moralnom filozofijom) vrednuje ponašanje prema standardima ili normama koje su neovisne o običaju. Ova etika „*propisuje* što *bismo trebali* vjerovati ili cijeniti. Razlika između deskriptivne i normativne je stoga razlika između onoga što *jest* i što *bi trebalo biti*“ (DesJardins i McCall, 2000: 5; kosa slova u izvoru).

Ianone (1989) razlikuje tri primjene pojma *etika*. Prvo, osobna etika (ili moral) su uvjerenja i pretpostavke pojedinaca o onome što je ispravno i neispravno, dobro i loše. Drugo, društvene ili grupne etike su uvjerenja i pretpostavke o ispravnoj i neispravnoj, dobroj i lošoj pomoći određene skupine. Treće, pojam etike odnosi se na aktivnost, uključuje kritičko ispitivanje etičkih problema. Prve dvije primjene povezane su s deskriptivnom etikom, a treća s normativnom etikom.

Davidson i Griffin (2000: 114) definiraju etiku kao „individualna uvjerenja pojedinca o tome što je ispravno i pogrešno ili dobro i loše“. Sherman (2002: 146–147) pruža slično objašnjenje etike kao kodeksa „moralnih načela koji određuje standarde ispravnoga i pogrešnoga ili dobrog i lošega u nečijem ponašanju, čime određuje ponašanje pojedinca ili skupine“. Stoga se Davidsonova i Griffinova te Shermanova definicija mogu povezati s deskriptivnom etikom.

Boatright (2000: 9) pak tvrdi da „moralna pravila uglavnom ne bi trebala biti prihvaćena jer su dio prevladavajuće moralnosti“. Prema njegovu shvaćanju etika se odnosi na kritičko ispitivanje pravila morala, tj. na normativnu etiku.

Tench i Yeomans (2006: 292) etiku definiraju kao formalno proučavanje i kodifikaciju moralnih načela u sustavnim okvirima kako bi se odluke o onome što je ispravno i neispravno donosile razumno i strukturirano.

Kada se govori o etici, treba spomenuti i kognitivizam, kojim se filozofi koriste kako bi definirali gledište o postojanju aktualnih i objektivnih moralnih istina i apsoluta, odnosno donijeli čvrste odluke o tome je li neko uvjerenje (ili aktivnost) dobro ili loše, ispravno ili neispravno. Prema nekognitivizmu, suprotnoj školi mišljenja, moral je čisto subjektivan ili je povezan s posebnim kulturnim kontekstom pojedinca – ne postoji moralni apsolut, samo uvjerenja, gledišta i mišljenja (Tench i Yeomans, 2006: 292–293).

Razlika između deskriptivne i normativne etike prepoznata je i u raspravi o poslovnoj etici. Prema DesJardinsu i McCallu (2000: 4) u poslovnom smislu deskriptivna etika odnosi se na „običaje, stavove, vrijednosti i pravila ponašanja koja postoje unutar poslovanja“. Ferrell i sur. (2000: 6) tvrde da „poslovna etika uključuje načela i standarde koji određuju ponašanje u poslovnom svijetu [...], često je određuju dionici kao što su ulagači, klijenti, interesne skupine, zaposlenici, pravni sustav i zajednica“. Jednako je definiraju i Trevino i Nelson (1999).

Tench i Yeomans, (2006: 292) navode da Trevino i Nelson (2004) objašnjavaju da se etično odlučivanje u organizaciji sastoji od tri osnovna koraka: moralne svijesti (prepoznavanja postojanja etičke dileme), moralne procjene (odlučivanja o tome što je ispravno) i etičnog ponašanja (poduzimanja aktivnosti da se postupi ispravno). Tench i Yeomans (2006: 293) dodatno zaključuju da je „komunikacija stoga duboko etična funkcija jer se njome dolazi do ispravnog ponašanja poslovne organizacije“.

Čini se da su očekivanja javnosti svakim danom sve veća i da je javnost sve bolje informirana, zbog čega organizacije moraju mijenjati ponašanje, a vlade zakone. „Ljudi očekuju da su organizacije nadležne za sve svoje poslovne prakse koje mogu utjecati na druge“ (Pavitt, 2012: 22). Kako bi ispunile ta očekivanja, organizacije uvode etičke smjernice. Njima strateški stručnjaci za komunikacije nastoje ispuniti nekoliko ciljeva: olakšati društveno razumijevanje, pomoći u stvaranju odgovornijih organizacija, građana i vlada te poboljšati organizacijsku učinkovitost (Ikonen, Luoma-aho i Bowen, 2016: 11).

No, samo pričanje o onome što se poduzima nije dugoročno uspješna taktika ni za koga, pa tako ni za organizacije. Potrebno je prije „promidžbe“ stvoriti bazu poduzetih i vidljivih aktivnosti. Ikonen, Luoma-aho i Bowen (2016: 5) tako navode: „Za etičku promidžbu potrebna je vjerodostojnost i poštovanje primatelja poruke (Baker i Martinson, 2001). I dalje se potiču izbjegavanje prijevare, izbjegavanje tajnosti, otkrivanje prirode sadržaja i naglašavanje jasnoće (Bowen i Stacks, 2013). Štoviše, određene značajke za otkrivanje informacija, uključujući točnost, pravodobnost, potpunost i pouzdanost, smatraju se vitalnima za transparentno uvjeravanje (Rawlins, 2008).“ Rawlins (2009: 72) također dodaje i da literatura o etici ohrabruje da se odluke donose više javno kako bi se moralni izbori opravdali, a dionicima povećale sposobnosti donošenja odluka.

Tijekom primjene etičkih smjernica organizacije bi zbog toga trebale imati i model procjene moralnih vrijednosti. Istražujući odnos između etičke teorije i prakse, L'Etang (1992: 737) tvrdi kako je „Kantov pristup za procjenu moralnih vrijednosti etičkih kodeksa najprikladniji te je posebno vrijedan za stvaranje politike za takve kodekse“. L'Etang (1992: 737–738) razlikuje etičke kodekse, kodekse ponašanja i kodekse prakse: etički je kodeks kratak pregled etičkih načela, kodeks ponašanja iscrpnije objašnjava iznimke i određene okolnosti, a kodeks prakse odnosi se na tehničke i stručne standarde. Poteškoću u primjeni etičkih kodeksa L'Etang vidi u tome što ne postoji zakonska obveza po kojoj bi kodekse revidirala vanjska agencija, zbog čega je teško biti siguran da predstavljaju etičku praksu organizacije.

L'Etang također skreće pozornost na to da se poslovne organizacije postupno moraju uskladiti s poslovnom odgovornošću – izravnom, neizravnom i filantropskom. „Kodeksi mogu pomoći u tom procesu, no mogu se također upotrijebiti kako bi pokazali dobru volju organizacije vladi (i tako izbjegli ili umanjili restriktivno zakonodavstvo) i kupcima (nad pravima potrošača), no ako su motivi etičkog kodeksa unapređenje ugleda organizacije u cilju promidžbe prodaje proizvoda, tada je kodeks u Kantovu smislu neetičan“ (L'Etang, 1992: 738).

Organizacije nesumnjivo moraju voditi računa o tome što je ispravno, a što neispravno ponašanje u svakodnevnom poslovanju i donošenju odluka. No, pitanje je bi li to činile da nije različitih svjetskih trendova. Većina stanovništva ima pristup internetu i može djelovati samostalno ili u zajednicama koje imaju iste interese jer tako imaju veći utjecaj. Utvrde li da organizacija posluje neetično, mogu o tome velikom brzinom proširiti vijest ili osmisliti različite kampanje. Zbog



ovakvih „prijetnji“, ali i mnogih drugih razloga, cilj organizacije trebalo bi biti etično poslovanje kako bi se smanjili rizici u poslovanju, spriječili problemi i krizne situacije te očuvala ili čak poboljšala učinkovitost.

## 2.7. Ugled

Percepcija dionika o organizaciji dokazano može biti presudna za njezin rad, a u poslovanju se vrednuje kao *goodwill*<sup>1</sup>. Za organizacije je stoga važno da shvate utjecaj pozitivnog ugleda na poslovanje. Fombrun i van Riel (2004) smatraju da se ugled gradi na informacijama koje dionici primaju o organizaciji te se temelji na tome kako oni procjenjuju njezinu sposobnost da ispuni očekivanja o ponašanju prema njima (prema: Coombs, 2007: 164). Ugled je zapravo način kako dionici percipiraju organizaciju (Coombs, 2010a: 58) te je „široko prepoznat kao vrijedna, nematerijalna imovina“ (Coombs, 2007: 164). Na ugled tako utječe i njihova sveukupna procjena o organizaciji nastala na temelju njezinih prošlih ponašanja (Wartick, 1992, prema: Coombs, 2007: 164).

Odnosi sa zajednicom mogu itekako poboljšati ili narušiti ugled poslovne organizacije. Fussell Sisco (2014: 49) navodi: „Snažan ugled može povećati odanost klijenata, ekonomski uspjeh i pozitivno stajalište prema organizaciji (Lyon i Cameron, 2004).“ Pojedini privatni i institucijski ulagači zbog toga sve više promatraju ugled kao važnu stavku u procjeni kvalitete organizacije. Dobar ugled tako se izravno povezuje s dobrim korporacijskim građaninom, ali i s vrijednošću dionica (Tench i Yeomans, 2006: 357).

Mnogi su načini na koje jedna poslovna organizacija može izgraditi ugled, a podrazumijevaju izgradnju izravnih i posredničkih kontakata. Dok izravni uključuju posjet organizaciji, kupnju proizvoda ili korištenje uslugom, posrednički obuhvaćaju priopćenja, *online* poruke iz organizacije i drugih izvora, medijske objave o organizaciji, prepričavanje (*word of mouth*) i sl. (Coombs, 2010a: 58). Većina informacija koje dionici primaju o organizaciji dolazi najčešće iz medija (Coombs, 2007: 164). Njezin ugled pritom se zasniva na povjerenju (Pavitt, 2012: 24).

---

<sup>1</sup> Engl. *goodwill* označuje „nematerijalna sredstva i uvjete koji se mogu pripisati tvrtki u područjima kao što su tehničke vještine i znanja, menadžment i istraživanje te promicanje tržišta, koji se ne mogu zasebno identificirati i vrednovati te su iznadprosječne snage“, a odnosi se i na „zarade više od očekivane do normalne zarade“ (Kieso i Weygandt, 1983: 572, prema: Shenkar i Yuchtman-Yaar, 1997: 1364).

Želi li organizacija graditi ugled, može to postizati kvalitetnim proizvodima i uslugama, objavom različitih poruka na raznim komunikacijskim kanalima i dugoročnom izgradnjom povjerenja, a u medijskoj komunikaciji treba voditi računa o tome da su poruke koje se upućuju vjerodostojne. Organizacijama je u interesu graditi pozitivan ugled radi financijskih rezultata, a rašireni komunikacijski sustavi mogu im u tome uvelike pomoći.

## **2.8. Transparentnost**

Transparentnost u poslovanju je važna jer može pomoći u stvaranju ugleda i potrebnih odnosa s dionicima, koji u slučaju kriznog događaja ili prijetnje za djelovanje mogu biti poluge koje će organizaciji pomoći da lakše prebrodi krizni događaj i spriječi ozbiljnije probleme. Postiže se proaktivnom objavom kvalitetnih podataka, odnosno informacija koje su dionicima korisne i potrebne te dovoljno iscrpno objašnjene: kvantitativne, pravodobne, jasne, vjerodostojne i dostupne iz odgovarajućih komunikacijskih kanala.

Rawlins (prema: DiStaso i Sevick Bortree, 2014: XXVI) objašnjava transparentnost kao „namjerni pokušaj da se sve informacije koje je dopušteno objaviti po zakonu – pozitivne ili negativne po svojoj prirodi – učine točnima, pravodobnima, uravnoteženima i nedvosmislenima radi povećanja sposobnosti javnog mišljenja i držanja organizacija odgovornima za njihove postupke, politike i prakse“. Ukratko, očekuje se učinkovit i kvalitetan proces informiranja.

Vujnovic i Kruckeberg (2016: 123) navode definiciju transparentnosti prema Holtzu i Havensu (2009) u kojoj stoji da je dionicima važno do koje razine organizacije dijele informacije kako bi sami mogli donositi informirane odluke. Kim i sur. (2014: 817) raspravljaju o tome da se pružanje iscrpnijih informacija i više objašnjenja doživljava kao veća transparentnost, što vodi prema povoljnijem ugledu. No, više informacija ne podrazumijeva nužno transparentnost, odnosno ona „nije sinonim za istinu“ (Lord, 2006: 5, prema: Vujnovic i Kruckeberg, 2016: 125). Drugi je pak problem sa shvaćanjem transparentnosti u tome što se ona doživljava kao instrument i alat, a ne kao etička vrijednost (Vujnovic i Kruckenberg, 2016: 125).

Dublju definiciju transparentnosti daje kodeks Međunarodnoga monetarnog fonda u kojemu se smatra puno širim pojmom od puke objave informacija u javnosti (Jahansoozi, 2006a: 80).

Mnogi su autori kao jednu od ključnih značajki transparentnosti naveli otvorenost, odnosno otvorenu i vjerodostojnu komunikaciju i pristup informacijama ili procesu upravljanja njima (Phillips i Young, 2009: 38; Kim et al., 2014: 812; Vujnovic i Kruckeberg, 2016: 123). No, prema Plaisanceu transparentnost je samo jedna ideja govorenja istine, što ne znači da će objava informacija smanjiti obmanu i osigurati povjerenje javnosti (prema: Kim et al., 2014: 813). Kako bi izgradile povjerenje i potrebne odnose, organizacije trebaju ući s njima u dijalog, koji se smatra temeljem za postojanje odnosa. Transparentnost je tako usko povezana i s drugim važnim značajkama odnosa kao što su povjerenje, nadležnost i suradnja (Kim et al., 2014: 813; Jahansoozi, 2006a: 61).

Za izgradnju pozitivnih odnosa potrebne su „kontrola uzajamnosti, povjerenje, zadovoljstvo, obvezivanje, razmjena i odnosi sa zajednicom“ (Hon i Grunig, 1999, prema: Jahansoozi, 2006a: 78). Vujnovic i Kruckeberg (2016: 134) navode kako Rawlins (2007) konceptualizira povjerenje s pomoću tri dimenzije: integriteta, *goodwill* i mjerodavnosti. Dodaju i kako „povjerenje ne može postojati uz prijevaru“. To znači da organizacije u komunikaciji moraju davati potpune informacije, pošteno komunicirati, imati izgrađenu bazu dobrih i pozitivnih djela, pozitivan ugled te pokazati visoku stručnost.

Balkin (prema: Rawlins, 2009: 73) tvrdi kako su za izgradnju i obnovu povjerenja s dionicima potrebne su tri vrste transparentnosti „koje djeluju zajedno, ali se analitički razlikuju“, a to su informativna, sudionička i nadležna. Rawlins (2008: 6) te tri vrste raščlanjuje na njihove važne značajke: informaciju koja je istinita, važna i korisna; sudjelovanje dionika u utvrđivanju njima potrebnih podataka; objektivno izvještavanje o aktivnostima i politikama organizacije koje je čine odgovornom (prema: Vujnovic i Kruckeberg, 2016: 130). Vujnovic i Kruckeberg (2016: 131) predlažu još jednu značajku, transparentnost komunikacije, koja podrazumijeva kako će ljudi ući u raspravu sa shvaćanjem da će komunikacija biti jasna i istinita.

Tumačenje Klenkea i Hankea (2009) malo se razlikuje od Rawlinsovih atributa transparentnosti. Oni razlikuju tri operativna područja: informativno (pravodobna, istinita i potpuna informacija), provedbeno (razumljive i pouzdane aktivnosti) i organizacijsko (pristup informacijama o tome tko što radi, kako i zašto) (prema: Vujnovic i Kruckeberg, 2016: 132).

Kod nadležnosti kao jedne od značajki odnosa Jahansoozi (2007: 399) primjećuje da je ona moguća pri transparentnim procesima donošenja odluka jer se zna tko je odgovoran. No, upravo ovo može biti razlog zašto organizacije ne teže transparentnosti, već ih na to prisiljavaju različite interesne skupine, s obzirom na to da ona, osim što može biti proaktivna, može biti i reaktivna. Tako Vujnovic i Kruckeberg (2016: 126) naglašavaju da je pokret transparentnosti uglavnom podržan zahtjevima građana za otvorenijim vladama i organizacijama, a Plaisance (2007: 203), s druge strane, da je njezin izostanak „preduvjet za sve postupke nepoštenog ponašanja“ (prema: Ikonen, Luoma-aho i Bowen, 2016: 4).

Poslovne organizacije pri uvođenju politike transparentnosti moraju odlučiti o motivima, žele li iskreno biti transparentne ili samo pseudotransparentne. Neki od autora kao jednu od ključnih značajki transparentnosti navode namjerno izlaganje unutrašnjih procesa organizacije vanjskom svijetu, što je suprotno od tajnosti (Florini, 1998, prema: Jahansoozi, 2006a: 80). Sissela Bok (1989) definirala je tajnost kao namjerno prikrivanje informacija ili dokaza od drugih „kako bi se spriječilo da se saznaju, pa tako i da se posjeduju, upotrebljavaju ili otkriju“ (prema: Rawlins, 2009: 73). Nedostatak transparentnosti, to jest nejasnost, velika je svjetska prijetnja za sve, „a prisutnost skrivenih utjecaja pretpostavlja da istina nije prikazana“ (Tsetsura i Kruckeberg, 2017: 3), tj. da se njome manipulira. Poslovne organizacije mogu shvatiti korporacijsku dvoličnost, moguće netočnosti i dezinformacije kao povoljne za njih, iako time štete razumijevanju javnosti, njezinu prosuđivanju i odobravanju ili neodobravanju (Vujnovic i Kruckeberg, 2016: 128). Takvu vrstu manipulacija Vujnovic i Kruckeberg (2016: 128) nazvali su pseudotransparentnost, tj. „sklop strateških aktivnosti koje obično uključuju marketinške i diskurzivne strategije kojima organizacije teže izgledati transparentno tako što stvaraju osjećaj transparentnosti, umjesto da su zaista transparentne prema svojim različitim javnostima“.

Potrebno je dodatno objasniti zašto organizacije manipuliraju transparentnošću. Vujnovic i Kruckeberg (2016: 129) navode kako Birchall (2011b) tvrdi da ona može biti funkcija koja pomaže svjetskom kapitalizmu te dodaju da se sama rasprava o transparentnosti može „rabiti kao dimna zavjesa za korporacijske prijestupe“. Usto postavljaju i pitanje je li transparentnost vođena moralnom osnovom ili financijskim učincima te zaključuju da „je financijski učinak najvažniji pokretač za prihvaćanje fluidnih koncepata kao što su društvena odgovornost i transparentnost“.

(Vujnovic i Kruckeberg, 2016: 132). O sličnom problemu raspravlja i L'Etang u okviru etike i korporacijske društvene odgovornosti, što je prethodno spomenuto u ovom radu.

Ipak, transparentnost svakako ima i svoje prednosti. Njezina je pozitivna strana, primjerice, smanjenje stupnja korupcije. Njezinom ugradnjom u poslovanje organizacije, osim što grade ugled, smanjuju i stupanj loših poslovnih praksi (poput korupcije) i nejasnosti. Pozitivan ugled organizacijama omogućuje „povećano povjerenje, vjerodostojnost, suradnju s ključnim javnostima, smanjenje potrebnih informacija i transakcijskih troškova, niže premije rizika“ (Jahansoozi, 2006a: 81).

Žele li biti transparentne, organizacije mogu primijeniti neke od postojećih strategija. Covello i Allen (1988) pripremili su pet strategija za izgradnju povjerenja i vjerodostojnosti:

1. prihvaćanje i uključivanje javnosti
2. cijenjenje posebne zabrinutosti javnosti
3. iskrenost i otvorenost
4. suradnja s drugim vjerodostojnim izvorima
5. ispunjavanje potreba medija (prema: Walaski, 2011: 63).

Rawlins (2009: 72) također predlaže da organizacije, ako žele biti transparentne, mogu slijediti neke od smjernica, a kao primjer navodi smjernice organizacije Global Reporting Initiative (GRI)<sup>2</sup>.

Budući da su se za potrebe ovog rada istraživale krizne komunikacije bankarskog djelokruga u Hrvatskoj, potrebno je osvrnuti se i na razinu primjene transparentnosti u tom području. Douissa (2011: 92) u članku opisuje transparentnost banaka i kako je norma *Basel I* nastala radi „uvođenja prvi put osnovnih pravila za minimalan potreban kapital banaka“. No, kako ovaj sporazum nije uzimao u obzir kvalitetu portfelja zajma, operativni rizik i kvalitetu upravljanja rizikom banaka, u srpnju 2004. godine uvedena je norma *Basel II* koja se temelji na tri stupa: zahtjevu minimalnog kapitala, nadzornom pregledu i tržišnoj disciplini. Douissa (2011: 92) navodi da treći stup

---

<sup>2</sup> „GRI Standardi su novi oblik nefinancijskog izvještavanja koji predstavljaju najbolju svjetsku praksu i daju temelje za izvještavanja kakvo će se zahtijevati od poduzetnika. Nastali su kroz dijalog s mnogobrojnim stakeholderima i širom javnosti kako bi u najvećoj mjeri zadovoljili potrebe donositelja odluka, investitora i tržišta. Ono što ih najviše razlikuje od prethodnih GRI G4 smjernica za nefinancijsko izvještavanje su strukturalne promjene – setovi modula, međusobno povezanih 33 GRI tema (engl. *topics*).“ Ekonomsko područje objave čine standardi GRI 200, okolišno područje standardi GRI 300 i društveno područje standardi GRI 400 (*GRI Standardi – novi standard nefinancijskog izvještavanja*, 2017).

„osigurava objavu informacija kako bi pokazale primjerenost kapitala, čime bi banke prilagodile razine rizika njihovim minimalnim zahtjevima kapitala“. Bushman i Smith (2003) u tom su smislu definirali transparentnost kao „široku dostupnost odgovarajućih, pouzdanih informacija o periodičnim rezultatima, financijskom položaju, investicijskim prilikama, upravljanju, vrijednosti i riziku javno-trgovinskih tvrtki“ (prema: Douissa, 2011: 92).

I u teoriji i u praksi sve se više pozornosti posvećuje etici i DOP-u, a u usporedbi s drugim područjima, npr. kemijskim, tekstilnom industrijom i sl., Douissa (2011: 97) smatra „da bankarski djelokrug ima manji društveni i okolišni utjecaj“. Douissin zaključak potvrđuje kako banke nisu svjesne svoje društvene odgovornosti. Samo posljedice nepovoljnih i nezakonitih stambenih kredita u švicarskim francima u Hrvatskoj dokaz su toga, a sigurno bi se našlo i puno više dokaza da su banke transparentnije u poslovanju.

O društvenome odgovornom poslovanju banaka u Republici Hrvatskoj istražuje i piše Ana Kundid (2012). Empirijskim istraživanjem obuhvatila je devet velikih i srednjih banaka i jednu malu, koje su izvještavale o društvenoj odgovornosti, te je u kvalitativnu analizu uključila sljedeće kategorije društvene odgovornosti banaka: poslovno ponašanje (uređenost poslovanja etičkim kodeksom ili kodeksom ponašanja), uključenost u zajednicu (filantropske aktivnosti, sponzorstva, stipendiranja), odgovornost (izvještavanje o DOP-u), svijest o okolišu (unutrašnje i vanjske aspekte), financijsku uključenost (odnos prema osobama koje nisu u cijelosti integrirane u društvo ili im nedostaje financijske i informatičke pismenosti), partnerstvo i umreženost (uključenost u rad organizacija koje promiču DOP).

Njezino istraživanje pokazalo je da banke u Hrvatskoj „izjednačavaju društveno odgovorno djelovanje s dobročinstvima, humanitarnim akcijama, donacijama i sponzorstvima koja su više ili manje fokusirana i strateški osmišljena“ (Kundid, 2012: 518). Banke su također više sklone „naraciji i iznošenju stavova o određenim pitanjima društvenog značaja, nego konkretnim akcijama“. Također se navodi kako banke na internetu „redovito izvještavaju o pozitivnim aspektima njihova poslovanja, dok je iznošenje informacija uz koje se mogu vezati negativne konotacije minimizirano“ (Kundid, 2012: 518).

Kundid (2012: 518) smatra da masovna pojava „zelenaških“ kredita dosta govori o ekonomskoj ili društvenoj uključenosti banaka, što za njih nije pozitivno. Također predlaže izvještavanje banaka o postupanju prema problematičnim dužnicima i doprinosu borbi protiv pranja novca.

Kako bi organizacije stvorile pozitivan ugled, postat će vrlo važno istražiti povezanost istinitih tvrdnji, otvorene komunikacije i transparentnosti njihova cjelokupnog poslovanja. Budući da svi dionici imaju slobodu u razumijevanju postupaka organizacije, oni imaju i autonomiju u stvaranju sadržaja koji mogu postati rasprostranjeni ili se sami mogu povezati u zajednice i pokrete. Polazeći od tih činjenica, potrebno je da organizacije steknu povjerenje kako bi dijalogom i transparentnim ponašanjem izgradile pozitivan ugled. Walaski (2011: 20) podsjeća: „... ako nema prethodno uspostavljenog povjerenja, ili je to povjerenje slabo, negativne informacije lako mogu služiti stvaranju i povećanju nepovjerenja prema organizaciji.“ One pak povjerenje mogu graditi na niz načina – da su etične, društveno odgovorne, uključene u dijalošku komunikaciju s dionicima i sl. – svakako vodeći računa o tome da samo objavljivanje brojnih informacija nije transparentnost, te je u tom smislu potrebno da potpuno promijene svoja stajališta i ponašanja.

## **2.9. Odnosi s javnošću**

Odnosi s javnošću su funkcija upravljanja koja gradi ugled poslovne organizacije u cilju razumijevanja i pružanja podrške, kao i utjecanja na mišljenje i ponašanje javnosti. Podrazumijeva proaktivne, planirane i neprekidne napore za uspostavljanje i održavanje međusobnog razumijevanja između organizacije i njezinih javnosti. Odnosi s javnošću uključuju oblikovanje shvaćanja i izgradnju ili jačanje odnosa.

Smith (2005: 117) navodi tri osnovna cilja odnosa s javnošću: informiranje, uvjeravanje i dijalog. Načini ostvarenja tih ciljeva mijenjaju se usporedno uz društvo. U poslovanju svake organizacije velik je broj ciljnih javnosti što usložnjava i odnose s njima. Vrlo je važno poznavati javnosti da bi se sa svakom od njih znalo kako komunicirati (Smith, 2005: 42). Uloga pojedinaca danas je također vrlo važna zbog tehnološkog razvoja (npr. zbog sudjelovanja pojedinaca na društvenim mrežama, u društvenim zajednicama, u stvaranju blogova i sl.), stoga i pojedince treba uključiti u proces stvaranja i provedbe komunikacijske strategije.

Brojne su definicije odnosa s javnošću. Ovdje su izdvojene *Meksička izjava*, definicija instituta Chartered Institute of Public Relations (CIPR-a) te definicija Scotta M. Cutlipa, Allena H. Centera i Glana M. Brooma.

U *Meksičkoj izjavi* iz 1978. godine odnosi s javnošću definiraju se kao „umjetnost i društvena znanost analize trendova, predviđanja njihove posljedice, savjetovanja vodstva organizacija i primjene planiranih programa djelovanja koji će služiti i organizacijama i javnom interesu“ (prema: *What is public relations select 2 definitions and assess*, 2018).

Definicija londonskog CIPR-a jedna je od češće navođenih: „Odnosi s javnošću su namjeran, planiran i stalan napor za uspostavljanje i održavanje dobre volje i uzajamnog razumijevanja između organizacije i njezinih javnosti“ (*What is PR?*, 2018).

Cutlip, Center i Broom (1999: 6) donose sveobuhvatniju definiciju: „Odnosi s javnošću su funkcija upravljanja koja uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti o kojima ovisi njezin uspjeh ili neuspjeh.“ Uspješni odnosi s javnošću trebali bi se tako temeljiti na odnosu obostrane koristi, a priroda ovog odnosa trebala bi biti etična i ne zasnivati se na iskorištavanju, već na suradnji.

Uloga odnosa s javnošću ključna je za izgradnju i održavanje pozitivnih odnosa s različitim javnostima. Kako bi uspješno upravljale sukobima, organizacije trebaju biti svjesne mišljenja i gledišta javnosti prije nego što naštetu njihovom poslovanju (Grunig, 1992: 3; Grunig, 1992: 506). Zbog toga programi odnosa s javnošću proizlaze iz njihovih poslovnih ciljeva i povezani su s njima, kao i planovi svih drugih odjela (Jahansoozi, 2006a: 64). Kako bi to bilo moguće, organizacije moraju imati jasno postavljene ciljeve. Dodatno je potrebno da shvate kako je svaki zaposlenik, od vrha do dna organizacijske strukture, ambasador tvrtke i da svaki svojim ponašanjem prema javnosti razvija odnose koji su vrijedni za organizaciju. Uspješni odnosi s javnošću mogu izgraditi dugoročnu kvalitetnu komunikaciju.

Novi mediji promijenili su odnose moći, stoga je važno da se organizacije brže prilagođavaju tim promjenama i u cjelokupnom poslovanju i u komunikaciji. Sve su aktualnije rasprave o tome kako uspješno postići dvosmjernu simetričnu komunikaciju.



Grunigova i Huntova teorija (engl. *Excellence Theory*) razlikuje četiri načina za provođenje odnosa s javnošću: model publiciteta (*press agency*), javnog informiranja (*public information*), dvosmjerne asimetričnosti i dvosmjerne simetričnosti (Grunig i Hunt, 1984, prema: Grunig i White, 1992: 39). Potonji model posebno dolazi do izražaja s razvojem društvenih mreža. „Organizacije se sve više koriste društveno-mrežnim stranicama kao što su Facebook i Twitter kako bi povećale dijalog s važnim dionicima jer oni olakšavaju dvosmjernu komunikaciju otvaranjem novih, izravnih pristupa za komunikaciju između organizacija i njihovih javnosti“ (Lee et al., 2014: 170). Sedereviciute i Valentini (2011: 234) primjećuju kako u međusobno i neposredno sve povezanim svijetu korisnički oblikovani sadržaji stvaraju komunikacijsko okruženje u kojemu se odvijaju organizacijski odnosi s javnošću. Njihova je uloga u poslovnim organizacijama s razvojem novih medija i pojavom novih komunikacijskih alata znatno unaprijeđena i zahtijeva od stručnjaka veću prilagodljivost.

Internet je unaprijedio izgradnju i održavanje pozitivnih odnosa s različitim javnostima te razvoj dvosmjerne komunikacije.

## **2.10. Kriza**

Kada nepoželjan događaj privuče neželjenu pozornost različitih interesnih skupina, uključujući i medije, može se zaključiti da se organizacija nalazi u krizi. Činjenica da postoji mnogo objašnjenja krize dokaz je da postoje brojne vrste s različitim stupnjevima ozbiljnosti kojima se različito upravlja. U ovom radu donose se definicije Coombsa, Heatha te Regestera i Larkin.

Coombs (1999: 2) određuje krizu kao „događaj koji je nepredvidiv, glavna prijetnja koja može imati negativan utjecaj na organizaciju, industriju ili dionike ako se njome nepravilno upravlja“ (prema: Coombs, 2010b: 17).

Za razliku od Coombsa, Heath (2010: 290) opisuje krizu kao događaj koji je neočekivan, ali se ipak može predvidjeti. Ona sprečava organizaciju u ostvarenju planiranih ciljeva, kao što su razumijevanje i suradnja s interesnim skupinama u međusobno korisnoj razmjeni interesa.

Regester i Larkin (2002: 120) u definiciji stavljaju naglasak na različite interesne skupine koje mogu biti pogođene takvom situacijom: „Kriza je događaj koji čini da tvrtka postane predmetom

široke, politički neželjene pozornosti međunarodnih i lokalnih medija i drugih interesnih skupina, kao što su klijenti, dioničari, zaposlenici i njihove obitelji, političari, sindikati i aktivisti za zaštitu okoliša koji su, iz nekog razloga, čvrsto zainteresirani za aktivnosti organizacije.“

Kako će u radu biti objašnjeno, rizici i ključni problemi mogu se predvidjeti i njima se može upravljati, stoga se teško može govoriti o tome da su krize nepredviđeni događaji koji prijete različitim vrijednostima, kako ih definiraju neki autori (npr. Elmasry i Chaudhri, 2010: 141; van der Meer et al., 2017: 1108). Smith (2005: 22) navodi da o krizama treba upamtiti: „... mogu biti iznenadne i nepredviđene, ali rijetko kada su nepredvidive.“ Krize opisuje kao vulkane koji malo prije erupcije ispuštaju dim kao znak upozorenja, a iskusni stručnjak trebao bi znati prepoznati rane signale. Zbog toga se krize trebaju promatrati kao proces sa svojom prošlošću jer razotkrivaju organizacijske probleme koji su već prije postojali (Tirkkonen i Luoma-aho, 2014: 196).

Seymour i Moore (2000: 10) razlikuju dvije pojavnosti kriza: prvu kao kobru, koju opisuju kao iznenadnu krizu, katastrofu koja odjednom nastane, u potpunosti iznenadi i obuzme poslovnu organizaciju te je ostavlja u toj situaciji, te drugu kao pitona, odnosno sporogoreću krizu ili puzanje, zbir ključnih problema koji se prikrajavaju poslovnoj organizaciji jedan po jedan i polako je slome (prema: Tench i Yeomans, 2006: 398). Zanemarivanje postojećih problema može u određenom trenutku prerasti u krizu, a kako bi se to spriječilo treba u sustave ugrađivati mehanizme za praćenje i rano otkrivanje signala.

Heath (2010: 3) navodi da organizacije mogu razvijati programe pripravnosti do te mjere da budu spremne odgovoriti, uvesti kontrolu, umanjiti štetu i zaštititi druge interese u slučaju kriznog događaja. Krize dolaze u svim vrstama i predstavljaju različite stupnjeve opasnosti, a mnoge uključuju gubitak života i štetu na imovni (Heath, 1997: 289). Zbog toga neke od njih postanu ključni problem. „Trokutni spoj između rizika, ključnog problema i krize može imati posljedice za javnu politiku, a može nastati i dovesti do prijetnji i prilika za privatni djelokrug“ (Heath, 2010: 11). Način upravljanja kriznim događajem može odrediti hoće li ishodi za organizaciju biti prijetnje ili prilike (Coombs, 2010b: 19). Može se dogoditi da postoji potencijal za unapređenje poslovanja, no menadžment to ignorira jer bi možda bila potrebna reorganizacija, nova ulaganja, ponovno definiranje misije i vizije organizacije i slično, pa se promjene prihvate tek nakon

nekoga kriznog događaja koji bude točka preokreta za rad organizacije, tj. radikalna promjena (Heath, 2010: 5).

Krize su dakle iznenadni, ali predvidivi događaji. Ako se kriza unaprijed pretpostavila i ako se dogodila, organizacija odgovarajućim, unaprijed pripremljenim planovima i programima može djelovati da javnost i sama odgovorna organizacija kroz krizu prođu brže i uz što manji negativan utjecaj. Razvoj društvenih medija može utjecati na to da se informacije o krizi šire brže, pa se samim time od organizacija očekuje brža reakcija. „Krize su medijski događaji *par excellence*. Brzina, učinkovitost i povećana internacionalizacija masovnih medija čine ih velikim izvorom informacija, glasina, slika i mišljenja o događajima“ (t Hart i Sundelius, 2013: 454). Zbog toga poslovne organizacije moraju u programe praćenja i upravljanja krizama uključiti, među ostalim, i društvene mreže.

### 3. PROBLEMI, RIZICI, GLASINE I KRIZE – DEFINICIJA, VRSTE, UPRAVLJANJE I KOMUNIKACIJA

#### 3.1. Upravljanje problemima

Upravljanje ključnim problemima (engl. *issues management*) nezaobilazna je tema u raspravi o kriznom upravljanju. Potrebno je utvrditi što je ključni problem (engl. *issue*). Grunig i Repper (1992: 134) definirali su ga kao „politički ili društveni problem – problem čije rješenje stvara sukob u političkome ili društvenom sustavu“, dodajući kako ih javnost stvara zbog njihova nerješavanja.

Kako bi na vrijeme mogle reagirati i naći rješenje, brojne organizacije nastoje upravljati ključnim problemima. Howard Chase (1982: 1) prvi je upotrijebio pojam *upravljanje ključnim problemima* sredinom sedamdesetih godina 20. stoljeća, kada ga je objasnio kao „sposobnost razumijevanja, mobilizacije, koordiniranja i usmjeravanja svih strategija i funkcija planiranja politike i svih vještina odnosa s javnošću prema postizanju jednog cilja: smislenog sudjelovanja u stvaranju javne politike koja utječe na osobnu i institucijsku sudbinu“ (prema: Tench i Yeomans, 2006: 378). Smith (2005: 21) opisuje da je to proces praćenja i procjene prikupljenih informacija koji služi organizaciji u predviđanju problema dok su još u fazi nastajanja kako bi mogla poduzeti odgovarajuće korake prije nego što izmaknu kontroli.

Heath (1997: 6) opaža kako trendovi koji su bitni za organizaciju mogu sazreti do razmjera javne politike te regulatornih i zakonodavnih ograničenja. Dakle, upravljanje ključnim problemima zapravo je redovna provjera okolnosti u kojima se posluje. Uspješne organizacije redovno će pratiti trendove u okolini, procjenjivati koliko oni utječu na njihovo poslovanje te nastojati reagirati na vrijeme radi smanjenja sukoba i povećanja usklađenosti, sve kako bi zaštitile i nesmetano nastavile poslovanje (Grunig, 1992: 13; Heath, 2005, prema: Coombs, 2010a: 55; Coombs i Holladay, 2007: 80).

Tucker i Broom (1993) definirali su upravljanje ključnim problemima kao „proces čiji je cilj pomoći sačuvati tržišta, smanjiti rizik, stvoriti prilike i upravljati ugledom (korporacijskim ugledom) kao imovinom tvrtke, a u korist i organizacije i njezinih dioničara“ (prema: Register i

Larkin, 2002: 30). Heath (1997: 6) napominje kako ovoj definiciji treba dodati i „na obostranu korist njezinih ključnih dionika“. Dakle, važno je shvatiti da problemi nastaju zbog različitih interesa raznih javnosti i stalno promjenjivih trendova u okolini koji za neke industrije mogu biti čak i fatalni. Heath i Palenchar (2009: 93, prema: Jin, Fisher Liu i Austin, 2014: 75) slažu se da organizacijski ključni problem može biti sporna točka, odnosno da različita stajališta različitih javnosti mogu utjecati na ostvarenje strateškog plana organizacije te na budući uspjeh ili neuspjeh. Ključni problemi javljaju se u promjenjivom okružju i često nastaju zbog različitog sustava vrijednosti organizacije i dijela njezinih javnosti, odnosno zbog neravnoteže u stajalištima (Smith, 2005: 21). Cilj redovne provjere okolnosti u kojima organizacija posluje pravodobna je priprema ili utjecaj na promjenu i izbjegavanje kriznih situacija.

Heath (2010: 11) smatra kako ključni problem nastaje iz rizika te može prerasti u krizu. Kao jedan od najboljih primjera navodi ključne probleme sigurnosne/zdravstvene opasnosti od upotrebe duhana. Kako se u javnosti raspravljalo o riziku utjecaja cigareta na zdravlje, tako je to preraslo u krizu za duhansku industriju i javne zdravstvene vlasti. „Javne interesne skupine usmjerile su se na izravnu zabranu svih oglašavanja duhanskih proizvoda kao jedan od glavnih načina da se smanji želja mladih ljudi za pušenjem“ (Heath, 1997: 75).

Coombs (2010a: 55) dodaje kako upravljanje ključnim problemima i upravljanje krizama imaju uzajaman odnos te ključni problem može izazvati krizu, odnosno da ona može izazvati ključni problem. On nastaje iz različitih razloga, kao posljedica poduzetih aktivnosti jedne strane ili više njih. Kada poslovne organizacije ne bi aktivno sudjelovale u upravljanju ključnim problemima, prijetili bi im rizici od uništenja poslovanja. Prijetnje mogu biti razne: pregovori i prilagodbe, kaznene i krivične tužbe, zakonske, regulatorne, administrativne ili sudske presude i sl. (Hainsworth i Meng, 1988, prema: Register i Larkin, 2002: 31; Grunig i Repper, 1992: 146–147). Zbog toga je uvijek dobro imati na umu važnost procjena rizika. Register i Larkin (2002: 13) predlažu procjenu kada nastane novi rizik, kada se stupanj postojećega promijeni ili kada nastane njegovo novo shvaćanje.

Potrebno je također osvrnuti se i na ulogu te prava poslovnih organizacija u društvu. Kao i drugi različiti dionici, one su dio sredine i društva u kojemu djeluju te im je poslovanje regulirano različitim zakonima i propisima. Zbog toga su i one sudionici koji imaju svako pravo aktivno sudjelovati u stvaranju javne politike koja se odnosi na njihovo poslovanje (Register i Larkin,

2002: 28), a kako bi to mogle, moraju poznavati problem. Kada bi organizacije bile pasivni promatrači promjena koje će izravno utjecati na njih, moglo bi se govoriti o neodgovornim i nedemokratskim praksama, a uloga aktivista postala bi pretjerano važna. Chase promišlja kako bi „poslovanje bez upravljanja ključnim problemima bilo talac aktivista“ (prema: Grunig i Repper, 1992: 146). Dakle, svako društvo, pa tako i organizacije koje žele odgovorno poslovati, treba težiti ravnoteži u donošenju društveno važnih odluka.

Budući da promjene iz okoline mogu imati posljedice za cjelokupno poslovanje, upravljanje njima nije zadatak jedne funkcije u sustavu, već je strateški cilj cjelokupne organizacije. Heath (1997: 25) opisuje kako upravljanje ključnim problemima doprinosi procesu planiranja: predviđanjem, analizom i davanjem prednosti ključnim problemima; pomaganjem u pripremi stajališta organizacije o svakome ključnom problemu; utvrđivanjem ključnih javnosti i utjecajnih osoba čija je podrška važna za temu javne politike; definiranjem poželjnih ponašanja javnosti i utjecajnih osoba. No, ako su odnosi s javnošću postavljeni kao strateška funkcija u organizaciji, upravljanje ključnim problemima svakako je jedna od njihovih odgovornosti (Grunig i Repper, 1992: 148).

Grunig (1992: 13) objašnjava kako strateški odnosi s javnošću počinju utvrđivanjem mogućih problema u suradnji s dionicima i onih kategorija dionika koji mogu biti pogođeni problemom te podjelom javnosti na one koje drukčije reagiraju na iste probleme. Grunig i Repper (1992: 148) navode tri Chaseove (1984) strategije za upravljanje ključnim problemima: reaktivnu (organizacija se suprotstavlja promjeni), prilagodljivu (organizacija se prilagođuje zahtjevima vanjskih skupina) i dinamičnu (organizacija djeluje proaktivno – stvara i usmjerava politiku). Svoj model nude i Buchholz, Evans i Wagley (1989: 63) s četiri pristupa: reaktivnim (borba protiv promjena), prilagodljivim (prilagodba promjenama), proaktivnim (utjecanje i prilagodba) i onim koji utječe na promjenu (prema: Grunig i Repper, 1992: 149).

Vibbert (1987) je opisao četiri faze kroz koje prolazi ključni problem: definiciju, ozakonjenje, polarizaciju i identifikaciju (prema: Grunig i Repper, 1992: 149). Mediji pritom imaju važnu ulogu u posljednje dvije faze. S druge strane, Regester i Larkin (2002: 37) opisuju Hainsworthov i Mengov životni ciklus ključnog problema koji se također sastoji od četiri faze:

1. faze početka: mogući ključni problem
2. posredovanja i širenja: ključni problem u nastajanju

3. organizacije: trenutačni i krizni problem

4. zaključka: neaktivan problem.

Tench i Yeomans (2006: 378) analizirali su životni ciklus ključnog problema koji su razvili Regester i Larkin (1997) i zaključili da se intenzitet ključnog problema povećava u prve tri faze (potencijalnoj, u nastajanju i trenutačnoj), a svoju najveću moguću jačinu dostiže u četvrtoj, kriznoj fazi, nakon koje se u petoj, ujedno i posljednjoj fazi, smanjuje pritisak na organizaciju kada se očekuje da će i završiti. Autori zaključuju kako je pretpostavka modela da će problemi, ako se njima ne upravlja, prerasti u krizu. Tench i Yeomans (2006: 378) objašnjavaju kako se Gaunt i Ollenburger (1995) te Seitel (1989) ne slažu s tom teorijom jer je upravljanje problemima proaktivno, što znači da organizacija prati i predviđa probleme te s njima upravlja u pretkriznoj fazi. No, ako ne budu riješeni, problemi mogu prerasti u krizu, te se njima nastavlja upravljati, ali reaktivno.

Coombs i Holladay (2007: 81) ponudili su i opisali korake u procesu upravljanja ključnim problemima navodeći Chase-Jonesov model i katalitički model Crablea i Vibberta. Chase-Jonesov model ima pet koraka koji obuhvaćaju definiranje, analizu, mogućnost promjene strategije, akcijski plan i vrednovanje ključnog problema, a njegova je slaba strana zanemarivanje potencijala koji komunikacije mogu imati u procesu utjecanja na razvoj događaja. Tu slabost uočili su i nadopunili Crable i Vibbert (1985) uvođenjem katalitičkog modela prema kojemu se ključni problem sagledava iz položaja dionika i procjenjuje se u kojoj se fazi životnog ciklusa problem nalazi. Ključni problem, prema Crableu i Vibbertu, ima pet različitih faza životnog ciklusa: potencijalnu, neposrednu, trenutačnu, kritičku i latentnu (prema: Coombs i Holladay, 2007: 81–82). Dodavanjem komunikacija u upravljanje ključnim problemima još jednom se potvrđuje važnost njihove uloge u upravljanju. Budući da javnost često pokreće interes za problem objavama u medijima (Grunig i Repper, 1992: 149), vrhunski odnosi s javnošću dugoročno i marljivo grade odnose s medijima kako bi mogli utjecati na rješavanje ključnih problema prije drugih.

Kao što je već spomenuto, neuspješno upravljanje problemima u pretkriznoj fazi može prijeći u kriznu. Kako bi to izbjegle, organizacije moraju imati ugrađene senzorne mehanizme da bi mogle snimati okolinu te na vrijeme otkriti probleme, procijeniti stanje i spriječiti rizike ili ih svesti na najmanju moguću mjeru (Dozier i Repper, 1992: 186; Grunig, 1992: 505; Taylor i Perry, 2005:

210; Coombs, 2010a: 55). Dozier i Repper (1992: 187) također dodaju kako se za istraživanje okoline koristi tehnikama probabilističkog uzorka i anketiranjem javnosti, a dubinski intervju i analiza sadržaja nadopunjuju prethodne dvije metode.

Za poslovne organizacije važno je povezati upravljanje krizama s ključnim problemima jer uspješno upravljanje ključnim problemima može spriječiti krizni događaj i, kako Coombs (2010b: 19) navodi, „način na koji se krizom upravlja određuje hoće li ishodi biti prijetnje ili prilike za organizaciju“. Uspješnim upravljanjem ključnim problemima organizacija može spriječiti da on postane predmetom javne politike. No, neki problemi koji su se ili ignorirali ili nisu bili poznati mogu postati vidljivi tek nakon kriznog događaja, pa odgovorne ustanove mogu tražiti rješenja kako se oni ne bi ponavljali (Heath, 1997: 289; Coombs, 2010a: 56). „Ako je organizacija uključena u upravljanje ključnim problemom prije, tijekom i nakon krize, može ublažiti – možda spriječiti – da kriza postane ključni problem radeći brzo i odgovorno na uspostavi ili ponovnoj uspostavi razine kontrole koju očekuju dionici“ (Heath (1997: 289). Organizacije mogu društvene ključne probleme (engl. *social issues*) uključiti u svoje programe upravljanja ugledom te stajalište o tome prenositi u svojim politikama, na mrežnim stranicama, u novinskim sadržajima, oglašavanjem. Povezujući upravljanje ključnim problemima s ugledom organizacije, može se spriječiti krizu koja bi mogla biti prijetnja postizanju planiranih ciljeva (Coombs, 2010a: 59). Heath (1997: 16) navodi kako upravljanje ključnim problemima doprinosi strateškom upravljanju tako što omogućuje organizacijama da utječu na javno mišljenje u početnoj fazi, djeluju proaktivno, a direktorima pruža donošenje poslovnih odluka na temelju empirijskih i kvalitativnih analiza te stvaranje dugoročne suradnje razvojem dvosmjerne komunikacije.

Može se primijetiti kako mediji u upravljanju ključnim problemima imaju dvostruku ulogu. Prva je njihova uloga kao izvora s obzirom na to da se tijekom praćenja okoline organizacije kao jednim od izvora informacija koriste i objavama u medijima. Druga im je uloga u upravljanju kriznim situacijama i oblikovanje problema, zbog čega organizacije trebaju imati izgrađene odnose s njima kako bi mogle djelotvornije i brže reagirati u početnoj fazi. Sve navedeno jednako uključuje i društvene medije.

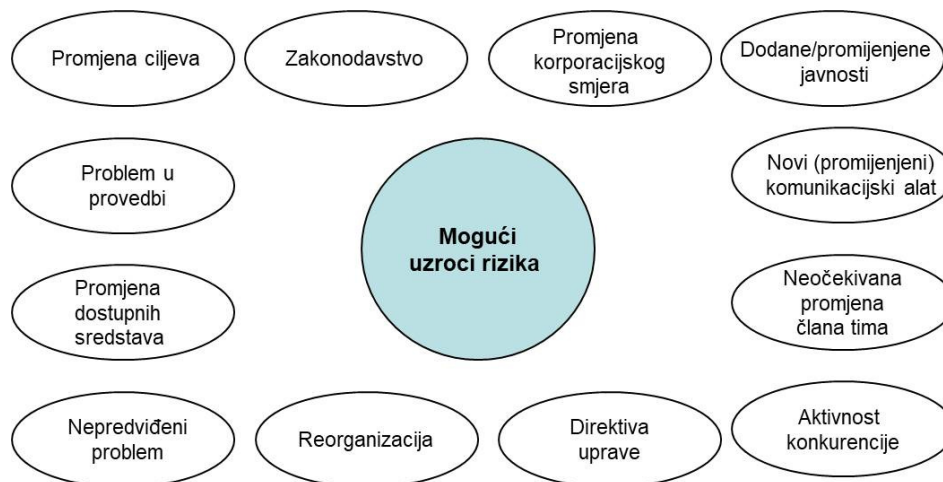


### 3.2. Upravljanje rizicima

Budući da su štetni događaji u poslovanju, izazvani nekom aktivnošću ili događajem, česti i ostavljaju posljedice različitog intenziteta, za organizacije je korisno da ih procijene i odluče kako djelovati. Rizik se povezuje sa štetnim utjecajem koji neka aktivnost ili događaj mogu izazvati. Definicije brojnih stručnjaka i organizacija objašnjavaju kako je rizik procjena vjerojatnosti pojavljivanja nekoga opasnog događaja i težina posljedica koje taj događaj može izazvati za ljude, okoliš i samu organizaciju (Heath, 1997: 327; Phillips i Young, 2009: 198; Walaski, 2011: 7; Coombs, 2014: 127).

Procjena rizika provodi se različitim kvalitativnim i kvantitativnim analizama te se može brojčano izraziti. Heath (1997: 327) navodi kako je rizik kao tehnički koncept uobičajeno definiran kao „nešto čemu se može dodijeliti brojčana vrijednost množenjem vjerojatnosti ishoda, obično onoga s negativnim posljedicama, s njegovim utjecajem. Ova očekivana vrijednost rabi se za procjenu i usporedbu rizika“. Oni se stoga mogu predvidjeti, a to znači da se njima može upravljati (Heath, 2010: 3). Upravljanjem rizicima smanjuje se i kontrolira utjecaj negativnih događaja na organizaciju (Smith, 2005: 22). Tijekom procjene izazova za njezin rad potrebno je procjenjivati i rizike za cjelokupno poslovanje, čiji je dio i procjena ugleda organizacije. Tada je važno procjenjivati i dionike – znati tko su, kakva su njihova mišljenja, kako poslovanje organizacije utječe na njihove živote i sl.

Nakon što se rizici procijene, sljedeća je faza procesa upravljanja rizicima plan za ublaživanje kako bi se umanjila vjerojatnost rizika, njegov utjecaj ili i jedno i drugo. Kao jednostavan primjer ublaživanja rizika kod poslovnih organizacija može poslužiti „uvođenje tzv. politike pisanja bloga u cijeloj organizaciji ili reguliranje upotrebe podataka na kućnim računalima“ (Phillips i Young, 2009: 200). Phillips i Young prikazali su i vizualno raspon događaja koji mogu utjecati na odnose s javnošću (slika 1).



**Slika 1.** Raspon poznatih događaja koji mogu utjecati na *online* programe odnosa s javnošću  
(Phillips i Young, 2009: 199)

O rizicima, čije bi posljedice mogla osjetiti i javnost ako se manifestiraju, potrebno je komunicirati kako bi javnost bila informirana i pripravna odgovarajuće reagirati. Palenchar (2005: 752) smatra da to podrazumijeva „transakcijski komunikacijski proces između pojedinaca i organizacije o obilježju, uzroku, stupnju, značenju, nesigurnosti, kontroli i cjelokupnoj percepciji rizika“ (prema: Coombs, 2010a: 57). Dijeljenjem pripravnosti na krizu s onima koji podnose rizik i prihvaćanjem njihovih stajališta organizacije dokazuju da preuzimaju odgovornost i surađuju (Coombs, 2010a: 54). Kada su ljudi osobno izloženi riziku, reagirat će drukčije nego kada nisu (Heath, 1997: 341). Ovakvim pristupom organizacije, osim što upravljaju rizicima, grade i ugled, što povećava vrijednost njihove nematerijalne imovine i pomaže im da u slučaju krize lakše prebrode događaj. Heath (1997: 341) navodi kako će se rizik manje tolerirati kada su njegovi utjecaji nepopravljivi i kada je njegovo podrijetlo proizvod ljudskoga, a ne prirodnog djelovanja. Osim toga, u komunikaciji je važno da organizacije vode računa o prioritetima javnosti, odnosno paze kako će opisati značajke rizika i naglasiti tehničke i netehničke pojedinosti njihove procjene (Walaski, 2011: 42).

Rizici, iako se njima upravlja i o njima obavještava, mogu se ostvariti, a kada se to dogodi – govori se o krizi. Njezine posljedice mogu biti ljudske žrtve, zagađenje okoliša, materijalna i financijska šteta i dr., o čemu se iscrpnije raspravlja u nastavku rada. Može se zaključiti kako se rizici mogu vrednovati, na temelju čega se pripremaju planovi za upravljanje. Odgovorno

upravljanje rizicima može pomoći organizaciji da izgradi pozitivan ugled i smanji negativne posljedice ako prerastu u krizni događaj.

### 3.3. Upravljanje glasinama

U analizu rizika i kriza potrebno je uključiti i glasine. Upravljanje glasinama zahtijeva proaktivno planiranje, a upravljanje rizicima trebalo bi uključivati i aktivnosti organizacije u nastojanju da rano otkrije glasine i spriječi ih. Upravljanje glasinama trebalo bi biti uključeno u komunikacijske planove o rizicima i krizama (Walaski, 2011: 146). Ne upravlja li se glasinama uspješno, one mogu imati fatalne posljedice za poslovanje. Njihov utjecaj na rad organizacije uključuje i unutrašnje i vanjske aspekte te je višeslojan. Prestanak s radom izazvan raširenošću glasine najgori je ishod za organizaciju. Walaski (2011: 144) još dodaje da one mogu početi i neovisno o nekom događaju, a onda konačno izazovu krizu.

Budući da mogu izazvati krizni događaj i utjecati na uspješnost poslovanja, u praćenje okoline potrebno je uključiti i praćenje glasina. Posebno je to važno kada se poslovna organizacija bavi kriznom situacijom ili je s njom suočena (Tench i Yeomans, 2006: 400). Kada se jednom utvrdi postojanje glasine, nužno je poznavati strategije koje organizacija ima na raspolaganju kako bi javnosti poslala točne informacije i poduzela odgovarajuće korake:

1. Potrebno je reagirati što brže jer što duže glasina traje, bit će teže djelovati protiv nje.
2. Potrebno je brzo procijeniti koliko se glasina proširila. Opseg raširenosti pomoći će odrediti primjereni odgovor.
3. Potrebno je precizno odrediti kako bi se glasina mogla razvijati da bi se mogla uspostaviti djelotvorna kontrola.
4. Poruke s odgovorom na glasinu ili njezinim osporavanjem trebaju biti jasne i usmjerene samo na činjenice (Walaski, 2011: 148).

Pri odabiru strategije odgovora na glasinu potrebno je poznavati i značajke glasina:

- Glasine uvijek stvaraju interes i često su atraktivnije nego činjenice.
- Nedostatak komunikacije uvijek će biti ispunjen glasinom i nagađanjima.
- Niz glasina uvijek će biti u optjecaju za organizacije koje zapošljavaju deset ili više zaposlenika (Seymour i Moore, 2000: 142, prema: Tench i Yeomans, 2006: 400).

Kathleen Fearn-Banks (2007) razlikuje šest tipova glasina:

1. namjerne (namjerno izazvane radi povećanja prodaje i cijene dionica)
2. uranjene činjenice (poput otpuštanja radne snage)
3. zlonamjerne (započinje ih konkurencija radi nanošenja štete)
4. pretjerane (izrazito nevjerovatne zbog čega djeluju istinito)
5. gotovo istinite (zbog stalnog ponavljanja počinju se smatrati istinitima)
6. „rođendanske“ (stalno se pojavljuju) (prema: Walaski, 2011: 145).

Ove osnovne tipove glasina potrebno je poznavati kako bi se na samom početku procesa moglo definirati o čemu je riječ. Fearn-Banks predlaže strategije za sprečavanje glasina te navodi da upravljanje njima nije moguće jednostavno definirati, već svaki događaj zahtijeva posebnu analizu. Preporučene strategije su: otvorena telefonska linija za dojavu informacija; povremeno provođenje istraživanja ciljnih skupina; uvježbavanje menadžera organizacije za upravljanje glasinama; preuzimanje najboljih praksi od drugih organizacija koje su bile izložene sličnom događaju; razvijanje odnosa s ključnim javnostima; transparentni odnosi. Dodatne strategije mogu biti: demantiranje porukama koje su sadržajno pozitivne za organizaciju ili jasno i glasno isticanje lako dokazivih neistina, uključivanje vanjskih ambasadora organizacije (npr. poznate i ugledne javne osobe) u javno diskreditiranje glasine, objava oglasa u visokonakladnim publikacijama i u medijima koji su praćenjem prepoznati kao izvor glasine ili pak nedjelovanje (prema: Walaski, 2011: 147–148).

„Organizacija mora biti vjerodostojnija od glasina“ (Coombs, 1999, prema: Walaski, 2011: 147), a to podrazumijeva da ima izgrađen pozitivan ugled čime će lakše zaustaviti glasinu ili prebroditi krizu izazvanu njom. Prednosti vjerodostojnosti opisane su više u radu. Uz današnju tehnologiju i društvene mreže poslovne organizacije još su više izložene riziku od glasina. Zbog toga njima treba upravljati kao i ključnim problemima.

### **3.4. Vrste kriza i krizno upravljanje**

Perry i sur. (2003: 213) dijele krizu na akutnu i kroničnu. Akutna se događa bez upozorenja, a kronična je kada je problem ozbiljan i vidljiv, no organizacija ne poduzima ništa dok on ne

preraste u krizu. „Prema Finku (1986) šteta akutne krize ovisi o tome kako organizacija reagira, a kronična se može otežati unedogled“ (Perry et al., 2003: 213).

Krizom je zbog toga potrebno upravljati, i to prije nego što se ona uopće dogodi. Coombs (2010b: 20) definira krizni menadžment kao niz čimbenika stvorenih za njezino suzbijanje i umanjivanje nanesene stvarne štete, štiteći tako organizaciju, dionike i/ili industriju od negativnih ishoda. Mudro vodstvo nastojat će učinkovito upravljati krizama i prije nego što se one dogode jer je to preduvjet za uspjeh u slučaju neželjenog događaja (Heath, 1997: 293; Tirkkonen i Luoma-aho 2014: 193). Ovisno o vrsti kriznog događaja, može se dogoditi da organizacija ne bi bila sposobna nastaviti poslovanje, tj. ispunjavati očekivanja kupaca. Uspješne organizacije to znaju spriječiti. Heath (1997: 302) objašnjava da je za takav slučaj potreban plan intervencije (engl. *contingency plan*) kako bi se izbjegla nesposobnost organizacije da stvara prihode i ispunjava svoje obveze. Tim planom procjenjuje se problematično područje, odnosno gdje bi se kriza mogla dogoditi. Potrebno je provesti reviziju i poduzeti preventivne mjere kako bi se pripremio plan odgovora na krizni događaj i smanjila vjerojatnost njegova nastanka. Smith (2005: 23) kao pripremni plan organizacije navodi šestostupanjski program pripravnosti Jamesa Lukaszewskog (1997): „... rano i stručno vodstvo; pristup prednosti; strategija očuvanja ili obnove ugleda organizacije; provedba učinkovitih planova; unaprijed dane ovlasti da organizacija može samostalno brzo djelovati; odgovor temeljen na otvorenosti, razumijevanju, istinitosti i empatiji.“ Već je nekoliko puta spomenuto u radu da organizacije koje reagiraju pravodobno i iskreno mogu štetu za ugled svesti na najmanju moguću mjeru i obnoviti povjerenje javnosti (Perry et al., 2003: 207).

Kada je riječ o kriznom upravljanju, ističe se nekoliko modela koje je važno poznavati kako bi se tijekom kriznog događaja brzo djelovalo, skratilo njegove posljedice i znalo ga iskoristiti za daljnje poslovanje. Zbog toga je važno razlikovati faze životnog ciklusa krize. Coombs navodi Finkov model s četiri faze te Mitroffov petostupanjski model.

Faze Finkova modela životnog ciklusa krize su:

1. prodromalna, opominjuća (pojavljuju se znakovi upozorenja na krizu)
2. akutna (kriza se događa)
3. kronična (razdoblje oporavka koje može uključivati dugotrajnu zabrinutost zbog krize)
4. zaključna (organizacija se vraća redovnom poslovanju) (Coombs, 2010b: 22).

Mitroffov petostupanjski model uključuje:

1. otkrivanje pokazatelja (utvrđivanje pokazatelja i poduzimanje preventivnih mjera)
2. testiranje i prevenciju (utvrđivanje i smanjenje čimbenika rizika)
3. sprečavanje štete (kriza se dogodila i aktivira se plan za smanjenje njezina širenja)
4. oporavak (normalizacija stanja)
5. učenje (revizija i učenje iz događaja i postupaka) (Coombs, 2010b: 22).

Mitroffov model napredniji je od Finkova jer uključuje proces smanjenja čimbenika rizika, a nakon kriznog događaja provodi se revizija događaja da bi se naučilo što je u organizaciji potrebno mijenjati i unapređivati kako se isti događaj ne bi ponavljao.

Coombs (2010b: 22) spominje i Smithov (1990) model procesa kriznog upravljanja u tri koraka:

1. krizni menadžment (kriza inkubira)
2. operativna kriza (događaj se pokreće i stižu prve reakcije – engl. *responders*)
3. kriza legitimacije (engl. *crisis of legitimization*; komunikacijski odgovor je pripremljen, mediji i vlada postaju zainteresirani i počinje proces učenja za organizaciju).

Coombs (2010b: 22) zaključuje kako se proces kriznog menadžmenta odvija u tri jednostavne faze – pretkriznoj, kriznoj i poslijekriznoj fazi. Pretkrizna faza obuhvaća otkrivanje pokazatelja, prevenciju i pripravnost. Prevencija podrazumijeva procedure strateškoga i operativnog upravljanja koje trebaju biti jasne puno prije nego što se kriza dogodi i trebaju uključivati komunikacijski trening za glasnogovornike te vještine tima za upravljanje (Coombs, 2010b: 26; Tirkkonen i Luoma-aho, 2014: 193). Coombs smatra kako se u toj fazi treba više posvetiti komunikaciji o rizicima jer ona nije bila dovoljno uključena u pripremu za krizu (Coombs i Holladay, 2010: 27).

Coombs (2010b: 28) navodi da je krizna faza najteža u procesu upravljanja jer odluke i poruke koje organizacije pošalju tijekom takvog događaja imaju važan utjecaj na ishod. Osnovne su taktike u odgovoru na krizu brzina, točnost i dosljednost jer su to načini stvaranja vjerodostojnosti. Ovdje se treba prisjetiti prethodne rasprave o transparentnosti čiji je sastavni dio i vjerodostojnost, koja služi za izgradnju ugleda.

Poslijekrizna faza odnosi se na aktivnosti nakon što se poslovanje vrati u redovno stanje i uključuje dodatne informacije za dionike, suradnju s ulagačima i učenje iz kriznog događaja

(Coombs i Holladay, 2010: 20, 26). Coombs (2010b: 20) dodaje kako poslijekrizna komunikacija obuhvaća analizu rezultata kriznog menadžmenta, raspravu s pojedincima o potrebnim promjenama i osiguravanje dodatnih poruka o krizi, ako je potrebno. Nakon toga organizacija se treba oporaviti i osmisлити kako izbjeći ponavljanje istog događaja (Capozzi i Rucci, 2013: 16). Zbog toga je potrebno definirati procese i odrediti „prekretnice“.

Holladay (2010: 165) napominje kako je važno prepoznati vrstu krize koja se dogodila jer dionici tijekom stvaranja mišljenja o kriznom događaju procjenjuju tko je za njega odgovoran: „Ljudi traže uzrok krize i dodjeljuju odgovornost za krizu organizaciji na temelju vlastite procjene do kojeg su opsega organizacija ili okolnosti odgovorne.“ Veća odgovornost pripisat će se organizaciji ako je riječ o događaju koji je bio ljudska pogreška i mogao se spriječiti, a manja će joj se pripisati ako je uzrok bila tehnička pogreška (Holladay, 2010: 165). U tom smislu Holladay nadalje prepoznaje tri vrste krize: kriza u kojoj je organizacija žrtva, kriza kao nesreća (rezultat tehničkog problema) i kriza koja se mogla spriječiti (rezultat ljudske pogreške).

Tench i Yeomans (2006: 398) spominju i Lerbingerovu (1997) kategorizaciju osam vrsta kriza koje pripisuje dvama uzrocima – pogreškama menadžmenta i okolišnim utjecajima. To su:

1. prirodne
2. tehnološke
3. suprotstavljanja
4. zloupotreba
5. iskrivljen sustav vrijednosti
6. obmana
7. loše upravljanje
8. poslovanje i ekonomija.

Spomenute kategorije Coombs (1999) je spojio u pet novih: nedjela (organizacijska nedjela), nesreće (tehničke nesreće, nasilje i kvarovi), zlonamjernost, prirodne nesreće i glasine (prema: Caldiero, Taylor i Ungureanu, 2010: 398). Don Stacks još više sažima Lerbingerovu podjelu, i to na tri opće kategorije kriza – fizičke, ljudske i upravljačke:

1. Fizičke krize mogu nastati pod utjecajem prirodnih katastrofa (uragana, potresa, požara i poplava) i tehnoloških pogrešaka.

2. Ljudske krize nastaju kao posljedica sukoba, zlonamjernosti, korporacijske špijunaže, tračeva ili aktivnosti zaposlenika.
3. Upravljačke krize nastaju zbog lošega poslovnog upravljanja (prema: Capozzi i Rucci, 2013: 8).

Institute for Crisis Management, o kojemu piše Smith (2005: 23), proveo je istraživanje prema kojemu se 14 % kriza u poslovnim organizacijama dogodilo iznenada, 86 % su bile tinjajuće situacije koje su se naglo otvorile, a samo 9 % slučajeva bile su katastrofe. Najveće krizne kategorije bila su kriminalna djela uredskih djelatnika, radni sporovi i zloupotreba položaja. Sljedeće važne kategorije bili su problemi okoliša, greške na proizvodima i njihovo povlačenje iz prodaje te grupne tužbe. Caldiero, Taylor i Ungureanu (2010: 396) navode da je Coombs (1999) utvrdio kako su organizacijske prijevare i nedjela glavne vrsta kriza te dodaju da je organizacijska prijevare „kriza koja, možda više nego druge, izravno utječe na ugled organizacije“ (Caldiero, Taylor i Ungureanu, 2010: 399).

Nakon kategorizacije kriza lakše se procjenjuje životni ciklus krize te odabiru model upravljanja kriznim događajem i komunikacijska strategija.

### 3.4.1. Kriza i komunikacije

Za pripremu odgovarajućih taktika u kriznoj situaciji potrebno je razlikovati i dvije vrste kriznih komunikacija: upravljanje poznavanjem krize (engl. *crisis knowledge management*) i upravljanje reakcijom dionika (engl. *stakeholder reaction management*). Coombs (2010b: 25) navodi da upravljanje poznavanjem krize uključuje definiranje izvora, prikupljanje i analizu informacija (stvaranje znanja), širenje znanja i odlučivanje, dok upravljanje reakcijom dionika obuhvaća komunikacijske napore (riječi i djela) kako bi se utjecalo na percepciju dionika, organizaciju u krizi i krizni odgovor organizacije. Budući da se krize doživljavaju kao linearna događanja triju uzastopnih faza – prije, tijekom i nakon krize – cilj kriznih komunikacija u svima njima trebao bi biti zaštita organizacije i njezinih javnosti od možebitne štete (Johnson i Gillis, 2014: 192).

Brojne teorije primijenjene su u istraživanjima kriznih komunikacija. Seon-Kyoung An i I-Huei Chen proveli su istraživanje i utvrdili kako se najčešće pojavljuju sljedeće teorije:

- teorija situacijske krizne komunikacije (Coombs i Holladay, 1996, 2001)



- upravljanje ključnim problemima i krizama (Howell i Miller, 2006)
- teorija obnove ugleda (Ulmer i Sellnow, 2002)
- teorija apologije (Ihlen, 2002)
- teorija atribucije (Wise, 2004)
- teorija nepredviđene mogućnosti (Shin et al., 2005)
- situacijska teorija (Gonzalez-Herrero i Pratt, 1996)
- organizacijska teorija (Christen, 2005)
- druge (Taylor i Perry, 2005) (Coombs i Holladay, 2010: 76).

Postojeće teorije mogu biti velika pomoć organizacijama prije, tijekom i nakon kriznog događaja. Odabir strategije odgovora vrlo je važan za organizaciju jer, kako ističe Coombs (2010b: 46), „odgovor na krizu može popraviti ili pogoršati krizu za organizaciju i/ili njezine dionike“. Komunikacijska taktika određuje se ovisno o krizi koja se dogodila s obzirom na to da neke krize zahtijevaju samo informaciju o događaju i o tome da se poduzimaju određeni koraci, a druge pak traže iscrpnije odgovore (Stephens i Malone, 2010: 395). Coombs (2007: 170) razlikuje dvije osnovne strategije odgovora na krizu: primarni i sekundarni. Primarne strategije dijeli prema percepciji prihvaćanja odgovornosti za krizu na tri skupine – poricanje, umanjenje i obnovu – a njih još na podskupine (tablica 1). Sekundarni odgovor nadopuna je primarnomu.

**Tablica 1.** Primarne i sekundarne strategije odgovora na krizu (Coombs, 2007: 170)

<b>I. Primarne komunikacijske strategije odgovora na krizu</b>	<b>II. Sekundarne komunikacijske strategije odgovora na krizu</b>
1. Poricanje <ul style="list-style-type: none"> <li>– napad optužitelja</li> <li>– poricanje</li> <li>– žrtva</li> </ul>	Strategije pojačanja <ul style="list-style-type: none"> <li>– potpomaganje</li> <li>– umiljavanje</li> <li>– traženje statusa žrtve</li> </ul>
2. Umanjenje <ul style="list-style-type: none"> <li>– isprika</li> <li>– opravdanje</li> </ul>	
3. Obnova <ul style="list-style-type: none"> <li>– nadoknada</li> <li>– ispričavanje</li> </ul>	

Komunikacijskim strategijama koristi se za predstavljanje organizacije, izgradnju povjerenja i vjerodostojnosti te upravljanje neizvjesnošću (Erickson, Weber i Segovia, 2011: 210). Time se

ponovno potvrđuje da su etika, ugled i transparentnost važni elementi za uspjeh. Walaski (2011: 21) spominje organizacijsku vjerodostojnost koju je Coombs (1999) podijelio na početnu, deriviranu i terminalnu. Početna se može opisati kao već postojeća i pozitivna kod određenih dionika prije nego što organizacija uopće objavi prve poruke o riziku ili krizi. Derivirana nastaje nakon što organizacija počne širiti poruke, a terminalna dolazi nakon što su poruke objavljene, kao rezultat početne i derivirane vjerodostojnosti. Tablica 2 prikazuje usporedbu taktika u komunikaciji o rizicima i kriznoj komunikaciji.

**Tablica 2.** Razlike između komunikacije o rizicima i kriznih komunikacija (Walaski, 2011: 9)

Komunikacija o rizicima	Krizne komunikacije
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ događaj u središtu komunikacije odvija se u budućnosti</li> <li>✓ proces između komunikologa i javnosti je u tijeku</li> <li>✓ nastojanja su usmjerena na dijalog između dviju strana</li> <li>✓ većina komunikacije je dvosmjerna</li> <li>✓ cilj je postići dogovor s javnošću o aktivnostima i rješenjima za prisutnu opasnost</li> <li>✓ uloga zaštite na radu i okoliša (engl. SH&amp;E) uključuje pomoć u procesu procjene rizika pri kvantificiranju i kvalificiranju rizika i pomoć u pripremi poruka; u nekim će organizacijama ova uloga uključivati i slanje poruka, uglavnom zaposlenicima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ događaj u središtu komunikacije upravo će se dogoditi ili se već događa</li> <li>✓ kraći proces između organizacije i javnosti zbog neposrednosti kriznog događaja</li> <li>✓ nastojanja su usmjerena na slanje poruka javnosti</li> <li>✓ većina komunikacije je jednosmjerna</li> <li>✓ cilj je informirati i prisiliti javnost na djelovanje kako bi je se zaštitilo</li> <li>✓ uloga zaštite na radu i okoliša (SH&amp;E) uključuje pomoć u razumijevanju ozbiljnosti krize i pomoć u pripremi poruka; u nekim će organizacijama ova uloga uključivati i slanje poruka, uglavnom zaposlenicima</li> </ul>

Iz tablice je vidljivo kako se tijekom komunikacije o rizicima s dionicima raspravlja o događaju koji još nije nastao, no procijenjeno je da postoji vjerojatnost njegove pojave koja će utjecati i na javnost i na organizaciju. U tom slučaju s javnošću se ulazi u dijalog i moguća je dvosmjerna komunikacija čiji je cilj pronaći odgovarajuće rješenje za obje strane u slučaju stvarnog događaja. Situacija je potpuno drukčija kada se rizik manifestira, s javnošću se puno kraće komunicira dvosmjerno, ona je brza i većinom jednosmjerna, a konačni je cilj maksimalno zaštititi interese javnosti i organizacije.

Komunikacija tijekom kriznog događaja iznimno je važna, no stručnjaci za komunikacije ne mogu u svakom trenutku kriznog događaja imati sve potrebne informacije, koje ili nisu dostupne ili ih ne znaju. Ovo je posebno važno tijekom akutnih faza, odmah nakon ili kratko poslije početka događaja (Walaski, 2011: 56–57). Regester i Larkin (2002: 129) objašnjavaju kako će medijski prostor, ako organizacije ne sudjeluju u komunikaciji, biti jednako ispunjen temama o događaju, ali uglavnom glasinama, pogrešnim tumačenjima i sl. Walaski (2011: 11) savjetuje da bi usmjerenost sadržaja poruka trebala biti na ono što se događa, kako će to utjecati na javnost i što ona može napraviti da se zaštiti. No, ako organizacija na početku kriznog događaja ne zna što se dogodilo, može prenositi samo one informacije za koje zna da su točne, poput onoga što poduzima u vezi s događajem i kako se osjeća (Regester i Larkin, 2002: 129).

Na samom početku kriznog događaja za organizaciju je vrlo važno pokazati javnosti da joj je stalo jer dok javnost to ne zna neće moći čuti, reagirati ni odgovoriti na poruke, a u tom slučaju neće moći ni odlučiti hoće li joj dati podršku (Walaski, 2011: 57). To, s druge strane, znači da će svi prethodni naponi organizacije uloženi u izgradnju odnosa i pozitivnog ugleda biti uzaludni. Ovo je trenutak kada organizacije štite svoje poslovanje, ali i ostatak industrije. Capozzi i Rucci (2013: 29) podsjećaju na riječi Kena Chenaulta, bivšega izvršnog direktora American Expressa: „Moramo zapamtiti da se ugled u krizi ili dobiva ili gubi.“

Tijekom pripreme komunikacijskih strategija ključno je razumjeti emocije i percepciju javnosti kako bi poruke koje organizacija distribuira bile uspješne (Walaski, 2011: 26). Emocija javnosti i sadržaj poruke koju organizacija šalje tijekom kriznog događaja izrazito su povezani. Za organizaciju je važno znati kako su najjači osjećaji ljutnja, strah, panika, ravnodušnost i nepovjerenje da bi mogla shvatiti emocionalnu podjelu javnosti te tako strateški oblikovati najkorisnije odgovore i poruke za krizno upravljanje (Jin i Pang, 2010: 681; Walaski, 2011: 59). Sposobnost organizacije da pokaže empatiju u najranijoj fazi distribucije poruka pomaže umanjiti stres koji je gotovo univerzalan u svim kriznim komunikacijama te omogućuje javnosti unaprijediti sposobnost da čuje, razumije i zapamti informacije koje mogu biti zastrašujuće ili opasne (Walaski, 2011: 57). Za uspješnu komunikaciju važno je opravdane emocije javnosti prvo priznati i razumjeti jer u kriznoj situaciji najvažnija briga mora biti javnost (Regester i Larkin, 2002: 129; Walaski, 2011: 135). Zbog toga je potrebno poznavati ključne dionike organizacije i koliko brzo tko što treba znati.

Prvo je potrebno razraditi osnovne i posebne ciljeve plana, a nakon toga slijedi proces profiliranja javnosti koji pomaže u odabiru metode plasiranja poruke. No, tijekom njezine pripreme organizacije moraju voditi računa o tome da za vrijeme kriznog događaja različiti dionici imaju različite interese (Coombs i Holladay, 2010: 414; Walaski, 2011: 47, 85). Način na koji organizacije odgovaraju i reagiraju utječe na percepciju javnosti o kriznom događaju. Kako bi zadržale kontrolu, stručnost i vjerodostojnost organizacije tijekom takvog događaja trebaju odgovoriti brzo i s autoritetom, što im pomaže umanjiti štetu za ugled (Walaski, 2011: 92; Capozzi i Rucci, 2013: 29; Fussell Sisco, 2014: 49, 56).

Organizacije strategiju odgovora na krizni događaj biraju prema prirodi krize. Tusinski Berg i Bartel Sheehan (2014: 112) preporučuju da organizacije koje su izazvale krizu ne primjenjuju strategiju poricanja ili opravdanja, već strategiju isprike ili nadoknade. „U provedenom istraživanju o prijeveri 17 organizacija Caldiero et al. (u medijima) pokazali su da su korektivne aktivnosti najčešće bile taktike obnove ugleda kojima su se organizacije koristile zbog krize izazvane prijeverom“ (Caldiero, Taylor i Ungureanu, 2010: 402–403). Kako je već nekoliko puta rečeno, svaka je kriza prijetnja ugledu organizacije, stoga bi ona, da bi lakše upravljala krizom, već trebala imati izgrađen pozitivan prethodni ugled (engl. *prior reputation*) (Coombs, 2010a: 58; Coombs, 2010b: 26). Ima li organizacija negativan prethodni ugled, naponi su kriznog menadžmenta da ispravi nastalu štetu teži jer prethodna povijest kriznih situacija utječe na javnost da pripiše veću krivnju (odgovornost) organizaciji, što je poznato kao *velcro-efekt* (Coombs, 2010a: 58; Holladay, 2010: 167). Holladay (2010: 165) stoga zaključuje kako „povijest kriza i prethodni ugled mogu utjecati na to da se percepcija o odgovornosti promijeni“. Te dvije varijable utječu na pripisivanje krivnje za krizni događaj organizaciji i prijetnja su za njezin ugled. Bez obzira na pozitivan prethodni ugled kriza će nanijeti štetu ugledu organizacije, no pozitivan prethodni ugled osigurati će brži oporavak i može biti prednost (Coombs, 2010a: 59).

Coombs (2007: 164) opisuje da pozitivan ugled može biti narušen te dionici mogu raskinuti veze s organizacijom i/ili raširiti negativne priče o organizaciji. Krizni događaj stvara štetu za ugled i utječe na reputacijski kapital, odnosno kapital ugleda (engl. *reputational capital*). Povoljan prethodni (pretkrizni) ugled zaštita je od gubitka takvog kapitala tijekom krize. Njegovu definiciju Coombs navodi prema Fombrunu i van Rielu (2004: 32) kao zalihu perceptivne i društvene imovine – „kvaliteta odnosa koji je organizacija izgradila s dionicima i pažnja s kojom

se poslovna organizacija i robna marka održavaju“. Coombs (2007: 165) dalje navodi kako će organizacija s povoljnijim prethodnim ugledom još uvijek imati snažniji ugled nakon krize jer ima više reputacijskog kapitala nego ona s prethodnim nepovoljnim ili neutralnim ugledom.

Prema Coombsu (2010b: 30) velika većina strateških istraživanja naglašava oporavak ugleda. Ona se provode trima metodama: neformalnom, prijelaznom i formalnom (Stacks, 2002, prema: Coombs, 2010b: 30). Kod neformalne metode mala je kontrola nad varijablama i nisu usustavljene u prikupljanju i tumačenju podataka, pa je ocjena subjektivna. Analiza sadržaja je neformalna prijelazna metoda, između formalne i neformalne, a podatci se mogu uzeti iz slučajnog uzorka. Kod formalne metode istraživanja prikupljanje podataka je sustavno, kontrolirano i objektivno.

U neformalnom istraživanju kriznih komunikacija koje se odnosi na obnavljanje ugleda koristi se metodama studije slučaja, a prevladavaju tri škole misli: apologija poslovne organizacije (engl. *corporate apologia*), obnova ugleda (engl. *image restoration*) i obnova (engl. *renewal*). Coombs (2010b: 30) navodi kako je apologija „retorički koncept koji se komunikacijom koristi za samoobranu“. Teorija obnove ugleda (engl. *image restoration theory*) Williama Benoita nudi popis mogućih odgovora, a podijeljeni su u tri skupine: poricanje, izbjegavanje odgovornosti i smanjenje napada. Kriza počinje napadom koji prijeti ugledu organizacije i ima dvije sastavnice: napadački čin i okrivljavanje za odgovornost za događaj. Ako nema napada ili optužbe za odgovornost, nema prijetnje za ugled (Coombs, 2010b: 31). Coombs (2010b: 39) objašnjava kako je retorika obnove ograničavajuća te nije primjenjiva u svakoj krizi. Utvrđena su četiri nužna kriterija za primjenu obnove: snažan pretkrizni etički standard; snažni i povoljni odnosi s dionicima prije kriznog događaja; mogućnost organizacije da se usmjeri na život izvan krize, a ne na izbjegavanje krivnje; težnja organizacije za uključivanje u uspješnu kriznu komunikaciju. Coombs (2010b: 33) opisuje i istraživanje prijelazne krizne komunikacije, tj. analizu sadržaja, kojom se proučavaju aktualne poruke povezane s kriznom komunikacijom. Istražuje se kako krizni menadžeri primjenjuju strategije odgovora na krizu i utjecaj tih strategija na kriznu situaciju. Podatci uključuju medijske izvještaje, poruke organizacije i mrežne objave s društvenih medija. Formalno istraživanje zajedno s neformalnim i prijelaznim istraživanjima teži opisu i razumijevanju teme (Coombs, 2010b: 35).

Kada se dogodi kriza, krizni menadžeri, ako žele postupiti etično, prvo se moraju posvetiti rješavanju fizičkih i psiholoških briga žrtava, a tek nakon toga mogu skrenuti pozornost na reputacijsku imovinu. Neodgovorno je kriznu komunikaciju početi usmjeravanjem na ugled (Coombs, 2007: 165). Ipak, tijekom takvog događaja organizacije nerijetko pretrpe i štetu za ugled te moraju primijeniti strategije za njegovu obnovu (Sevick Bortree, 2014: 112). Coombsova teorija situacijske krizne komunikacije (engl. *Situational Crisis Communication Theory* – SCCT) „pruža smjernice nakon što su krizni menadžeri ispunili početne obveze i spremni su rješavati reputacijsku imovinu“ (Coombs, 2007: 165). Prije je u radu spomenuto da različiti elementi krize utječu na percepciju i reakcije okoline. Za organizaciju je važno znati koji su to elementi i kako djeluju. Odgovor na to daje SCCT koji razlikuje percepcije krize izazvane ljudskom i krize izazvane tehničkom pogreškom. Coombs (2007: 166) objašnjava kako je tijekom istraživanja SCCT-a potrebno shvatiti teoriju atribucije jer ona „daje smisao odnosima među brojnim varijablama kojima se u SCCT-u koristi“ te spominje Weinerovu (1985, 1986, 2006) definiciju koja se temelji na pretpostavci da „ljudi traže uzroke događaja (pripisuju), posebno za one negativne i neočekivane“. Coombs (2007: 166) spominje kako su osnovne emocije teorije atribucije ljutnja i suosjećanje te zaključuje da su dionici, ako su pripisali odgovornost za krizni događaj organizaciji, ljuti zbog čega pati ugled organizacije. Važno je kako oni doživljavaju krizni događaj, je li mu uzrok prirodni ili je riječ o neetičnom ponašanju menadžera (Coombs, 2014: 127). Polazeći od teorije atribucije, izazov razotkrivanja neetičnog ponašanja menadžmenta puno je veći rizik za ugled poslovne organizacije ako je riječ o namjernom postupku.

Coombs (2007: 166) objašnjava kako SCCT pretpostavlja da shvaćanje kriznog događaja određuje koja će strategija odgovora na krizu najviše zaštititi ugled te navodi tri čimbenika krizne situacije koji čine prijetnju za ugled: početni odgovor na krizu, povijest kriza i prethodni relacijski ugled. Povijest krize objašnjava kao odgovor na pitanje je li organizacija imala istu krizu u prošlosti, a prethodni reputacijski odnosi pokazuju koliko se dobro ili loše organizacija odnosila prema dionicima u drugim okolnostima (Coombs, 2007: 167). Coombs (2007: 169) zaključuje kako „istraživanje podržava uvjerenje da i povijest krize i nepovoljni prethodni reputacijski odnosi pojačavaju atribuciju odgovornosti za krizu i izravno utječu na ugled“, a promjene ugleda utječu na promjene ponašanja dionika, uključujući i namjere kupnje i podršku organizaciji.

Strategije odgovora na krizu primjenjuju se zbog obnove ugleda, smanjenja negativnog utjecaja i sprečavanja mogućih negativnih ponašanja, a imaju tri važna cilja povezana sa zaštitom ugleda: oblikovanje atribucije za krizu, promjenu percepcije o organizaciji u krizi i smanjenje negativnog utjecaja stvorenog u krizi (Coombs, 2007: 170). Strategije obnove ugleda mogu biti uspješne kada krizni događaji, kao što su namjerno izazvane krize ili nesreće, predstavljaju ozbiljnu prijetnju za ugled organizacije, a posebno ako dolaze u spoju s lošom poviješću krize i/ili nepovoljnim prethodnim reputacijskim odnosima (Coombs, 2007: 172). Odgovarajući primjer za ovu vrstu strategije je ponašanje banaka u Hrvatskoj u slučaju stambenih kredita u švicarskim francima. Jedna od banaka čak je zbog nastale krize promijenila svoj naziv i vizualni identitet, vjerojatno u želji da se odvoji od negativnog ugleda iz prošlosti, proizišlog iz poslovnih odluka. No, svaki ozbiljniji sustav mora promisliti o etičkim načelima i posvetiti vrijeme promjeni cjelokupne filozofije upravljanja (engl. *change management*).

Coombs (2007: 171) smatra Benoitovu teoriju obnove ugleda deskriptivnim sustavom kojim se u analizi kriznih slučajeva utvrđuje koja je korisnost primijenjenih strategija odgovora te je kritizira zbog nedostatka konceptualnih veza između strategija odgovora i krize. U svojoj teoriji situacijske krizne komunikacije razlikuje tri vrste kriza: prve za koje organizacije nisu odgovorne te se doživljavaju kao žrtve (prirodne katastrofe, nasilje na radnome mjestu, zagađenje proizvoda i glasine); druge za koje su organizacije djelomično odgovorne i događaj se smatra nenamjernim (tehničke pogreške poput nesreća ili pogrešaka na proizvodu); treće za koje su organizacije potpuno odgovorne i događaj se smatra namjernim (ljudske pogreške poput nesreće, oštećenja proizvoda i organizacijskog nedjela) (Coombs, 2007: 167). Dionici smatraju da je organizacija više odgovorna za krizni događaj ako je uzrok ljudska, a ne tehnička pogreška, i takav slučaj veća je prijetnja za ugled organizacije. Zbog toga je kod takvog događaja potrebno voditi računa o izboru komunikacijske strategije, primjerice o nadoknadi ili potpunoj isprici uz dobro obrazloženje. U slučaju krize nastale zbog tehničke pogreške dovoljna je samo isprika (Coombs i Holladay, 2010: 181, 192, 202).

Za vrijeme kriznog događaja izrazito je važno voditi računa o tome na koje se sve načine taj događaj može prikazati, odnosno uokviriti u medijima. Tko god prvi definira krizu, motive organizacije i njezine aktivnosti, ima priliku „pobijediti“. Tišina poslovne organizacije doživljava se kao ravnodušnost ili krivnja te ostavlja prostora kritikama različitih interesnih skupina da

kontroliraju komunikacijski plan. Važno je paziti na način oblikovanja poruka jer on utječe na to kako će ljudi shvatiti problem i njegove uzroke, komu će pripisati odgovornost i kako će gledati na rješenja problema (Cooper, 2002, prema: Capozzi i Rucci, 2013: 11).

Tijekom pripreme strateškog plana za određeni krizni događaj poslovne organizacije oblikuju aktivnosti koje će poduzeti, a reakcija javnosti bit će njihova posljedica. Uokvirivanje može biti koristan alat u komunikaciji koji će pomoći javnosti da shvati situacije, aktivnosti organizacije, vijesti i odgovornosti (Sevick Bortree, 2014: 113; Tirkkonen i Luoma-aho, 2014: 192). Holladay (2010: 167) navodi kako mediji tijekom krize mogu objavljivati epizodne ili tematske okvire (engl. *framing*). Oni daju značenje sadržaju i upućuju korisnike na to kako da razmišljaju o temi. Epizodni okviri opisuju pojedine krizne događaje i povezani su s većim pripisivanjem odgovornosti organizaciji, a tematski opisuju krizu kao zajednički problem i pripisuju odgovornost cijeloj industriji (Holladay, 2010: 167). Budući da u većini slučajeva mediji određuju konačan krizni okvir, organizacije trebaju nastojati predstaviti svoju stranu priče jer tako dionici neće iskusiti i prihvatiti samo okvire medijskih izvještaja. Kako bi to postigle, trebaju održavati pozitivne odnose s vanjskim skupinama i pojedincima (Coombs, 2007: 171; Caldiero, Taylor i Ungureanu, 2010: 397).

Krizni događaji prilike su za „natjecanje u uokvirivanju“ (engl. *framing contests*) čija dinamika uvelike određuje koje se značenje dodjeljuje događajima, kako su zasluge i krivnja raspodijeljene među odgovornim stranama te koji su zaključci (t Hart i Sundelius, 2013: 449). Coombs (2007: 167) smatra da su vrste kriza oblik okvira te da „određuju koliko odgovornosti za krizu dionici pripisuju organizaciji“, što je prethodno spomenuto u kontekstu prijetnje ugledu. Odabir strategije odgovora na krizu vrlo je važan za organizaciju jer utječe na percepciju javnosti o kriznom događaju i o organizaciji, zbog čega je važan sadržaj poruka koje organizacija distribuira. Ako žele postupiti etično, organizacije se prvo moraju posvetiti psihičkim i fizičkim utjecajima krize na ljude, nakon toga utjecajima na okoliš te na kraju materijalnim posljedicama za organizaciju. Važno je da one prepoznaju kako u strategiji odgovora na krizu i tijekom distribucije poruka upotrijebiti moć društvenih medija za brže širenje svojih stajališta.



### 3.4.2. Kriza i dionici

U prethodnim poglavljima definirani su dionici i načini stvaranja poruka. Pritom je zaključeno kako će etične organizacije tijekom kriznih događaja prvo pozornost posvetiti rješavanju fizičkih i psiholoških problema žrtava. Budući da krize mogu dionike povrijediti na različite načine, za organizacije je središnja tema pitanje njihove nadležnosti, želje i sposobnosti da zadovolje očekivanja dionika s kojima su povezane mrežom različitih odnosa i interesa (Coombs, 2007: 165, 167; Heath, 2010: 4; Coombs, 2014: 131).

U prošlom poglavlju također su obrađene i emocije javnosti u oblikovanju poruka. Negativne emocije dionika mogu uzrokovati napade na organizaciju ili prekid suradnje (Coombs, 2007: 169). Takve ishode nijedna organizacija ne želi. Zbog toga su Jin, Pang i Cameron, da bi mogli razumjeti reakcije javnosti u krizi, razvili model integriranoga kriznog planiranja (engl. *Integrated Crisis Mapping* – ICM) koji omogućuje proučavanje emocija i kriznih komunikacija. Tijekom pripreme odgovora na krizu organizacija bi ga trebala oblikovati tako da u obzir uzme i emocije javnosti koja trpi posljedice takvog događaja. Također je važno da organizacija uskladi strategije rješavanja problema s posebnim potrebama javnosti ili da ga protumači dovoljno smisleno kako bi ga oni koji su suodgovorni riješili na odgovarajući način za pogođenu javnost (Jin i Pang, 2010: 678).

Coombs je utvrdio kako je percepcija dionika za organizaciju vrlo važna jer, ako dionici vjeruju da su njihova očekivanja ugrožena, može utjecati na međusobne odnose i rezultat njezina poslovanja. „Vjeruju li dionici da je krizna situacija, organizacija je u krizi, osim ako ne uspije uspješno uvjeriti dionike da nije“ (Heath, 2010: 6). Izostanak brige za sigurnost dionika pojačava utjecaj krize na organizaciju, a njezin propust da ih zaštiti može prouzročiti novu krizu. Za vrijeme kriznog događaja organizacije mogu primijeniti Sturgesov okvir za kategorizaciju odgovora s tri strateška središta: instrukcijskim informacijama koje dionicima pokazuju kako se fizički nositi s krizom; informacijama za prilagodbu koje dionicima pomažu da se s njom nose psihološki; obnavljanjem ugleda, tj. nastojanjem organizacije da ublaži štetu nastalu u krizi. Coombs (2010b: 29) tvrdi kako organizacije često previde prve dvije točke.

Povrijeđena percepcija dionika može izazvati prijetnju ugledu organizacije. Tada se govori o krizi izazova (engl. *challenge crisis*), a „dionici tvrde kako se poslovna organizacija ponaša neetično,

nemoralno ili neodgovorno“ (Lerbinger, 1997, prema: Coombs, 2014: 126). Kriza izazova može imati tri varijacije: organsku, razotkrivačku i zločinačku (Coombs, 2014: 127). Organska kriza izazova proizlazi iz vrijednosti i uvjerenja dionika. Novi sustav vrijednosti i uvjerenja navodi dionike da očekuju drukčije ponašanje od organizacije. Razotkrivačka kriza izazova pojavljuje se kada dionici shvaćaju kako riječi poslovne organizacije ne odgovaraju njezinim postupcima. Ona podrazumijeva postojanje namjernog pokušaja zbunjivanja dionika o društvenom dostignuću – riječ je o pretvaranju kako bi se zadovoljila njihova očekivanja. Ovo se može povezati s definicijom pseudotransparentnosti koja se odnosi na stvaranje osjećaja transparentnosti, a ne na stvarnu transparentnost. Zločinačka je kriza izazova jedan postupak u većoj igri između određenih dionika i organizacije ili industrije. To je jedna u nizu aktivnosti stvorena da ih oboji kao zločinačke i one koji moraju promijeniti svoje nevaljale prakse (Coombs, 2010, prema: Coombs, 2014: 127).

Coombs (2014: 128) navodi: „Kriza izazova odražava koncepte agitacije i kontrole. Agitacija je nastojanje onih izvan procesa odlučivanja da zagovaraju promjenu suočeni s otporom prema tim nastojanjima. Kontrola predstavlja reakcije onih koji imaju utjecaja na agitaciju (Bowers, Ochs i Jensen, 1993).“ Nadalje tvrdi kako je odgovor menadžera kod primjene koncepta agitacije zapravo oblik kontrole, pa prema toj retorici razlikuje četiri strateška odgovora koje menadžeri mogu upotrijebiti za rješavanje izazova: poricanje (engl. *refutation*), suzbijanje (engl. *repression*), preoblikovanje (engl. *reform*) i kajanje (engl. *repentance*). Nestlé je u krizi nastaloj zbog neodgovorne nabave palmira ulja, koja se opisuje u podpoglavlju 4.7 ovoga doktorskog rada, primijenio suzbijanje kao strateški odgovor. Prema Coombsu (2014: 129), suzbijanje uključuje napore za zaustavljanje širenja izazova. Menadžeri poduzimaju aktivnosti kako bi spriječili izazivače da razgovaraju o onome što ih zabrinjava. Sudski procesi tipična su strategija kojom se organizacije koriste kako bi utišale kritičare (Coombs i Holladay, 2010). Coombs (2014: 129) smatra da suzbijanje priječi slobodan tijek ideja i može izazvati negativne reakcije jer drugi dionici mogu izraziti nezadovoljstvo tako strogim reakcijama. Larissa A. Grunig (1992: 522) provela je istraživanje o tome kako aktivisti ograničavaju rad organizacije i kako vrhunski odnosi s javnošću reagiraju. Jedan od zaključaka je kako su neslaganja interesnih skupina s organizacijom svakodnevna zbog čega je aktivizam problem za organizacije.

Ključni elementi odnosa u rješavanju sukoba i u pregovorima su otvorenost, povjerenje i obostrano razumijevanje, no stvarnu razliku čini kvaliteta komunikacije. Dobra komunikacija u kriznim situacijama podržava ili povećava ugled organizacije, a loše upravljanje ili izostanak takvih vještina ostavlja negativne učinke na poslovanje. Posebno je važno u komunikaciji između dviju strana aktivno slušanje koje pomaže u obostranom razumijevanju i važno je za nastavak odnosa (Jahansoozi, 2006a: 74; Tench i Yeomans, 2006: 399). Ne prati li organizacija okolinu, pa tako ni probleme ni dionike i javnost, dogodit će se da će ući u fazu ključnog problema u kojoj će morati pripremati program za kriznu komunikaciju. Važno je stoga da prepozna prioritete dionika te komunicira s njima pravilno kako bi mogla poduzeti odgovarajuće aktivnosti za zaštitu ugleda.

### 3.4.3. Kriza i transparentnost

Neodgovarajuća komunikacija organizaciji ne pomaže izgraditi dobre odnose s dionicima. Ključ uspješnih odnosa između njih su povjerenje i vjerodostojnost, a o tome je potrebno voditi računa prije kriznog događaja (Walaski, 2011: 19; Tirkkonen i Luoma-aho, 2014: 196). To potvrđuju i Rizza i suradnici (2012: 720) koji navode kako je suština krize u prijetnji temeljnim vrijednostima: „Kriznoj situaciji svojstveno je postojanje sukoba vrijednosti, sumnje u opravdanost intervencije, suprotnih stajališta o privatnome i javnom području, ometanja demokratskih procesa, neodgovarajuće komunikacije i sudjelovanja, da spomenemo samo nekoliko aspekata.“ Zbog toga je tijekom krize potrebno imati na umu kako nije riječ samo o problemu, već i o vjerodostojnosti. Netransparentno ponašanje organizacija i zloupotreba moći mogu, što je već nekoliko puta spomenuto, utjecati na njezinu sudbinu.

Transparentnost za organizacije postaje sve važnija ako žele steći povjerenje javnosti koja sve više od njih zahtijeva etično poslovanje. Poznati primjeri organizacija koje su, uglavnom zbog netransparentnosti računovodstvenih praksi, izgubile dozvole za rad su Enron i WorldCom, što je pokrenulo svjetski trend zahtjeva za transparentnim poslovanjem (Jahansoozi, 2006a: 83). DiStaso (2014: 37) donosi primjer svjetske ekonomske krize iz 2008. godine nakon koje su bankarske i financijske ustanove bile industrije s najnižim povjerenjem, a Douissa (2011: 92) navodi primjer investicijske banke Lehman Brothers iz SAD-a, koja je te godine propala dijelom zbog netransparentnosti. Zbog te krize savjetodavna tvrtka Ernst & Young predložila je četiri koraka za obnovu povjerenja u bankarske robne marke: inovativna marketinška iskustva kupaca,

personalizirane proizvode i usluge, stvaranje ambasadora robne marke uz transparentnost te poticanje i primjenu usklađenoga društveno-medijskog pristupa koji će pomoći u poboljšanju percepcije robne marke i iskoristiti prednosti *online* zagovaranja (Douissa, 2011: 92; DiStaso, 2014: 37).

Jahansoozi (2007: 398–406) u istraživanju o odnosu naftne industrije i lokalne zajednice opisala je krizu koja se dogodila naftnim i plinskim tvrtkama udruženim u Sundre Petroleum Operators Group (SPOG) s lokalnom zajednicom u gradu Sundreu u Alberti (Kanada). Pedesetih godina prošlog stoljeća ova ruralna pokrajina borila se za opstanak zbog teškoća koje je izazvala suša. Zajednica je s dobrodošlicom prihvatila dolazak naftne industrije koja joj je ekonomski „pomogla“ plaćanjem pristupa parcelama za pumpe za bušotine i naftovod te za raznu drugu opremu i postrojenja. Industrija je iskoristila „teška vremena“ poljoprivrednika, no do određene mjere obje su strane imale koristi od ovog odnosa. Poljoprivrednici su trebali zaradu samo da bi opstali u poslu, a industrija je trebala pristup parcelama za eksploataciju plina i nafte. S vremenom je poljoprivreda postala stabilnija i cijene nekretnina u toj regiji su porasle. Više nije bila potrebna naftna industrija za ekonomski rast te je nezadovoljstvo počelo rasti. Doživljavali su je kao prepreku jer je stajala na putu poljoprivredi i više nije bila prikladna za zajednicu. Budući da je naftna industrija ignorirala gomile žalbi i opće nezadovoljstvo lokalne zajednice, razina nepovjerenja znatno je porasla. S vremenom se više nisu tolerirale aktivnosti koje su nekada bile prihvatljive. Zajednica u regiji bila je ljuta, događale su se sabotaže, a sve je kulminiralo 1998. godine kada je nezadovoljni poljoprivrednik ubio Patricka Kenta, predsjednika jedne naftne tvrtke. Jahansoozi (2007: 398) navodi kako rezultati istraživanja upućuju na to da je nakon krize transparentnost bila presudna za obnovu povjerenja i razvoj odnosa između industrije i lokalne zajednice.

Brojni su primjeri organizacija koje su izdržale krizu i pretrpjele velike gubitke (Jahansoozi, 2006b: 943), a najbolji su Shell s krizama u Nigeriji i Brent Spar na Sjevernome moru.

#### 3.4.4. Kriza i DOP

Programi DOP-a jedan su od načina obnove povjerenja. Osnovna su sastavnica zaštite ugleda, pa tako i korporacijske robne marke, odnosno postizanja da se organizacije ponašaju kao dobri

korporacijski građani. Uspješni programi DOP-a mogu pomoći poslovnim organizacijama da se odvoje od određenih vrsta kriza (Capozzi i Rucci, 2013: 16; Sevick Bortree, 2014: 112). Osim toga, mogu im pomoći lakše prebroditi krizu, kao što je već nekoliko puta u radu spomenuto.

No, kako svaka situacija u sebi sadržava prilike koje organizacija može iskoristiti, isto je i s krizom. Kao strategiju za obnovu ugleda s pomoću programa DOP-a organizacija može promicati svoje odgovorno ponašanje. Drugim riječima, kriza joj može biti prilika za komunikaciju i predstavljanje predanosti odgovornom ponašanju i mjerama koje je poduzimala i koje i dalje poduzima kako bi bila odgovorna (Heath, 1997: 311; DiStaso i Sevick Bortree, 2014: XXVIII).

L'Etang (1995: 128) navodi kako organizacije svojim klijentima duguju sigurne proizvode i usluge te su dužne obavijestiti kupce o bilo kakvoj vrsti njihove zagađenosti. Tako manifestiraju transparentnost i odgovornost za okolinu, ali i za vlastitu opstojnost.

Tench i Yeomans (2006: 358) zaključuju kako aktivnosti u zajednici mogu imati utjecaj na vrijednost dionica, ali i na odnose s medijima, ulagačima, dioničarima, pa čak i na kriznu komunikaciju. Uspostava odnosa sa specijaliziranim ili lokalnim novinarima tijekom prenošenja pozitivnih vijesti povezanih s aktivnostima u zajednici može pomoći ako dođe do krize. Tench i Yeomans (2006: 358) naglašavaju da bi u slučaju krize novinar naklonjen organizaciji vjerojatno pružio priliku da reagira ili objavio njezin pogled na negativnu situaciju, što bi moglo pomoći u sprečavanju prerastanja štetnih vijesti u krizu.

Programi DOP-a mogu višestruko pomoći u slučaju kriznog događaja. Prethodno stvorena baza odgovornog ponašanja pomaže zajednici prepoznati organizaciju za vrijeme krize, što do određene mjere smanjuje negativne emocije javnosti prema organizaciji i umanjuje stres oko gubitka povjerenja. Nakon takvog događaja programi DOP-a jedan su od načina kako organizacija može obnavljati povjerenje javnosti. No, ako se organizaciji dogodi krizni događaj, a nije poznata u zajednici, teže će ga prebroditi i steći povjerenje okoline u kojoj posluje.

## 4. DRUŠTVENI MEDIJI

Kada je riječ o komunikaciji između poslovnih organizacija i javnosti, društveni mediji promijenili su srž poslovanja i načine upravljanja odnosima. Velike i utjecajne platforme kao što su Facebook, Twitter, YouTube i LinkedIn eksplodirale su po broju korisnika i unovčile potencijale, a kao ishod „nastala je nova infrastruktura: ekosustav povezivih medija s nekoliko velikih i puno malih igrača“ (van Dijck, 2013: 4, 9). Van Dijck (2013: 4) napominje kako je postalo nemoguće razgraničiti različite vrste platformi društvenih medija jer je spomenuti *online* ekosustav „ugrađen u veliki društveno-kulturni i ekonomsko-politički kontekst u kojemu ga neizbježno oblikuju povijesne okolnosti“. Temelji industrije masovnih medija potpuno su se promijenili s pojavom društvenih medija koji su javnosti ponudili mogućnost sudjelovanja. Time je razvijena kultura sudjelovanja (engl. *participatory culture*) i svi su se trebali prilagoditi toj novoj stvarnosti (Lister et al., 2009: 221). Zbog horizontalnih mreža interaktivne komunikacije vladama i tvrtkama teško je kontrolirati „masovnu samokomunikaciju“ (Castells, 2013: 7). Više nemaju najbolju kontrolu nad svojim porukama i robnim markama. Zbog toga se gotovo svi politički i korporacijski planovi danas uključuju u društvene medije (Argenti, 2011: 64; Capozzi i Rucci, 2013: 5; Castells, 2013: 7).

Prisutnost na mreži i širenje komunikacije poslovnih organizacija na društvene medije sve je važnije jer omogućuje drukčiju komunikaciju i izravan pristup dionicima, ali utječe i na način poslovanja. Društveni mediji promijenili su srž poslovanja, poslovne organizacije prilagodile su se promjenama u metodologiji, proceduri, kulturi i operativnoj strukturi, a platforme društvenih medija, uključujući društvene zajednice (engl. *social communities*) i blogove, u potpunosti su utjecale na reorganizaciju poslovnog okruženja, posebno u komunikacijskom smislu (Argenti, 2011: 61; Blanchard, 2013: 6; Capozzi i Rucci, 2013: 3; Wright i Drifka Hinson, 2014: 5). Wright i Drifka Hinson (2014: 5) navode kako rezultati istraživanja *Authentic Enterprise Report* (2007) udruženja Arthur W. Page Society daju priznanje novim komunikacijskim medijima „za dramatično mijenjanje načina kojima su osnaženi dionici“. John Doorley i Helio Fred Garcia u knjizi *Reputation management* ističu širok raspon značajki društvenih medija, a kao osnovne navode autentičnost, transparentnost, decentralizaciju uprave, brzinu i suradnju (Capozzi i Rucci, 2013: 5).

Zbog svega navedenoga poslovne organizacije u pripremu komunikacijskih strategija moraju uključiti i društvene medije. Sedereviciute i Valentini (2011: 234) zaključili su kako će se „u nadolazećim godinama društveni mediji i digitalne tehnologije još više razvijati zbog čega bi stručnjaci za odnose s javnošću u svoje planove trebali uključiti mrežne i izvanmrežne dionike kako bi se stvorilo zajedništvo među različitim skupinama“. Važnost dionika potvrđuju i Capozzi i Rucci (2013: 49) naglašavajući: „U svijetu u kojemu je 'ugled sve što imate', a 'percepcija je sve', sposobnost poslovne organizacije da opstane ovisi o njezinu odnosu s dionicima.“

Razvoj društvenih medija i 24-satni ciklus vijesti omogućuju drastične promjene za poslovne organizacije – dovoljne su minute da se objavi suprotstavljajući ili negativan tekst. U tim okolnostima kratko je trebalo poslovnim organizacijama da se počnu koristiti društvenim medijima kao alatom koji služi za stvaranje „čovječnijeg lica i razvoj odnosa s dionicima“ (Capozzi i Rucci, 2013: 49; Sweetser, 2014: 205). Stoga se može zaključiti kako društveni mediji poslovnim organizacijama mogu služiti kao jedan od alata za izgradnju ugleda.

Walaski (2011: 85) navodi kako se zadnjih godina vidi razvoj novih načina širenja poruka, a ta promjena od organizacija zahtijeva prilagodbu metode plasiranja informacija ako žele uspješno doprijeti do javnosti. Korist od izravnog pristupa velikim skupinama javnosti imaju svi korisnici društvenih medija, koji mogu transparentno izraziti svoje neslaganje s proizvodima organizacije, ponašanjima, politikama itd. To znači da svi „imaju slobodu voditi rasprave o svojim mišljenjima, pozitivnim ili negativnim, u bilo kojem trenutku“ (Capozzi i Rucci, 2013: 12). S razvojem društvenih medija stoga raste odgovornost organizacija za transparentnim i odgovornim poslovanjem.

Može se primijetiti da uz današnji razvoj tehnologije dionici neke organizacije mogu velikom brzinom proširiti informacije i pridobiti sljedbenike. Svoju moć grade povećanjem broja ljudi koji dijele isti problem ili imaju zajednički interes. Komunikacija je tako jedno od sredstava za izgradnju moći stvaranjem svijesti i regrutiranjem pristaša, a upotrebom spoja komunikacijskih kanala, posebno onih s interneta, dionici mogu povećati tu moć šireći doseg i ponavljajući poruke (Coombs, 2014: 128). Treba razumjeti kako sada svi imaju iste mogućnosti, tj. svatko može stvoriti obavijest i poslati je milijunskom auditoriju, no isto tako svi moraju voditi računa o odgovornoj komunikaciji. Malović (2014: 121) primjećuje kako teoretičari Black i Bryant

izjednačuju pojmove etičnosti i društvene odgovornosti, „pa time osnažuju potrebu za odgovornim komuniciranjem“.

Kako bi izgradile željen ugled, poslovne organizacije iz godine u godinu povećavaju upotrebu i vrste društvenih medija – uključujući blogove, Twitter, Facebook i *podcastove* (Johnson i Gillis, 2014: 178, 181). S pomoću njih informacije se šire brzo, povoljno i učinkovito, a sadržaji se brzo prepričavaju i množe (White, 2012: 2; Blanchard, 2013: 11). Zbog toga organizacije trebaju imati na umu korisnike tih medija koji se njima služe za redovno informiranje, s obzirom na to da se većina korisnika, tzv. promatrači, koriste spomenutim stranicama kao održivim izvorom informacija (Capozzi i Rucci, 2013: 6). Mudre organizacije to će iskoristiti kao prednost, za što je potrebno prethodno definirati ciljeve i stvoriti dizajn koji će ih podržati, tj. potrebno je redefinirati strategije i robne marke u smislu digitalnih komunikacijskih platformi (Argenti, 2011: 61; White, 2012: 23). Phillips i Young (2009: 136) smatraju kako većina organizacija nema korporacijsku mrežnu strategiju, a Penović i sur. (2014: 277) spominju najčešće pogreške u radu na društvenim mrežama: izostanak strategije nastupa, nametanje isključivo promidžbenog sadržaja, primjena modela „sve su društvene mreže iste“, loša komunikacija i bombardiranje sadržajem.

Osim korporacijske mrežne strategije, organizacije trebaju imati i društveno-medijski program. Blanchard (2013: 8) pojašnjava: „Potpuno razvijen društveno-medijski program u cijelosti je integrirani komunikacijski mehanizam koji pojačava utjecaj svake funkcije u organizaciji iskorištavanjem snage ljudskih mreža s pomoću društveno-mrežnih platformi.“ Argenti (2011: 62) preporučuje sljedeće načine kako bi poslovne organizacije trebale pristupiti ovim promjenama:

- povezati se s klijentima na mreži
- osigurati digitalne alate zaposlenicima
- učiniti odnose s investicijskom zajednicom pristupačnijima
- razvijati organizacijsku strukturu
- premjestiti komunikacije iz pozadine u upravni odbor.

Poslovne organizacije sve se više koriste korporacijskim blogovima kako bi izgradile željen ugled (Johnson i Gillis, 2014: 178). Primjenjujući blog kao taktiku odnosa s javnošću, trebale bi razmisliti o sljedećim temama: blog bi trebao podržavati poslovne ciljeve, odražavati njihov



ugled i ukupnu poslovnu strategiju; kao komunikacijska strategija blog bi se morao pratiti i vrednovati; trebala bi postojati politika o tome tko će ga pisati u ime organizacije; autori bi trebali misliti o pravnim i etičkim posljedicama njihove komunikacije (Johnson i Gillis, 2014: 182).

S obzirom na to da se poslovne organizacije sve više koriste alatima društvenih medija, nije iznenađujuće da novinari ta izdanja prihvaćaju kao izvore za pisanje članaka (Johnson i Gillis, 2014: 177, 179). U trećemu godišnjem istraživanju trendova i promjena u novinarskoj praksi Middleberg i McClure (2011) utvrdili su pet glavnih društveno-medijskih alata kojima se novinari koriste u izvještavanju, a to su: korporacijske mrežne stranice, blogovi, Facebook, Twitter i *online* videosadržaji. Također su utvrdili da 68 % ispitanih novinara smatra da je njihovo oslanjanje na izvore iz društvenih medija u znatnom porastu, dok samo 10 % ispitanika smatra društvene medije pouzdanim izvorom za prikupljanje informacija te oni još uvijek prednost daju tradicionalnoj komunikaciji (e-pošta, telefon, osobni sastanci) i izgradnji suradnje (Johnson i Gillis, 2014: 179).

Društveni mediji omogućuju dvosmjernu komunikaciju što poslovnim organizacijama dalje nudi velike mogućnosti za repozicioniranje, upravljanje robnom markom i izgradnju odnosa (Argenti, 2011: 64). One trebaju svoje stajalište predstaviti na društvenim mrežama prije nego što priča nađe put prema tisku i televiziji (Capozzi i Rucci, 2013: 15). „Floyd i Parks (1996) analizirali su izgradnju odnosa na internetu i utvrdili kako računalno posredovana komunikacija predstavlja nove izazove za razumijevanje različitih vrsta međuljudskih i organizacijskih odnosa s javnošću“ (Perry et al., 2003: 209). Budući da vlade i medijske tvrtke izrazito kontroliraju medije, komunikacijska autonomija digitalnih društvenih mreža nudi mogućnosti za nesmetano raspravljanje i koordinaciju aktivnosti (Castells, 2013: 9). Društveni mediji mijenjaju odnose među svim sudionicima i omogućuju stvaranje međunarodnih pokreta i društvene promjene. Fuchs (2014: 55) objašnjava kako internet omogućuje pokretima „prenošenje emocija ogorčenosti i nade koje su potrebne za pomak s kolektivnih emocija na kolektivno djelovanje te su suvremeni društveni pokreti *online* i *offline* društveno umreženi pokreti, za koje su društveni mediji presudni, i takvi su pokreti – rođeni, prenošeni i temeljeni na internetu“.

Ipak, društvene medije nisu prihvatili svi. Raspravlajući o rizicima, Phillips i Young navode kako su mnogi upravljački timovi oprezni u vezi s internetom, a mnogi ga doživljavaju kao prijetnju kojom treba upravljati. Autori su zaključili kako je riječ o upravljanju nepoznatim i

neizvjesnim. Neki smatraju da Facebook, iako ima više od milijardu korisnika, nije toplo i gostoljubivo okružje za organizacije (Phillips i Young, 2009: 197; Waters, 2014: 4). I reguliranim djelatnostima primjena društvenih medija poseban je izazov. Strogi zakonski okvir za farmaceutsku i zdravstvenu industriju može ograničavati njihove mogućnosti da se uključe u zajednice pacijenata onoliko slobodno koliko bi htjele, a to dodaje još jedan niz poteškoća u komunikaciji s javnošću (DiStaso, McCorkindale i Wright, 2011: 326).

Budući da brojne organizacije stavljaju povećani naglasak na svoje komunikacijske kampanje u društvenim medijima, moraju imati sredstva i politike kako bi se mogle uključiti, kao i biti sposobne pratiti i oslušivati što njihovi dionici govore na mreži (McCorkindale, 2014: 66). Održavanje društvenih medija dugotrajan je i zahtjevan zadatak, a iako širenje poruka u ovakvom okružju može biti lakše, brže i uspješnije, zapošljavanje potrebnog broja osoblja uz odgovarajuće alate može biti izazovno (DiStaso, McCorkindale i Wright, 2011: 325; DiStaso i Sevic Bortree, 2014: XXVII). Organizacijama je potrebno ostati u vrhu praćenja najnovijih trendova što je više moguće, no većina ih smatra kako je teško držati korak i obrazovati zaposlenike za primjenu najboljih praksi (McCorkindale, 2014: 78).

Kako bi stručnjaci za odnose s javnošću uspješno komunicirali u društvenim medijima, Capozzi i Rucci (2013: 7) navode da bi trebali:

- biti prisutni
- biti aktivno uključeni kako bi utjecali na tijek razgovora među dionicima
- dostavljati pouzdane informacije korisnicima koji konzumiraju proizvode i/ili usluge
- izvještavati o nalazima kako bi utjecali na odluke i politiku poslovne organizacije
- biti ispred moguće krize.

Penović i sur. (2014: 136) navode kako su tvrtke kao što su Starbucks, Lego, Manchester United, Samsung, Coca-Cola i Oreo potpuni vladari društvenih mreža jer su među prvima savladale nekoliko ključnih preduvjeta uspješnog djelovanja na društvenim mrežama: slušaju i uvažavaju korisnike, njihova mišljenja i kritike; upuštaju se u dijalog s njima na vrijeme i onako kako to njima odgovara; stalno stvaraju intrigantan i zanimljiv sadržaj koji ih privlači; transparentne su u poslovanju i trenutačno djeluju u kriznim situacijama.

Gotovo sve industrije danas se koriste društvenim medijima u poslovanju, pa tako i uslužne djelatnosti. Budući da je u istraživanju za potrebe ovog rada obrađeno bankarsko područje, navode se i koristi za ovu industriju dostupne u analiziranoj literaturi.

DiStaso (2014: 37–38) navodi pet glavnih načina kako banke mogu upotrebljavati društvene medije i imati od njih koristi koje su stručnjaci iznijeli u članku objavljenom u časopisu *American Banker* (Adams, 2013):

1. izgraditi zajednicu i uključivanjem klijenata u kreativan proces doći do ideja za proizvode i usluge
2. pratiti sadržaje kako bi naučile koje su potrebe i željene značajke
3. koristiti se prikupljenim osobnim podacima za bolje oglašavanje
4. koristiti se podacima društvenih mreža za donošenje odluka o kreditiranju
5. uključiti društvene medije u program nagrađivanja i vjernosti.

Ipak, može se primijetiti kako stručnjaci ne navode da bi korist za banke moglo imati korištenje društvenim medijima u komunikaciji o rizicima, upravljanju ključnim problemima i u kriznim komunikacijama

Tusinski Berg i Bartel Sheehan (2014: 99) spominju istraživanje tvrtke Custom Communications iz 2010. godine o utjecaju društvenih medija čiji je zaključak da se poslovne organizacije rijetko koriste društvenim medijima kako bi informirale javnost o društveno odgovornim aktivnostima njihovih robnih marki iako se istodobno koriste Twitterom, Facebookom, blogovima i sl. za druge promidžbe.

#### **4.1. Društvene mreže i zajednice**

Stajališta i aktivnosti različitih društvenih zajednica mogu doprijeti do najudaljenijih dijelova svijeta zahvaljujući Web 2.0 tehnologiji i društvenim mrežama. Zbog toga je važno razumjeti i jedne i druge. Zajednice se grade oko društvene klasifikacije i identiteta. Logan i Tindall (2014: 140) tvrde kako su te klasifikacije demografske kategorije koje čine ljudi definirani prema „prototipskim osobinama koje su odijeljene od članova“. One utječu na uređenje okoline i omogućuju pojedincima stvaranje društvenog identiteta koji, prema Owensu (2003), proizlazi iz kategorija za koje su pojedinci prepoznati da im pripadaju.

Upotreba mreža (engl. *networks*) dominira životima pojedinaca, a na društvenoj i svjetskoj razini uočava se kako medijske, društvene i ekonomske mreže sežu do najudaljenijih kutova i rubova svijeta. One su zapravo živčani sustav društva i može se očekivati da će imati veći utjecaj na njega i živote građana nego što je u prošlosti imala izgradnja cesta za prijevoz robe i ljudi (van Dijk, 2006: 1–2). „Društvene mreže stare su koliko i čovječanstvo“ (van Dijk, 2006: 11) i sva ljudska društva oduvijek su povezana. Stoga van Dijk (2006: 20) zaključuje kako se mrežno društvo (engl. *network society*) može definirati kao „društvena tvorevina s infrastrukturom društvenih i medijskih mreža koje oblikuju njezin osnovni način organizacije na svim razinama (pojedinačnim, grupnim/organizacijskim i društvenim)“, a masovno društvo kao „društvena tvorevina s infrastrukturom skupina, organizacija i zajednica ('masa') koje oblikuju njezin osnovni način organizacije na svim razinama (pojedinačnim, grupnim/organizacijskim i društvenim)“.

Van Dijk (2006: 22) opisuje svjetsku povijest kao niz pet svjetskih mreža (engl. *webs*). To su: prva svjetska mreža (engl. *first world wide web*), metropolske ili gradske mreže (*metropolitan or city webs*), mreža Starog svijeta (*Old World web*), kozmopolitska mreža (*cosmopolitan web*) i svjetska mreža (*global web*). Za ovaj rad važna je potonja, koja traje posljednjih 160 godina. Prvo razdoblje tog vremena označuju masovno društvo i masovne komunikacijske mreže, a u drugom se razvija mrežno društvo. Van Dijk (2006: 23) navodi kako ovo razdoblje predstavljaju urbanizacija i rast populacije, a ljudska se mreža više nije širila, već zgušnjavala. Opseg i brzina komunikacije znatno su porasli, kao i broj te upotreba novih sredstava za prijevoz i komunikaciju, s dolaskom vlakova, automobila i zrakoplova, zajedno s telegrafima, telefonima, radijskim prijamnicima, televizorima te konačno računalima i mrežama. „Snaga ljudske komunikacije i u kooperativnim i u natjecateljskim oblicima također je utjecala na svijet u sve većoj mjeri“ (van Dijk, 2006: 23).

Castells (2013: 231) smatra kako je najdublja društvena transformacija na internetu došla u prvom desetljeću 21. stoljeća prelaskom s pojedinačne i korporacijske interakcije na autonomno stvaranje društvenih mreža kojima upravljaju njihovi korisnici. Najvažnije aktivnosti danas se događaju na društveno-mrežnim stranicama (engl. *social network sites*), koje su postale platforma za sve vrste aktivnosti, ne samo osobne već i za marketing, e-trgovinu, obrazovanje, kulturnu

kreativnost, distribuciju medija i zabave, zdravstvene aplikacije, društveno-politički aktivizam i dr. (Castells, 2013: 231).

Turkat (1980: 99) društvene mreže shvaća kao skupine ljudi koji imaju zajednički, povezujući interes. One su društveni krugovi i prirodni odnosi, a njihova analiza prikazuje organizaciju i odnose društvenih čimbenika. Mogu se sastojati od skupina kao što su nečija obitelj, rodbina, prijatelji, susjedi, poslovni suradnici, članovi kluba i sl., a mogu služiti članovima za niz interesa i razloga, primjerice kao psihološka podrška, za razmjenu znanja i iskustava, dobivanje savjeta i dr. Sedereviciute i Valentini (2011: 227) doživljavaju ih kao „skup čvorova ili dionika (ljudi ili organizacija) povezanih društvenim odnosima ili vezama određene vrste“. Veza ili odnos između dvaju dionika imaju snagu i sadržaj. Sadržaj uključuje informacije, savjete ili prijateljstva, zajedničke interese ili članstva i određenu razinu povjerenja (Castilla et al., 2000: 219, prema: Sedereviciute i Valentini, 2011: 227).

Van Dijk (2006: 25–27) primjećuje da su društvene mreže dostupne svim razinama društva jer su podržane medijskim mrežama te navodi četiri njihove razine: pojedince; skupine, organizacije i zajednice; društvo; opći sustav društava. Prema van Dijk (2006: 27) ušli smo u razdoblje svjetske mreže koja je nastala širenjem međunarodnih odnosa i postupnim širenjem organizacije, a oboje je snažno podržano međunarodnim medijskim emitiranjima (engl. *international broadcasting*), telekomunikacijama i računalnim umrežavanjem. Van Dijk zaključuje kako je u modernim društvima pojedinac temeljna jedinica društva, dok su u drugim društvima to često obitelj, pleme ili lokalna zajednica. Pojedinci, kao i organizacije, radi uspostave vlastite mreže prelaze sve razine kako bi se povezali s drugim pojedincima u skupinama, organizacijama i zajednicama kojima ne pripadaju, a telekomunikacije i računalne mreže snažno podržavaju te prakse (van Dijk, 2006: 28).

Tijekom 20. stoljeća strukture masovnog društva postupno su zamijenjene strukturama mrežnog društva. Van Dijk (2006: 33–35) kao osnovne sastavnice prvotnog društva navodi domaćinstva i širu obitelj u vrlo uskim zajednicama sela ili gradskog susjedstva, a kao temeljnu jedinicu mrežnog društva navodi pojedinca povezanog mrežama. Nabraja šest vrsta mreža: fizičke, organske, neuronske, društvene, tehničke i medijske (van Dijk, 2006: 25). Zaključuje kako društvene, tehničke i medijske mreže zajedno čine mrežno društvo: društvene mreže su društveni sustavi s konkretnim vezama u apstraktnim odnosima; tehničke mreže čine tehnički sustavi –

ceste, distribucijske, telekomunikacije i računalne mreže; medijske mreže čini medijski sustav koji povezuje pošiljatelje i primatelje informacija te je ispunjen simbolima i informacijama.

#### **4.2. Uloga društvenih medija u postizanju odgovornog poslovanja**

Web 2.0 prisiljava organizacije da budu transparentne jer omogućuje brzu i raširenu komunikaciju. Dostupnost informacija na internetu tjera poslovne organizacije da promisle o mogućim ishodima svojih odluka. No, isti alati mogu se upotrijebiti za izgradnju ugleda i bolje postavljanje tako da se može utjecati na ključne javnosti te biti prepoznat kao etična organizacija kojoj se može vjerovati (Jahansoozi, 2006a: 81; Johnson i Gillis, 2014: 186).

U organizacijskim odnosima s javnošću transparentnost bi trebala biti u središtu znanstvenih i profesionalnih istraživanja jer današnje medijsko okruženje ohrabruje različite javnosti da prate i preispituju ponašanja organizacija. Kritičko preispitivanje je potrebno jer su globalizacija i brzina demokracije, promicane povećanom popularnošću novih medija, podržale stvaranje neovisnijeg svijeta čime su svi izazvani da budu puno transparentniji u objašnjavanju svojeg djelovanja (Kim et al., 2014: 812; Vujnovic i Kruckeberg, 2016: 125). „Elia (2009) tvrdi da poslovne organizacije, kada primijene nove medijske taktike, imaju obvezu prema dionicima poticati transparentnost i stvarati obostrano korisne razmjene“ (Johnson i Gillis, 2014: 178). No, iako nove komunikacijske tehnologije imaju pravi potencijal za njezino povećanje, sama objava informacija ne znači transparentnost, što je prethodno u radu objašnjeno. One u sebi sadržavaju potencijal da ih se iskorištava za varanje i manipulaciju javnostima (Vujnovic i Kruckeberg, 2016: 129). Stoga, osim što se od svih sudionika u komunikaciji očekuje transparentnost, očekuje se i odgovornost za objavljena stajališta.

Potrebno je razumjeti razliku između izravnih aktivnosti transparentnosti privatnih osoba i organizacija i one službene, zakonski obvezujuće ili zadane korporacijskim kodeksom. Obje su povezane jer objavljene informacije privatnih osoba mogu utjecati na ponašanje vlada, organizacija civilnog društva i tvrtki (Vujnovic i Kruckeberg, 2016: 126).

Prethodno u ovome doktorskom radu objašnjene su i smjernice organizacije Global Reporting Initiative (GRI) koje se mogu provesti radi veće transparentnosti. GRI-jev izvještaj navodi da će budućnost izvještavanja poslovnih organizacija „uključivati podatke o održivosti u realnom

vremenu, što će omogućiti vrlo razvijena tehnologija“ (*GRI Standardi – novi standard nefinancijskog izvještavanja*, 2017).

Dionici, kupci, ulagači i klijenti imat će važnu ulogu u društvenoj odgovornosti. Uključeni i informirani dionici pridonijet će ocjenjivanju rada poslovnih organizacija, ali i njihovu cjelokupnom položaju u društvu. Alati koji se primjenjuju već sada omogućuju kupcima, ulagačima i dobavljačima razumijevanje napora poslovnih organizacija kada je riječ o održivosti, a poslovnim organizacijama olakšavaju izradu nefinancijskih izvještaja i osiguravaju transparentnost (*Budućnost nefinancijskog izvještavanja: Naglasak na digitalnome i praćenju podataka u realnom vremenu*, 2017).

Osnovni preduvjeti za učinkovit dijalog, pa i onaj na internetu, jesu transparentnost i povjerenje. Akreditirana *online* prisutnost koju pružaju internetski agenti znači kvalitetu i pouzdanost objavljenih sadržaja što je vrijednost za organizaciju (Phillips i Young, 2009: 89; Tirkkonen i Luoma-aho, 2014: 194). Capozzi i Rucci (2013: 12) skreću pozornost i na osobine potrošača, koji su u društvenim medijima „aktivni, strastveni i zahtijevaju transparentnost i uključenost“. Toga poslovne organizacije moraju biti svjesne te trebaju prilagoditi svoju aktivnost na društvenim mrežama navikama potrošača. Internet je sada glavna sastavnica u pružanju transparentnosti i za organizacije i za menadžere čija je uloga čuvanje ugleda (Phillips i Young, 2009: 39). „Medijska nejasnoća mora nestati jer je istina koja stvara povjerenje ono što razlikuje medije 21. stoljeća od svega drugoga u današnjim komunikacijskim kanalima, posebno internet“ (Tsetsura i Kruckeberg, 2017: 99).

Jedna od važnih značajki izgradnje povjerenja u organizaciju jest i odgovorno ponašanje poslovnih organizacija, što je već bilo objašnjeno. No, Tusinski Berg i Bartel Sheehan iscrpnim su istraživanjem utvrdili kako se najpoznatije robne marke rijetko koriste Facebookom za objavu poruka DOP-a, točnije manje od 16 % sadržaja odnosilo se na navedene teme (prema: DiStaso i Sevic Bortree, 2014: XXVIII). DiStaso (2014: 35) navodi kako je u istraživanju pod nazivom *Social Media Influence Study* iz 2010. godine ustanovljeno da se samo 23 % tvrtki koristilo društvenim medijima za objavu programa DOP-a.

Tijekom donošenja odluke o tim programima organizacije trebaju voditi računa o ciljevima koje žele postići njihovom primjenom. Pavitt (2012: 22) navodi istraživanje Sveučilišta u Leedsu

(2011) prema kojemu postoji praksa zloupotrebe aktivnosti DOP-a, odnosno „mnoge organizacije u izvješćima DOP-a objavljuju 'neutemeljene tvrdnje, praznine u podacima i netočne brojke'. Povrh svega, mnoge su organizacije uhvaćene u aktivnostima koje proturječe njihovim objavljenim izjavama o vrijednosti u područjima kao što su okoliš, odnosi s lokalnom zajednicom ili etično ponašanje“. On citira Bakana (2004: 151) koji DOP smatra paravanom koji „omogućuje korporacijama skrivanje njihovih loših praksi i jača njihovu sposobnost da se odupru regulativi“. Konačno, Pavitt zaključuje kako se sa snagom društvenih medija ova situacija naglo mijenja, što potvrđuju i Sedereviciute i Valentini (2011: 221): „Povećano širenje upotrebe *online* okružja za razgovore i rasprave o organizacijama, proizvodima, uslugama, politici itd. predstavlja i mogućnosti i prijetnje za organizaciju.“

Također, u raspravi o DOP-u i društvenim medijima ne smije se zaobići ni etički kontekst. Lee i Chen (2012) proveli su krajem 2011. godine istraživanje o etičkim stavovima odnosa s javnošću na uzorku od 25 tvrtki uvrštenih u *Fortune 500*. Istražujući odgovore na pitanja o tome koliko su sadržaji tvrtki uključenih u istraživanje, objavljeni u društvenim medijima, istiniti, autentični, pristojni, nepristrani, društveno odgovorni te vjerodostojni, otkriveno je da stručnjaci za odnose s javnošću tvrde da je vjerodostojnost problem u njihovoj industriji, a većina na radnome mjestu nije sudjelovala ni u jednome obrazovnom programu o etici. Utvrđeno je da vjerodostojnost na Facebooku za 25 istraživanih tvrtki u prosjeku iznosi manje od četiri boda u odnosu na ukupnih devet, a na Twitteru više od četiri. „Lee i Chen (2012) utvrdili su kako je 80 % stručnjaka za odnose s javnošću primijetilo da rast društvenih medija predstavlja etički problem“ (prema: Lee et al., 2014: 171). Povećana upotreba društvenih medija i Twittera nije dovela do povećanja etičnog ponašanja. Tvrtke su se u komunikaciji s klijentima uglavnom ponašale pristojno, no korisnost odgovora bodovana je znatno niže (52,4 % za Facebook, 63,7 % za Twitter). Većina bodova za vjerodostojnost, autentičnost i društvenu odgovornost bila je niska. Facebook je ocijenjen većom ocjenom od Twittera za autentičnost uvjeravanja, a Twitter većom za istinitost i društvenu odgovornost (Lee et al., 2014: 172).

Poslovne organizacije trebaju se početi mijenjati. Ne mogu više izbjegavati odgovornost da djeluju etično, već moraju odgovoriti na izazove koje donosi nova komunikacijska tehnologija (Pavitt, 2012: 25).



Glavni razlozi upotrebe interneta u odnosima s javnošću su prikupljanje informacija te uspostava i održavanje odnosa s dionicima i dioničarima, pri čemu društveni mediji dopuštaju organizacijama da prikažu autentičnu i transparentnu stranu komunikacije (McCorkindale, 2014: 66; Bowen i Stacks, 2014: 218). Sve ih više ugrađuje društveno-medijske strategije u svoje komunikacijske planove i suočava se s izazovima etičnosti u upravljanju odnosima u virtualnom kontekstu. Zbog toga je važnost društvenih medija i istodobno etike narasla u zadnjih deset godina (DiStaso i Sevick Bortree, 2014: XXX). S tim je rastom otkrivanje i dijeljenje saznanja o neetičnom ponašanju organizacija puno lakše. Ako ne posluju transparentno, one riskiraju da bilo koji negativan aspekt njihova rada bude predmetom komunikacije u društvenim medijima. Zbog toga je potrebno etično upravljati odnosima i na mreži i izvan nje. Etika u odnosima s javnošću na internetu nije samo dodatna mogućnost, već je presudna za uspjeh poslovne organizacije (Phillips i Young, 2009: 90; Pavitt, 2012: 24).

U svojem istraživanju Johnson i Gillis (2014: 176) opisuju kako se mnoge poslovne organizacije koriste korporacijskim blogovima za objavu informacija, navodeći propuste Walmarta, Della, Microsofta i Petrobrasa, čiji su slučajevi lošeg ponašanja doveli u pitanje etično donošenje odluka povezano s upotrebom društvenih medija. Tehnološki napredak ne mijenja što je ispravno, a što pogrešno, stoga se ni načela etičnog ponašanja ne mijenjaju, pa nema potrebe za stvaranjem novog kodeksa ponašanja za društvene medije (Phillips i Young, 2009: 222).

Bowen i Stacks (2014: 231) navode da „i utilitaristička i deontološka etika pružaju snažne okvire unutar kojih se mogu razmatrati strategije i taktike odnosa s javnošću. Imajući na umu slabosti utilitarističke etike i iscrpnu prirodu deontologije, vjerojatno je najbolje koristiti se obama analitičkim formatima pri planiranju angažiranja društvenih medija“. Cox i sur. (2008: 6) zalažu se za to da poslovne organizacije pripremaju etične politike za pisanje na svojim blogovima, koje moraju obuhvaćati istinu, autentičnost, dokazivost i transparentnost (prema: Johnson i Gillis, 2014: 182). Ove bi se politike trebale pripremiti prije nego što nastane neki etički problem, a to potvrđuju i DiStaso i Sevick Bortree (2014: XXVII): „Budući da sve više organizacija prihvaća društvene medije, mnoge dodaju smjernice ili politiku o društvenim medijima u priručnike za zaposlenike i objavljuju ih na svojim mrežnim stranicama i stranicama društvenih medija.“

Kako je već spomenuto, prednost je društvenih medija u tome što omogućuju vođenje učinkovitog dijaloga među različitim skupinama. No, osnovni preduvjeti za kvalitetan dijalog

prije svega su transparentnost i povjerenje. Ako se društvenim medijima koristi etično, oni mogu povećati transparentnost, što dalje utječe na pozitivan ugled organizacije.

### **4.3. Prednosti društvenih medija u razvoju dijaloga**

Smatra se kako su Facebook i Twitter najprikladniji alati za olakšavanje dijaloške komunikacije između organizacije i njezinih klijenata (DiStaso, 2014: 36). DiStaso i McCorkindale (2013) utvrdili su kako 46 % poslovnih organizacija ima svoje stranice na Facebooku, a 73 % na Twitteru. Na potonjemu korisnici im mogu postavljati pitanja i primati odgovore. Na Facebooku organizacije mogu dopustiti korisnicima da objavljuju informacije na njihovu „zidu“. Ovakva javna otvorenost znači da one žele primati povratne informacije i održavati dijalog. Za komunikaciju među korisnicima i za komunikaciju poslovnih organizacija s njima društvene su mreže ključna platforma (Penović et al., 2014: 136).

Kent i Taylor (prema: Taylor, 2010: 411) razvili su pet mrežnih dijaloških načela: jednostavnost korištenja, korisne informacije, zadržavanje posjetitelja, ohrabrivanje ponovnih posjeta stranicama i stvaranje sustava povratnih informacija za dijalog. Bonsón i Flores (2010: 24) navode kako nove tehnologije omogućuju poslovnim organizacijama aktivnosti na dva područja. Prvo je da se poslovne organizacije koriste tehnologijom Weba 2.0 za olakšavanje masovne distribucije sadržaja, čineći ga tako vidljivijim, a oni taj sadržaj mogu dalje dijeliti. Drugo je da društveni mediji predstavljaju upotrebu korporacijskih društveno-mrežnih platformi za otvaranje dijaloga na Facebooku, Twitteru i blogu. Iako je takav koncept još u povojima, primjena društvenih medija u provođenju strategije za korporacijski dijalog može voditi povećanoj transparentnosti i neposrednosti te omogućiti korisnicima sudjelovanje ili izravno uključenje u komunikacijski proces dodavanjem sadržaja, komentara, oznaka i dr. (Bonsón i Flores, 2010: 25).

Dijalog poslovne organizacije s klijentima treba biti etičan, iskren, otvoren i autentičan na svim kanalima za komunikaciju, pa tako i na društvenim mrežama. One bi se mogle koristiti Facebookom za slušanje, sudjelovanje i poštovanje zajednice, a ne za nametanje kontrole (DiStaso, 2014: 44–45). Neke pak organizacije, iako su imale mogućnosti za dijalog na svojim stranicama, nisu iskoristile te prilike jer nitko nije odgovarao na upite korisnika. Guidry i sur. (2016: 345) ističu kako su društveno-medijske platforme (uključujući Facebook, Twitter,

Instagram i Pinterest) promijenile način na koji organizacije mogu komunicirati sa svojim dionicima te pružile nove mogućnosti za izravan dijalog s organizacijama, ali i međusobno. Zbog toga je potrebno dobro isplanirati društveno-medijski program kako bi se iskoristile sve prednosti ovoga komunikacijskog alata (Lee et al., 2014: 158). „I druge su studije zaključile kako organizacije, iako imaju potencijal da iskoriste Facebook za interakciju sa zaposlenicima i klijentima, one to rijetko čine (McCorkindale, 2010; Nordstorm, 2012; Waters, Burnett, Lamm i Lucas, 2009)“ (Lee et al., 2014: 158). Do sličnog su zaključka došli i Waters i sur. (2009), Rybalko i Seltzer (2010), Lovejoy i sur. (2012) te Messner i sur. (2012), koji ističu da su „mnoge vrste organizacija i industrija propustile iskoristiti platforme društvenih medija kao dvosmjerne komunikacijske kanale“ (Guidry et al., 2016: 345). Lee i sur. (2014: 158) također navode kako je jedan od razloga zašto se učinkovito ne koriste društvenim medijima za poticanje dijaloga u tome što glavnu ulogu tih tehnologija povezuju s pružanjem informacija, a ne s izgradnjom zajednice. S druge strane, u potpoglavlju o zajednicama spomenuto je da one na društvenim mrežama dijalogom mogu potaknuti nastanak pokreta. DiStaso i Seveck Bortree (2014: XVI) to potvrđuju: „Kod društvenih medija dojmovi ne samo da se dijele, već su poticaj za širu raspravu. U trenutku razgovori mogu stvoriti zajednice, a zajednice nadahnuti pokret.“

Dijalog kao interaktivan proces komunikacije i dijeljenja informacija omogućuje poslovnim organizacijama uključivanje javnosti kao partnera. U dijalogu s ključnim dionicima one mogu bolje razumjeti što im je važno i rješavati probleme dok su još u nastajanju. Mrežni razgovori izvor su ideja, mišljenja, natjecateljske inteligencije i sadržaja (Argenti, 2011: 64; Logan i Tindall, 2014: 147). Sve vrste industrija sve se više koriste društveno-medijskim strategijama kako bi došle do unutrašnjih i vanjskih javnosti jer za uspješnu komunikaciju organizacija mora ići onamo gdje su i njezini dionici (DiStaso, McCorkindale i Wright, 2011: 326; Johnson i Gillis, 2014: 177). Dakle, za njih je važno da prihvate simetričnu komunikaciju. Monolog koji se dosad održavao u tradicionalnom oglašavanju morao se prebaciti na dijalog jer je razdoblje asimetrične komunikacije završilo i javnost sada očekuje dvosmjernu komunikaciju (Capozzi i Rucci, 2013: 47, 52; Hristache et al., 2014: 70). Dvosmjerni simetrični model smatra se nadmoćnim u odnosu na druge modele jer organizaciju čini uspješnijom i pruža najetičniji pristup odnosima s javnošću. Ipak, ni drugi načini nisu neetični – jednosmjerni asimetrični model smatra se sljedećim najboljim načinom komunikacije (Grunig i Grunig, 1992: 307; Lee et al., 2014: 159).

Velik broj provedenih istraživanja pokazao je da se, neovisno o tome je li riječ o blogovima, Facebooku ili Twitteru, organizacije još uvijek u prvom redu koriste tim dinamičnim platformama za objavljivanje jednosmjernih poruka (Waters, 2014: 3). Dopisujući se na simetričan način, obje su strane u mogućnosti bolje shvatiti gledište druge strane što je posebno važno prije, tijekom i nakon krize i što predstavlja važan pomak iz jednosmjerne komunikacije prema dvosmjernoj interakciji između javnosti i organizacije (Perry et al., 2003: 230; Jahansoozi, 2006a: 79). Grunig i White (1992: 39) navode da se „dvosmjernim simetričnim modelom koristi za istraživanja i dijalog kako bi se upravljalo sukobima, unapređivalo razumijevanje i izgradilo odnose s javnošću. S ovim modelom obje strane, i organizacija i javnost, mogu biti ili uvjereni ili promijeniti ponašanje“. Zaključuju kako je teško, ako ne i nemoguće, etično i društveno odgovorno primjenjivati odnose s javnošću koristeći se asimetričnim komuniciranjem.

Nakon svega iznesenog može se ustvrditi kako društvene mreže imaju vrlo velik potencijal za razvoj dijaloga i izravnu interakciju s korisnicima. Organizacije mogu u vrlo kratkom vremenu naći rješenje za njihove probleme, prikupiti nove ideje ili provesti istraživanje.

#### **4.4. Prednosti društvenih medija u uokvirivanju tema**

Medijske objave oblikuju percepciju javnosti. Nove tehnologije stoga mogu pomoći organizaciji da pruži okvir za priču u e-porukama, službenim dopisima i informativnim sažetcima na mrežnoj stranici (Caldiero, Taylor i Ungureanu, 2010: 404).

Blogovi, primjerice, mogu doprinijeti da organizacije i mediji bolje shvate mišljenja i aktivnosti javnosti tijekom krize. Mediji se mogu osjećajima izraženim u njima koristiti za oblikovanje priče o kriznom događaju. S obzirom na to, objave sadržaja na blogovima i u drugim oblicima elektroničke komunikacije za organizacije i medije postaju sve važnije (Caldiero, Taylor i Ungureanu, 2010: 400). To potvrđuju Johnson i Gillis (2014: 179) navodeći kako su tzv. *mainstream* mediji jedna od ključnih skupina dionika za organizacije. Dodaju također da se novinari sve više oslanjaju na društvene medije kao izvore informacija.

Mediji neke ključne probleme ne moraju nikada obraditi i objaviti, već svoju snagu iskazuju u tišini (Grunig i Repper, 1992: 165). S pojavom društvenih medija mijenja se raspored snaga te se način razmišljanja i medija i organizacija stalno mora mijenjati. Svi sada imaju mogućnost

uokviriti određene teme i objaviti ih. Ipak, imidž određenog medija ili autora uvelike utječe na percepciju javnosti. Prije svega je važno da su informacije provjerene, kvaliteta sadržaja prisutna i komunikacija odgovorna.

#### **4.5. Društveni mediji i dijalog u krizi**

Jedna od koristi društvenih medija za poslovne organizacije tijekom krize jest zaštita i obnova ugleda. Primjena novih medijskih taktika tijekom teških vremena pomaže u obnovi povjerenja u organizaciju (Taylor i Perry, 2005: 216). U ovom primjeru nove medijske taktike odnose se na iskorištavanje maksimalnog potencijala koji nudi internet u kriznoj situaciji, kao što je povlačenje proizvoda iz prodaje zbog pogreške nastale u proizvodnji ili potencijalnog rizika za zdravlje korisnika. Tvrtke u ovoj krizi svoje su mrežne stranice nadopunile tako što su sve novosti o povlačenju proizvoda bile jasno vidljive, a osim priopćenja za javnost postavile su poveznice na često postavljana pitanja i sigurnosne savjete. Također su omogućile povrat novca oštećenim klijentima s pomoću *online* obrazaca.

Regan i sur. (2014: 119) proveli su istraživanje o spremnosti dionika da prihvate društvene medije za komunikaciju tijekom krize u prehrambenoj industriji. Njihova studija predstavila je istraživanje mišljenja irskih interesnih skupina o komunikaciji o rizicima u krizi, s posebnim naglaskom na razumijevanju primjene društvenih medija. Provedeni su dubinski intervjui s ključnim dionicima na vodećim položajima u upravljanju i komunikaciji o rizicima u prehrambenoj djelatnosti u Irskoj. Zaključak je istraživanja da učinkovito upravljanje krizom može ovisiti o spremnosti dionika da se prilagode promjenjivomu komunikacijskom okružju, odnosno o njihovoj spremnosti da prihvate društvene medije i da se njima učinkovito koriste.

Dionici cijene uključivanje društvenih medija u komunikaciji tijekom krize zbog njihove mogućnosti da brzo prenesu poruke do šire javnosti te općenito imaju pozitivno stajalište o korištenju društvenim medijima u komunikaciji o rizicima. No, najviše ih zabrinjava šteta koju može prouzročiti širenje netočnih ili senzacionalističkih informacija nereguliranim društvenim medijima (Regan et al., 2014: 130). Regan i sur. (2014: 131) smatraju da bi se za vrijeme krize u prehrambenoj djelatnosti trebala potpuno iskoristiti mogućnost stvaranja dijaloga s javnosti. Također zaključuju da je potrebno bolje razumijevanje razloga zbog kojih su dionici manje skloni

sudjelovati u dvosmjernoj komunikaciji o rizicima u krizi, osobito u odnosu na društvene medije kojima je svojstveno da su interaktivne platforme koje imaju mogućnost pozitivnog doprinosa praksi dvosmjerne komunikacije o rizicima.

Perry i sur. (2003: 207) navode dva načina kako internet može biti koristan organizacijama da bi uspješno upravljale kriznim događajima. Prvi način je da se organizacije proučavanjem mrežnog okružja mogu pripremiti na krizu jer su im dostupne ogromne količine informacija. Tako mogu otkriti probleme prije nego što prerastu u krizu i pripremiti odgovarajuće strategije upravljanja ključnim problemima. Jin i sur. (2014, prema: Guidry et. al., 2016: 346) navode kako ključni problemi koji se pojavljuju na mreži mogu biti nepredvidljiviji od onih koji se pojavljuju izvan mreže. Objašnjavaju to brzom evolucijom različitih vrsta društvenih medija dostupnih svim javnostima koje tako mogu izraziti svoja stajališta i osjećaje. To dovodi do novih izazova za krizne menadžere koji moraju uvoditi sustave za praćenje ključnih problema koji su nastali na društvenim medijima i šire se s pomoću njih (Coombs, 2008, prema: Guidry et. al., 2016: 346).

Drugi je način, zahvaljujući računalno posredovanoj komunikaciji, pružanje brze i dvosmjerne komunikacije s dionicima, odnosno brzo slanje i primanje odgovora. Pavitt (2012: 24) dodaje kako „informacije putuju brzo, prisiljavajući organizacije da preispitaju komunikacijske strategije“.

Komunikacija u društvenim medijima može izazvati i probleme. Klosek (2006) navodi kako se organizacije, ako imaju svoj blog, mogu susresti s pravnim problemima koji se odnose na intelektualno vlasništvo, poput povrede autorskih prava, objave zaštićenih poslovnih informacija kao što su trgovačke tajne, zloupotrebe informacija i klevetanja, narušavanja privatnosti i prijevara (prema: Johnson i Gillis, 2014: 182).

Niz autora preporučuje mjere za smanjenje rizika i pravnih problema u vezi s društvenim medijima, a jedna od njih je i prije spomenuto uvođenje politike društvenih medija. Penović i sur. (2014: 273) smatraju kako je svim lošim primjerima krizne komunikacije na društvenim mrežama zajedničko to što objavljuju polovične ili neistinite informacije, ignoriraju upite korisnika, brišu negativne komentare, onemogućuju komunikaciju s tvrtkom, dopuštaju raznim odjelima u organizaciji da objavljuju različite informacije i slično. Zbog toga podsjećaju poslovne

organizacije kako prije izlaska na društvene mreže trebaju uspostaviti određene politike ponašanja i komunikacije.

Capozzi i Rucci (2013: 10) upozoravaju kako danas svaka kriza slučajno ili namjerno nađe put do društvenih medija i uvijek ostavlja posljedice. Zbog toga se organizacije, kako bi uspješno upravljale krizama, sve više oslanjaju na internet (Perry et al., 2003, prema: Caldiero, Taylor i Ungureanu, 2010: 400–401). Budući da se javnost povećano koristi društvenim medijima tijekom kriza, stručnjaci za krizne komunikacije moraju razumjeti kako strateški optimizirati te alate (Jin, Fisher Liu i Austin, 2014: 74). Derani i Naidu (2016: 650) naglašavaju da je upotreba različitih vrsta društvenih medija važna strategija komunikacije s javnošću u upravljanju krizom kako bi se najbrže i najlakše prenijele aktualne informacije o nekome ključnom problemu ili krizi te istodobno izgrađivali i održavali povjerenje i odnosi s dionicima.

Stephens i Malone (2010: 381) savjetuju organizacije u krizi da osim priopćenja, informiranja dionika na televiziji ili uspostavljanja posebne telefonske linije uzmu u obzir i izvore s interneta. Kako bi uspješno planirale upravljanje takvim događajima, organizacije moraju unaprijed imati spremne načine uključivanja interneta u krizne komunikacije (Perry et al., 2003, prema: Taylor i Perry, 2005: 210). White (2012: 13) je provela istraživanje sa stručnjacima za društvene medije u kojemu je tražila odgovor na pitanje koje koristi vide u upotrebi društvenih medija. Zaključila je kako bi krizne komunikacije mogle imati najviše koristi od društvenih medija jer su istraživanjem utvrđene sljedeće prednosti društvenih medija:

- mnogi se ljudi njima koriste
- odličan su način za distribuciju informacija
- mogu dostaviti više informacija većem broju ljudi
- osiguravaju brze odgovore velikom broju ljudi
- mogu distribuirati anketni upitnik u bilo koje vrijeme na različite načine kako bi se dobili brzi povratni odgovori.

White (2012: 13) dodaje kako je jedna od njihovih prepoznatih koristi i izmjena znanja među stručnjacima za krizno upravljanje. Istraživanje je pokazalo i kako društveni mediji mogu dati podršku odjelu za ljudske potencijale u traženju djelatnika, imaju svjetski doseg te pružaju povezivanje i umrežavanje s drugim ljudima, obrazovne mogućnosti i sustav obavijesti. Na pitanje o tome što stručnjake zabrinjava u vezi s upotrebom društvenih medija odgovori su bili:

privatnost, nepovjerenje ili nedostatak upotrebe tehnologije, društvene posljedice, pristupačnost sustavu, kvaliteta informacija, sigurnost, robusnost.

Park i Cameron (2014: 488) navode kako su nedavno provedena istraživanja pokazala da su društveni mediji potencijalno djelotvorni i moćni alati za krizno upravljanje zbog svoje sposobnosti da brzo prošire informacije i pokažu iskrenu zabrinutost s povezanom javnošću. No, iako se upotreba interneta kao komunikacijskog alata poslovnih organizacija sve više razvija, još uvijek se nedovoljno zna o njegovoj primjeni u krizi (Taylor i Perry, 2005: 210). Zbog toga su u listopadu 1998. godine Taylor i Perry proveli istraživanje u Sjedinjenim Američkim Državama kojim su došli do nekoliko zaključaka. Prema istraživanju provedenom na uzorku od 92 organizacije 54 % ih je prihvatilo internet kao sredstvo za krizne odgovore. Njih 98 %, od onih koje su se koristile internetom, u odgovoru na krizu koristile su se i barem jednim tradicionalnim medijem, a 34 % organizacija oslonilo se samo na tradicionalne medije. Priopćenje za novinare pokazalo se kao najomiljenija taktika za informiranje novinara i javnosti o krizi, dok je 33 % organizacija uključilo najmanje jednu od novih medijskih taktika u odgovor na krizu, a samo se jedna tijekom krize oslonila isključivo na nove medije. Zaključak je kako su se organizacije tijekom odgovora na krizu koristile i tradicionalnim i novim medijima, ali se upotreba interneta u odgovoru na krizu nije povećala. Naime, jedna od hipoteza ovog istraživanja bila je da će se tijekom vremena širenje interneta u kriznim reakcijama povećati. Usporedba promatranih razdoblja pokazala je da se ta hipoteza može odbaciti. Ipak, treba uzeti u obzir da je riječ o istraživanju provedenom u vremenu od 1998. do 2003. godine. Autori navode i prethodno istraživanje Perryja i sur. prema kojemu internet u krizi najviše prihvaćaju „financijske organizacije, visokotehnološke tvrtke i skupine potrošača“.

Ključnim problemima koji nastaju na mreži teže je upravljati nego izvanmrežnima. Mrežni problemi razvijaju se brže i nepredvidljiviji su jer se mišljenja i emocije javnosti šire brže zbog velikog broja različitih vrsta društvenih medija. Zbog toga su krizni menadžeri suočeni s novim izazovima (Coombs, 2008, prema: Jin, Fisher Liu i Austin, 2014: 75). Thomen (1995) savjetuje kako bi se poslovne organizacije upotrebom mrežnih baza podataka trebale prebaciti s reaktivne na proaktivnu komunikaciju iz perspektive upravljanja ključnim problemima (prema: Perry et al., 2003: 209).



Tijekom proučavanja mrežnih izvora organizacije traže promjene, trendove, događaje, probleme iz svakog područja njihova interesa, uključujući i udruge aktivista. Osim za analizu okružja internet im za vrijeme krize može biti vrlo koristan strateški i komunikacijski alat (Coombs, 1999, prema: Perry et al., 2003: 209–210). Stephens i Malone (prema: Park i Cameron, 2014: 489) smatraju kako blogovi mogu biti posebno korisni za ublažavanje straha i bijesa javnosti tijekom kriznog događaja. Potrude li se, organizacije tim kanalom mogu distribuirati iscrpne informacije i objašnjenja koja su potrebna različitim dionicima. Taylor i Kent (2008) kao prednost kriznog događaja vide to što poslovna organizacija ima priliku popraviti odnose s dionicima jer ima na raspolaganju niz taktika koje nude nove tehnologije (prema: Caldiero, Taylor i Ungureanu, 2010: 396). Mnoge javnosti pokušat će saznati najnovije informacije i pravodobno se informirati o razvoju krize iz društvenih medija i na društveno-mrežnim stranicama, stoga stručnjaci za odnose s javnošću i/ili komunikacijski timovi trebaju dobro poznavati prirodu i trendove brojnih medijskih platformi (Capozzi i Rucci, 2013: 11; Wang, 2014: 662). Coombs je istaknuo kako se javnost tijekom krize izrazito oslanja na informacije koje dolaze iz organizacije (Kim et al., 2014: 817), a to je prednost za nju jer joj omogućuje kontrolu sadržaja koje objavljuje na svojim mrežnim stranicama i na Facebooku. Dakle, službene internetske i društveno-mrežne stranice potencijalno su uspješni komunikacijski kanali za organizaciju tijekom krize.

Posebno je potrebno da poslovne organizacije shvate kako većina javnosti prvo traži njihovu izjavu ili priopćenje o događaju na mreži. Zbog toga trebaju maksimalno iskoristiti mogući utjecaj internetskih kanala (Kim et al., 2014: 812). Primjerice, priopćenja napisana za novine mogu biti prilagođena za objave na internetu. Interaktivni razgovori, povezani razgovori, video u stvarnom vremenu, zvučni efekti i sl., samo su neke od medijskih taktika dostupnih organizacijama za upotrebu u kriznim komunikacijama (Perry et al., 2003: 210).

Krizni menadžeri i stručnjaci za komunikacije trebaju jednako razumjeti i standardne medije i nove komunikacijske tehnologije kako bi tijekom krize organizacije izbjegle kritiziranje da ne odgovaraju na medijske upite (Heath, 1997: 311). Nove tehnologije nameću niz novosti kojima se treba prilagoditi jer, iako je to teško, očekivanja javnosti i mlade generacije pokazatelj su kako tradicionalne krizne komunikacijske metode možda treba promijeniti da bi odgovarale potrebama javnosti (White, 2012: 10). Caldiero, Taylor i Ungureanu (2010: 407) navode kako će se

organizacije najbolje pripremiti za krizni događaj ako upotrijebe spoj tehnologija i razvijaju odnose s različitim dionicima. Taylor (2010: 420) napominje kako organizacije ne shvaćaju vrijednost uključivanja novih tehnologija u odgovor na krizu, što smatra propuštenom prilikom koja se može lako ispraviti jednom kada to shvate.

Capozzi i Rucci (2013: 11) navode kako su u društvenim medijima za vrijeme kriznih događaja organizacije izložene i dodatnim rizicima, kao što su povećan broj negativnih razgovora u društvenim medijima, povećan interes tradicionalnih medija i ometanje uobičajenih poslovnih aktivnosti. Brzina, geografsko širenje informacija i formiranje skupina klijenata zainteresiranih za događaj osnovne su značajke društvenih mreža, a „*zlatni sat*“ u kojemu je prijetnja prepoznata i možda ugašena pretvorio se u *zlatne minute*“ (Capozzi i Rucci, 2013: 12, 29). Edelman (1998: 1) tvrdi kako je tehnologija stvorila „novu generaciju kriznog odgovora“ u kojoj neposrednost novosti „ne dopušta prijelazno razdoblje nazvano kao 'vrijeme za odgovor' u kriznoj situaciji“ (prema: Perry et al., 2003: 210). Upravo to Blanchard (2013: 21) smatra prednošću interneta jer omogućuje reakcije u stvarnom vremenu, odnosno kriza se može spriječiti prije nego što se emocije javnosti pretvore u bijes. Tench i Yeomans (2006: 405) ističu kako je internet vrlo uspješan alat za objavu poruka, tj. širenje informacija i mišljenja, no ne može se cenzurirati, što ponekad može predstavljati slabost, a ne snagu, i o tome organizacije trebaju voditi računa.

Walaski (2011: 88) smatra kako je dostupnost kriznih komunikacijskih poruka na internetu dragocjena metoda za organizacije jer dopire do određenog dijela javnosti koji dotad možda nije bio dostupan (npr. mladi ljudi) i, što je već spomenuto, omogućuje brzinu dosega široke javnosti kojoj su one potrebne. Zbog toga društveni mediji u krizi mogu biti dobitak ili gubitak jer treba shvatiti kako tempo kojim se informacija dijeli i promiče ima dalekosežniji utjecaj u usporedbi sa starijim načinima komunikacije (Capozzi i Rucci, 2013: 5). No, ovo je za organizacije neizbježnost i trebaju se tomu prilagoditi. Walaski (2011: 52) navodi kako je utjecaj medija znatno porastao u posljednjih dvadeset godina jer objavljene informacije dominiraju životima javnosti. Poruke dolaze iz novih i različitih izvora (u prvom redu digitalnih izvora kao što je internet), a tijekom izvještavanja je stalan i nepopustljiv.

Osim prethodno navedenih značajki društvenih medija potrebno je poznavati i raspon komunikacijskih alata kojima se organizacije mogu koristiti. Tako Caldiero, Taylor i Ungureanu (2010: 399) nabrajaju e-poštu, dokumente objavljene na mrežnim stranicama (pisma izvršnog

direktora, memorandumima, pravni dokumenti), videosnimke (govori izvršnog direktora, konferencije za novinare, videoupute), audiosnimke (konferencijski pozivi, govori, izjave), vanjske izvore kao komentare na internetu (profesionalaca, akademika i onih koji se smatraju bliskima organizaciji) i analize državnih dužnosnika, regulatornih tijela, djelatnika u industriji i dr. na internetu.

Taylor i Perry (2005: 214) navode koristi inovativnih medijskih taktika. Prvu korist vide u tome da često i redovito ažuriranje sadržaja mrežne stranice može pružiti odgovore za ključne probleme. Organizacija tako može definirati i uokviriti krizu čime pomaže dionicima da razumiju što se dogodilo i pruži im objašnjenja, što je ključno za uspješnu komunikaciju tijekom krize. Autori navode kako je druga korist u tome što su tradicionalne taktike vrijedne samo kao jedan dio strateškoga kriznog odgovora, a inovativne medijske taktike mogu pružiti bolje razumijevanje kriznog događaja.

Ipak, Tusinski Berg i Bartel Sheehan (2014: 112) preispituju upravljanje krizom u društvenim medijima smatrajući kako je to prilika za trenutačno širenje informacija, no s još uvijek upitnom učinkovitošću. Kako bi javnost imala koristi od njih kao kanala za brzu komunikaciju tijekom kriznih događaja, organizacija mora širiti vjerodostojne informacije (van der Meer et al., 2017: 1120), ali ako primjerice blog „izgleda kao *glasnik poslovne organizacije*“, Sweetser i Metzgar (2007: 342) smatraju da može učiniti više štete nego koristi (prema: Stephens i Malone, 2010: 383). Van der Meer i sur. (2017: 1120) skreću pozornost na to da, iako su znanje i vjerodostojnost najvažniji elementi za uključivanje organizacije u medijsku objavu, ona moraju osigurati više povjerenja ili znanja da bi se čuo njezin glas jer je često doživljavana kao nepovjerljiva. Novinari, naime, postanu skeptični na motive organizacije i njezin plan za objavu informacija o krizi. Ipak, Taylor i Perry (2005: 216) tvrde kako „upotreba taktika novih medija tijekom teških vremena pomaže izgraditi povjerenje prema pogođenoj organizaciji“ (prema: Caldiero, Taylor i Ungureanu, 2010: 401), no da bi se smanjile dvosmislenost i nesigurnost potrebno je da organizacije osiguraju dovoljno informacija (Taylor, 2010: 411).

Poslovne organizacije sve se više koriste alatima društvenih mreža za komunikaciju i uspostavu dijaloga s dionicima tijekom kriznih događaja (Stephens i Malone, 2010: 381). Tirkkonen i Luoma-aho (2014: 193) zaključuju kako se „s pojavom društvenih medija ili masovne samokomunikacije (Castells, 2009) tijekom informacija kreće slobodno i krizne komunikacije su

ušle u razdoblje izravne interakcije između organizacije i njezinih javnosti“. Također primjećuju kako krize nastaju interaktivno, ne samo zbog samih organizacija već i zbog različitih javnosti: političara, medija, aktivista, potrošača, stručnjaka i građana koji daju izjave o njima. Društveni mediji samo su jedna od brojnih arena za razmatranje i omogućuju javnosti i organizacijama bolju suradnju tijekom krize pružajući organizacijama priliku da prate mišljenje i percepcije građana (Tirkkonen i Luoma-aho, 2014: 194). No, iako je dvosmjerna komunikacija, tj. dijalog, vrlo važna sastavnica društvenih medija, a i neka su istraživanja pokazala kako ljudi tijekom krize daju prednost interaktivnim izvorima u odnosu na statične, organizacije ipak prilično loše iskorištavaju prednosti za mogući dijalog (Stephens i Malone, 2010: 381).

Javnost je osjetljivija na poruke organizacije u krizi te je zbog visoke razine nesigurnosti i straha spremnija na komunikaciju kako bi razumjela što se dogodilo i tako smanjila neizvjesnost (Heath i Palenchar, prema: Park i Cameron, 2014: 488, 501). Spremnost javnosti da razgovara s organizacijom može biti posebno važna za nju nakon krize jer joj povratne informacije od javnosti pomažu da izmjeri utjecaj krize i poduzme odgovarajuće korake za oporavak i rast (Luo i Homburg, 2007). Perry, Taylor i Doerfel (2003) savjetuju kako su upravo zato blogovi i drugi društveni mediji idealne platforme organizacijama jer mogu ispričati svoju stranu priče, objasniti planove za rješenje problema i pridobiti podršku ključnih javnosti (prema: Park i Cameron, 2014: 489). Austin, Liu i Jin (2012) dodaju da se društveni mediji kao Twitter i Facebook doživljavaju kao kanali za dodatno povećanje brzine i dosega dijeljenja informacija tijekom krizne situacije (prema: Rasmussen i Ihlen, 2017: 8).

Heath i Taylor (1998) naglasili su kako je glavna korist interneta za organizacije potencijal za razvoj dijaloga s njihovim javnostima, što je posebno važno u vrijeme kriznog događaja, kada su pod povećanim i intenzivnim praćenjem, jer može moguću štetu smanjiti na najmanju mjeru i ubrzati oporavak (prema: Perry et al. 2003: 231).

#### **4.6. Utjecaj društvenih medija na dionike**

Kako bi organizacija imala bolji uvid u stajališta dionika tijekom kriznog događaja, stručnjak za društvene medije treba biti dobro upoznat sa sadržajima koje ondje može naći. Tako će organizacija bolje razumjeti povode i zabrinutosti dionika te predvidjeti i pripremiti odgovore za

društvene medije. Svijest o aktivnosti dionika u društvenim medijima trebala bi biti poticaj za bržu reakciju (Capozzi i Rucci, 2013: 8, 11).

Svaka organizacija koja želi upravljati javnošću mora znati kakvu moć ima bijes javnosti u odnosu na strah i kakve posljedice može imati u spoju s društvenim medijima. Castells (2013: 218–219) smatra da ekonomska kriza i kriza odgovornosti javnih vlasti potiču ljude na razvijanje kolektivnih aktivnosti na neovisnim kanalima kojima tako brane svoje zahtjeve, pa čak i mijenjaju pravila koja utječu na njihove živote, te zaključuje: „U smislu šest osnovnih osjećaja koje su utvrdili neuropsiholozi (strah, gađenje, iznenađenje, žalost, radost, ljutnja; Ekman, 1973), teorija afektivne inteligencije u političkoj komunikaciji (Neuman et al., 2007) ističe kako je bijes okidač, a strah obustavljač. Strah se povećava s percepcijom nepravedne akcije i identifikacijom agenta koji je odgovoran za akciju te izaziva anksioznost koja je povezana s izbjegavanjem opasnosti. Strah je prevladan dijeljenjem i prepoznavanjem s drugima u procesu komunikacijske akcije. Nakon što je prevladan, nastaje ljutnja, a kada proces komunikacijskog djelovanja uključi i kolektivno djelovanje, počinje promjena. Stvara se najmoćnija pozitivna emocija – entuzijazam – koji izaziva društvene pokrete. Umreženi entuzijasti postali su kolektivni sudionici. Stoga društvene promjene nastaju iz komunikacijskog djelovanja (Castells, 2013: 219).

Castells (2013: 222) navodi i osnovne značajke društvenih pokreta, poput umreženosti u različitim oblicima, autonomije prostora, pokreta bez vođe, horizontalnosti mreže. Posebno treba istaknuti sljedeći njegov zaključak: „Iako pokreti obično počnu na internetskim društvenim mrežama, oni postaju pokret koji okupira urbani prostor, ili stajanjem na javnim trgovima ili upornim prosvjedima na ulicama“ (Castells, 2013: 222). Ovu vrstu hibrida kibernetičkoga i urbanog prostora nazvao je prostorom autonomije, odnosno novim prostornim oblikom umreženih društvenih pokreta. Castells (2013: 222) također smatra kako su pokreti „lokalni i svjetski u isto vrijeme“ jer, iako nastaju u posebnim okolnostima, povezani su diljem svijeta, jedni od drugih uče, dijele iskustva i međusobno se nadahnjuju. Bender (2014: 347), pišući o ulozi informacijsko-komunikacijske tehnologije u hrvatskim prosvjedima, tvrdi kako je svim prosvjedima zajedničko otkriće novoga medijskog prostora i korištenje medijima koji su i izvor informacija i sredstvo međuljudske komunikacije te koordinacija zajedničkih aktivnosti.

Budući da društvene mreže mogu utjecati na emocije dionika, Jin, Fisher Liu i Austin (2014: 74) razvile su moderniji model upravljanja kriznim komunikacijama usklađen s tehnološkim

trendovima. Njihovu društveno posredovanom kriznom komunikacijskom modelu ili SMCC modelu (engl. *Social-Mediated Crisis Communication Model*) cilj je razumijevanje kako javnost stvara, konzumira i/ili dijeli krizne informacije u društvenim medijima i drugim izvorima. Pritom se prati: vrsta medija (tradicionalni, društveni ili prepričavanje), izvor informacija (organizacija ili treća strana), podrijetlo krize (unutrašnje ili vanjsko) i strategija poruka. Jin, Fisher Liu i Austin (2014: 74) tvrde da se SMCC model temelji na odnosima između društvenih medija, tradicionalnih medija i izvanmrežnih prepričavanja te je podrška kriznim menadžerima pri donošenju odluka o tome kako reagirati na mrežne sadržaje. Potrebno je uzeti u obzir podrijetlo krize, vrstu i izvor krizne informacije. Također navode kako dominantne teorije kriznog menadžmenta ne razlikuju učinak krizne informacijske vrste i izvora na prihvaćanje poruka u javnosti, a kao primjer navode teoriju situacijske krizne komunikacije. Autorice objašnjavaju da vrsta medija označuje kako je poruka prenesena (npr. u *tweetu*, priopćenju itd.), a izvor označuje tko je poslao informaciju (npr. organizacija istaknuta u središtu SMCC modela, novinari, autori blogova, druge organizacije itd.). Zaključile su kako unutrašnje podrijetlo krize kod javnosti izaziva snažnije emocije zbog čega krizni menadžeri trebaju predložiti prilagodljiv odgovor na nju. Prihvati li javnost da je podrijetlo vanjsko, lakše će prihvatiti obrambenu strategiju organizacije. No, za ovaj je rad važan zaključak autorica kako će se kod javnosti, ako krizne informacije širi treća strana u društvenim medijima i ako je podrijetlo krize unutrašnje, vjerojatno razvijati emocije straha, prijezira i gađenja koje će se pojačavati. Izvor i vrsta krizne informacije dodatno utječu na afektivne odgovore. Jin, Fisher Liu i Austin (2014: 74) također smatraju kako će javnost lakše prihvatiti izbjegavanje organizacije da odgovori ako je kriza doživljena kao vanjska, no takve su informacije najučinkovitije kada ih proširi sama organizacija, a ne treća strana. Organizacije bi trebale reagirati proaktivno, koristeći se službenim kanalima društvenih medija kako bi uspostavile informacijski autoritet i dostupnost, čak i ako nisu uzrokovale krizu. No, rezultati istraživanja također upućuju na to da, ako je organizacija kriva, krizni menadžeri bi se možda trebali usredotočiti na to kako se nositi s negativnim emocijama prema organizaciji i biti spremni odgovarati na antiorganizacijske poruke koje se šire društvenim medijima.

Sedereviciute i Valentini (2011: 221) predložile su novi pristup analizi dionika. Navode kako je teorija dionika korisna u prepoznavanju i davanju prednosti onim dionicima koji su organizaciji poznati, no neuspješna je u pronalaženju dionika u novim okruženjima (društvenim medijima) u kojima povezivost (engl. *connectivity*) i odnosi imaju ključnu ulogu. „Priroda društvenih mreža

(povezivost, mogućnosti većeg širenja informacija) pokazuje kako članovi mrežnih zajednica mogu utjecati na ponašanja i aktivnosti organizacija, kao i na mišljenje drugih skupina“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 222). No, zbog povećanog širenja razgovora i rasprava o organizacijama, proizvodima, uslugama i politikama na mreži za organizacije je važno odgovoriti na *online* poruke dionika. Kako bi to bilo moguće, potrebno je utvrditi tko su relevantni dionici i komu će se slati poruke (Sedereviciute i Valentini, 2011: 221–222). Zbog toga su autorice predložile kombinirani pristup između modela istaknutih dionika (engl. *Stakeholder Saliance Model* – SSM) i analize društvenih mreža (engl. *Social Network Analysis* – SNA) kako bi analizirale mrežne i izvanmrežne dionike. Dvije definirane dimenzije za klasifikaciju društveno-medijskih javnosti su povezivost i sadržaj koji se nakon toga uključuju u SSM. Ovaj pristup spaja skupine dionika koje su organizaciji poznate i one kojih ona nije svjesna, ali koje imaju zanimanje za njezino poslovanje i mogu na nju utjecati i pozitivno i negativno (Sedereviciute i Valentini, 2011: 223).

Freemanova teorija dionika „predlaže da opstanak i napredovanje organizacije ovisi o njezinoj sposobnosti da uspostavi bogatstvo, vrijednost ili zadovoljstvo primarnih dionika“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 224). Temelji se na stajalištu da se odgovornost organizacije prema društvu proteže dalje od samoga financijskog uspjeha i odgovornosti prema dioničarima. Organizacije će odlučiti koje dionike i do koje mjere uključiti u procese donošenja odluka. To će učiniti analizom ciljeva, vrijednosti i svojih odgovornosti, kao i onih koji utječu na njihov rad. Stoga su prema teoriji dionika njihova identifikacija i podjela temeljna važnost za upravljanje strateškim organizacijskim odlukama (Sedereviciute i Valentini, 2011: 225).

„Kim, Ni i Sha (2008) predložili su da organizacije razlikuju pristup podjeli skupina dionika na nove i postojeće. Podjela novih dionika trebala bi se provoditi primjenom sveobuhvatnog pristupa prema 'posljedicama' i 'izvorima', a postojećih primjenom situacijskog pristupa izvedenog iz pojmova 'problem' i 'ključni problem'“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 225). Prva tipologija usmjerena je na to utječu li dionici pozitivno ili negativno na organizaciju, a druga naglašava važnost sadržaja, tj. ključnog problema.

Neki od načina klasifikacije dionika navedeni su prije u radu, no model koji je poznat kao uspješan za analizu dionika je SSM koji su predstavili Mitchell, Agle i Wood (1997) i čija je klasifikacija već spomenuta – snaga, legitimnost i spremnost. Oni su predložili tri glavne skupine

dionika: latentnu, buduću i konačnu (engl. *latent, expectant i definitive*). Svaka od njih ima podskupine kojih je ukupno sedam: latentni (posjedovanje moći), neograničeni (posjedovanje legitimnosti), zahtijevajući (posjedovanje žurnosti), dominantni (moć i legitimnost), ovisni (legitimnost i žurnost), opasni (žurnost i moć) i konačni dionici (moć, legitimnost i žurnost) (Sedereviciute i Valentini, 2011: 225–226).

SSM je prihvaćen kao funkcionalni model za definiranje poznatih dionika, no kako se opisane dimenzije dionika mijenjaju, ovu je analizu potrebno provoditi redovito. Njezina je prednost u mogućnosti primjene na postojeće i novoprepoznate dionike, a njezin je nedostatak neprepoznavanje mogućih mrežnih dionika. No, rješenje za ovaj problem je model SNA, prepoznat kao potencijalno prihvatljiviji za pronalaženje dionika na društvenim medijima. SNA omogućuje istraživanje dionika i daje smjernice kako procijeniti utjecaj određenih dionika na osnovi broja veza (položaja/vidljivosti) koje netko ima u promatranoj mreži. „SNA je također bitan za podjelu dionika koji nemaju trajnih obilježja u okružju dionika. Ove skupine dionika postaju važne za organizacije na temelju širine i/ili veličine zabrinutosti“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 226–227). Svrha je analize društvenih mreža (SNA) „ispitati relacijske sustave – mreže – u kojima dionici djeluju i utvrditi kako priroda strukture odnosa utječe na ponašanja“ (Rowley, 1997: 893, prema: Sedereviciute i Valentini, 2011: 227).

Coombs (2011) navodi kako u kontekstu društvenih medija mrežna perspektiva postaje presudna jer je kod njih također riječ o mrežama i dionicima koji stvaraju i dijele informacije na internetu (prema: Sedereviciute i Valentini, 2011: 227). Coombs (1998: 294) tvrdi da „što je veća gustoća i centralnost dionika na mreži, veća je moć koju dionik ima u vezi“, a kako raste broj veza između članova mreže (gustoća) komunikacija na mreži postaje učinkovitija (prema: Sedereviciute i Valentini, 2011: 226–227). No, gustoća je samo opća procjena mrežne povezanosti i ne pokazuje koji dionici na mreži imaju bolju vidljivost (međusobnu povezanost) u odnosu na druge. Kako bi se razina međusobne povezanosti bolje utvrdila, potrebno je analizirati njihove središnje interese. „Središnji interes dionika (u SNA-u) odnosi se na njihovu posebnu važnost na mreži te je tako do određene razine moguće izmjeriti njihovu snagu/važnost“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 227–228).

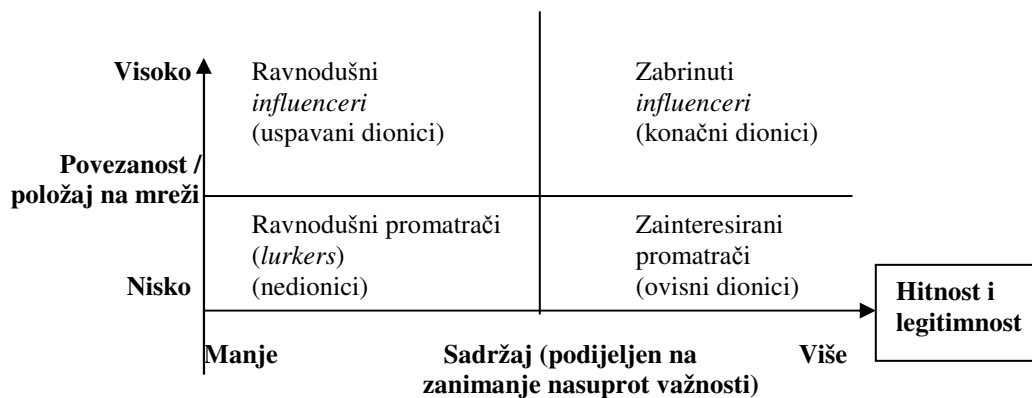
„Literatura o analizi društvenih mreža prikazuje različite indekse za procjenu središnjih dionika (Wasserman i Faust, 2007) koji se primjenjuju za analizu složenih mrežnih struktura. Najčešće



navedene mjere su: a) bliskost, b) stupanj, c) međusobna povezanost“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 227–228). Bliskost (engl. *closeness*) odnosi se na sposobnost dionika da se poveže s drugim članovima mreže, stupanj (engl. *degree*) središnjeg interesa određen je brojem postojećih izravnih veza između dionika na mreži, a međusobna povezanost (engl. *betweenes*) može se primijeniti za otkrivanje latentnih dionika (Sedereviciute i Valentini, 2011: 228). Kako bi lakše procijenili stupanj središnjeg interesa dionika, Wasserman i Faust (2007) osmislili su indeks prestiža kojim se utvrđuje koji su dionici sposobni privući zanimanja drugih. Procjenom prestiža, bliskosti, stupnja središnjeg interesa i međusobne povezanosti moguće je utvrditi koji dionici imaju utjecajan položaj na mreži (Sedereviciute i Valentini, 2011: 228).

Nadalje, Sedereviciute i Valentini (2011: 229) navode kako bi svaku društvenu mrežu trebalo analizirati posebno, procjenjujući dvije dimenzije: međusobnu povezanost i podijeljene sadržaje. Također ističu da SNA omogućuje utvrđivanje najistaknutijih dionika na određenoj društvenoj mreži, što uključuje i one koji imaju utjecaj, ali su latentni i njihova je moć neiskorištena. No, dionik koji raspravlja i dijeli sadržaje, koje drugi članovi na mreži cijene, stječe legitimnost. Stoga autorice predlažu da se organizacije, kako bi utvrdile tko su najvažniji dionici u društvenim medijima, koriste SNA-om. Utvrđene skupine dionika u društvenim medijima povezuju se s modelom SSM u holistički model utvrđivanja dionika (Sedereviciute i Valentini, 2011: 230).

Na temelju SNA-a mogu se analizirati društveni mediji i utvrditi novi i važni dionici koji mogu biti ili pasivni ili aktivni na mreži koja se istražuje. Budući da dionici u društvenim medijima mogu utjecati na druge članove promičući određene sadržaje, treba se utvrditi tko su oni i pratiti njihove aktivnosti u društvenim medijima (Sedereviciute i Valentini, 2011: 230). Sedereviciute i Valentini primjećuju da dioniku raste moć ako je bolje postavljen u okviru društvenog medija i dobiva veću žurnost dijeljenjem sadržaja na internetu. Kako bi zaslužio legitimnost, treba objavljivati sadržaje koje organizacije smatraju opravdanima te koji imaju i visoku žurnost i moć. Iz takvog shvaćanja odredile su četiri ključne skupine dionika u društvenim medijima (ravnodušni promatrači, ravnodušni *influenceri*, zabrinuti promatrači i zabrinuti *influenceri*) i uključile ih u skupine dionika u SSM-u (slika 2).



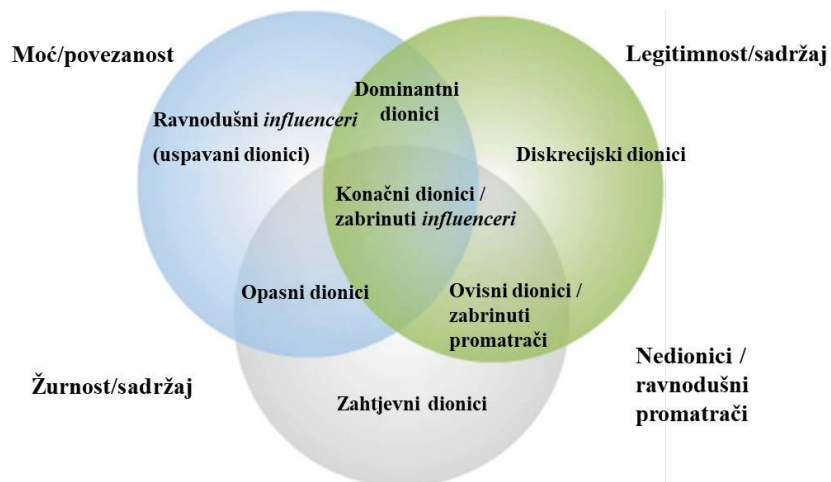
**Slika 2.** Skupine dionika prisutnih u društvenim medijima (Sedereviciute i Valentini, 2011: 230)

Ravnodušni promatrači nisu povezani s drugim članovima na mreži i ne pokazuju zanimanje za određenu organizaciju u smislu upotrebe alata društvenih medija, stoga nisu velika prijateljstva. U SSM-u ova je vrsta dionika nazvana i *nedionicima*.

Zabrinuti promatrači zainteresirani su za rad organizacije, stvaraju i promiču određene sadržaje na internetu, no nisu postavljeni na mreži dovoljno visoko da bi se njihove poruke brzo proširile, tj. niska im je povezanost. U SSM-u nazvani su *ovisnim dionicima*.

Ravnodušni *influenceri* imaju veze na mreži koja se istražuje, no ne zanima ih određena organizacija. Mogu postati važni jer imaju veliku moć utjecaja na organizaciju. U SSM-u nazvani su *uspavanim dionicima*.

Zabrinuti *influenceri* su oni s visokim položajem na mreži i imaju veliko zanimanje za organizaciju. Važni su jer dijele sadržaje koji su važni za organizaciju te se stoga smatra da imaju legitimnost. Budući da imaju visoku vidljivost, njihovi zahtjevi postaju vrlo važni jer mogu doprijeti do velikog broja članova na mreži. Prema SSM-u ova vrsta dionika nazvana je *konačnim dionicima* (Sedereviciute i Valentini, 2011: 230–231).



**Slika 3.** Dionici prema modelu SMM (Sedereviciute i Valentini, 2011: 232)

Na temelju dosadašnjih pretpostavki Sedereviciute i Valentini (2011: 232) predložile su novi pristup analizi dionika. Njihov holistički model SMM spaja dionike u društvenim medijima (poznate i nepoznate) i one iz izvanmrežnog svijeta povezivanjem s modelom SNA-a. Neke druge studije (npr. Belch, Krentler i Willis-Flurry, 2003; Keller i Berry, 2003; Valente i Pumpuang, 2007; Boster et al., 2011) pokazale su kako „sam SNA nije dovoljan za utvrđivanje razine utjecaja u mrežnoj zajednici“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 234).

Autorice su predložile sljedeće korake za planiranje dionika:

- a) utvrđivanje izvanmrežnih dionika primjenom modela SSM
- b) organizaciju utvrđenih izvanmrežnih dionika u relevantne skupine
- c) utvrđivanje mogućih dionika u društvenim medijima primjenom SNA-a i analizom podijeljenih sadržaja
- d) klasifikaciju dionika u skupine (prema povezanosti i sadržaju)
- e) spajanje rezultata mrežnih i izvanmrežnih dionika u mapi.

Ovaj model povezuje mrežne i izvanmrežne dionike na temelju snage, legitimnosti i spremnosti, stoga se dionici u društvenim medijima mogu izravno povezati s određenim skupinama dionika, kao što je i prikazano na slikama 2 i 3 (Sedereviciute i Valentini, 2011: 232).

„Među prednostima koje su priznali stručnjaci iz industrije Kaplan i Haenlein (2010: 67) ističe se da društveni mediji omogućuju tvrtkama pravodobno i izravno uključenje u izravnu

komunikaciju s krajnjim potrošačima uz relativno niske troškove i višu razinu učinkovitosti nego što se može postići s tradicionalnijim komunikacijskim alatima“ (Sedereviciute i Valentini, 2011: 233). Društveni mediji smatraju se korisnim kanalima zbog svoje sposobnosti da omogućće organizacijama sudjelovanje u izravnim razgovorima s različitim skupinama dionika, tj. za komunikaciju nije potrebno posredovanje, npr. masovnih medija (Sedereviciute i Valentini, 2011: 233).

Dionicima mogu biti korisni društveni mediji kada traže informacije ili kada žele reagirati na ključne probleme. Bekmeier-Feuerhahn i Eichenlaub (2010) tvrde da su društveni mediji važni u svakodnevnom životu ljudi jer se smatraju relevantnim sredstvima za prevladavanje današnje složenosti gospodarskih i društvenih sustava te problema nepotpunih informacija, informacijske asimetrije i neizvjesnosti zbog mogućih aktivnosti (prema: Sedereviciute i Valentini, 2011: 233). Kim i Grunig (2011, prema: Sedereviciute i Valentini, 2011: 233) navode da ljudi zbog toga traže sve više informacija u zajednicama, virtualnim ili stvarnim, odabiru ih i dijele kako bi mogli donositi odluke, povećati znanje ili rješavati probleme. Društveni mediji mogu biti koristan alat organizacijama koje teže izravnoj interakciji s dionicima ili onima koje traže relevantne informacije (Sedereviciute i Valentini, 2011: 233).

Holističkim modelom SMM Sedereviciute i Valentini (2011: 234) istaknule su i važnost stalne analize društvenih mreža te povezanosti dionika i podijeljenih sadržaja na njima. Također dodaju da su isti dionici aktivni na više društvenih mreža koje su međusobno vrlo različite, pa je svaku od njih potrebno odvojeno analizirati.

#### **4.7. Etičke pogreške poslovnih organizacija u društvenim medijima tijekom kriza**

Nekoliko svjetskih primjera pokazuje etičke pogreške poslovnih organizacija u ponašanju i komunikaciji s dionicima u društvenim medijima tijekom kriza, odnosno njihovu očitu nespremnost na dovoljno brzu prilagodbu novim komunikacijskim tehnologijama i zahtjevima za transparentnijim poslovanjem. Coombs (2014: 126) opisuje Nestléovu krizu povezanu s nabavom palmira ulja. Godine 2009. Nestlé i Greenpeace imali su društveno-medijski sukob zbog palmira ulja koje se upotrebljava za proizvodnju velikog broja proizvoda u različitim industrijama. Naime, Nestlé je za nabavu palmira ulja surađivao s grupom Sinar Mas koja je uništavala kišne

šume kako bi izgradila plantaže palmi. Budući da su kišne šume staništa orangutana, Greenpeace je tvrdio da Nestlé u suradnji s grupom Sinar Mas doprinosi njihovu uništenju i tako ugrožava opstanak orangutana. Ovaj društveno-medijski sukob počeo je s dokumentom koji opisuje povezanost Nestléa i uništavanje kišne šume na posebnoj mrežnoj stranici Greenpeacea i videom na YouTubeu te je prerastao u velik sukob u društvenim medijima. Kriza je primjer kako se Nestlé za odgovor pogrešno koristio društvenim medijima. Prema Coombsovoj analizi (2014: 126), Nestlé se s Greenpeaceom našao u krizi izazova. Greenpeace nije bio zadovoljan napretkom Nestléa prema održivoj nabavi palmina ulja te je pokrenuo kampanju kako bi spasio orangutane. Tijekom komunikacijske kampanje Greenpeace se koristio različitim mrežnim kanalima kako bi što više istaknuo svoja stajališta:

- osmišljena je posebna mrežna stranica za kampanju na kojoj je prikazano Nestléovo neodgovorno i neetično ponašanje
- poveznice s mrežnom stranicom stvorene su na Facebooku, YouTubeu i blogovima
- sadržaj se objavljavao i na Nestléovoj stranici na Facebooku.

Legitimnost svojih stajališta Greenpeace je oblikovao u poruke koje su povezivale neodgovorno iskorištavanje izvora palmina ulja i uništavanje kišne šume. S druge strane, Nestlé je reagirao primjenom strategije suzbijanja (engl. *repression*), a pokušao je i silom ukloniti negativan video na YouTubeu. No, ta je odluka bila loš izbor jer se interes za sadržajem videa povećao, a time se tema proširila i na tradicionalne medije. Coombs (2014: 135) navodi kako je Nestléov problem bio „prvi i pogrešan korak u primjeni strategije suzbijanja što je potkopalo možebitne dobrobiti koje su mogle proizići iz primjene strategije preoblikovanja“ (engl. *reform response*). Coombs je zaključio kako je, osim odabira pogrešne komunikacijske strategije, Nestléova etička pogreška bila u:

- nepokazivanju brige nabavljanjem palmina ulja načinom koji je dopuštao stalnu nepravdu prema manje moćnim dionicima
- neprihvatanju slobodnog širenja ideja internetom, tj. pokušaj cenzuriranja.

Nakon niza loših komunikacijskih reakcija Nestlé je promijenio pristup, odustao od strategije preoblikovanja te zamijenio i dobavljača palmina ulja. Organizacija je tako postala primjer neučinkovite upotrebe društvenih medija, dokazujući kako „komunikacija tijekom bilo koje krize

može pogoršati situaciju ako komunikacijska strategija ne odgovara zahtjevima krize“ (Coombs, 2014: 135).

Coombs (2007: 164) navodi kako su informacije iz druge ruke, s društvenih medija kao što su blogovi, također presudne za neke krize, a ovdje se može dodati i da ističu neetičko ponašanje organizacija, te daje dva primjera koja su se pojavila na internetu, a ne u novinama. Prvi je povezan s tvrtkom Kryptonite, proizvođačem lokota za bicikle, koja nije odmah reagirala na video objavljen na jednom forumu, a koji je prikazivao kako se njihov lokot može lako otvoriti običnom olovkom. Drugi je primjer Edelmanov lažni medijski prikaz, tj. blogovi podrške za Walmart koje je pisala i objavljivala agencija za odnose s javnošću, a ne klijenti.

Henderson i Williams (2002: 12–25) opisali su i dva krizna odnosno neetička slučaja koji su se dogodili Shellu 1995. godine. Prvi slučaj odnosio se na platformu Brent Spar u Sjevernom moru i njezino zbrinjavanje, a drugi na tragična smaknuća devet članova plemena Ogoni u Nigeriji. Zaključili su kako je Shell prepoznao da je upravljanje ugledom nešto što je postalo svjetski ključni problem jer su oba slučaja utjecala na dijelove svijeta daleko od mjesta događaja. „Svijet ostaje i globalan i vrlo lokaln. Dok internet omogućuje da jedna poruka trenutačno dosegne dvjesto zemalja, lokalna gledišta i perspektive još variraju“ (Henderson i Williams, 2002: 25). Autori naglašavaju kako poruke i vrijednosti trebaju biti dosljedno primijenjene u cijelom svijetu, ali i da se moraju očekivati različite reakcije jer svako tržište i regija još imaju drukčije prioritete.

Toyota je, s druge strane, pružila malo bolji primjer upravljanja društvenim medijima kada je 2009. godine morala pokrenuti povlačenje proizvoda s tržišta nakon nekoliko smrtnih slučajeva povezanih sa sustavom ubrzanja njihovih vozila. Iako nije savršeno postupila, Toyota je otpočeta shvatila moguće posljedice neključivanja strategije društvenih medija u cjelokupan odgovor na krizu, pa je na većinu komentara na Facebooku, i pozitivnih i negativnih, reagirala brzo i uspješno (Byrd, 2012, prema: Guidry et. al., 2016: 346).

Derani i Naidu (2016: 652) ističu kako Facebook predstavlja najpopularniju društveno-mrežnu stranicu koja ima više od milijardu korisnika diljem svijeta te da Hysenlika (2012) tvrdi kako Facebook omogućuje komunikacijskim stručnjacima (pojedincu ili organizaciji) brzo i učinkovito objavljivanje poruka tijekom kriznog razdoblja. To je dokazala tvrtka Energex iz Australije koja je uspješno objavljivala i dijelila informacije s javnošću koristeći se alatima društvenih medija.

Energex je otvorio stranicu na Facebooku radi razmjene informacija, uključujući one o prekidima napajanja strujom, sigurnosti i oluji, zatim savjete za uštedu energije, mogućnosti sponzorstva i aktivnosti u zajednici, pozivnice za davanje povratnih informacija o posebnim ključnim problemima te informiranje javnosti o novim sadržajima na digitalnim kanalima. Stoga Yates i Paquette (2011) zaključuju kako društveni mediji mogu za poslovne organizacije biti učinkovita komunikacijska platforma kojom se koristi za smanjenje utjecaja krize i njezino upravljanje te kao sredstvom za razmjenu znanja (prema: Derani i Naidu, 2016: 652).

Schroeder i sur. (2013, prema: Derani i Naidu, 2016: 653) navode kako je uloga društvenih medija kao komunikacijskih platformi tijekom krize važna i nezaobilazna. Njima se može koristiti za unapređenje spremnosti i odgovora na krizu, smanjenje troškova nesreće, povećanje transparentnosti odluka i potencijalnog prihvaćanja ishoda (Wendling et al., 2013, prema: Derani i Naidu, 2016: 653). Cho i Park (2013, prema: Derani i Naidu, 2016: 653) ističu kako društveni mediji mogu biti jedna od najvažnijih strategija kriznih komunikacija tijekom katastrofe. Nedavna studija Axela (2014) pokazuje kako su različite vrste društvenih medija važne za osiguravanje učinkovite krizne komunikacije jer mogu pružiti prave informacije u pravom trenutku i pravim ljudima (Derani i Naidu, 2016: 653).

Derani i Naidu (2016: 653) naveli su nekoliko primjera primjene društvenih medija tijekom krize. Nakon potresa 2011. godine japanske vlasti koristile su se Twitterom kako bi proširile i podijelile informacije i procedure za ponašanje u hitnim slučajevima. Platforma se rabila za planiranje spašavanja, prikupljanje sredstava i pružanje psihološke pomoći žrtvama i njihovim obiteljima. Twitter je služio kao uspješna platforma za komunikaciju u hitnim slučajevima i nakon potresa na Haitiju 2010. godine te za informiranje i savjete zračne luke Dallas-Fort Worth International Airport nakon udara tornada 2012. godine. Stoga Wendling i sur. (2013) zaključuju da su novi oblici društvenih medija poput Facebooka i Twittera prepoznati kao prilika za organizacije da smanje negativan utjecaj u vremenima krize te povećaju razmjenu znanja i informacija (prema: Derani i Naidu, 2016: 653).

Derani i Naidu (2016: 653) kao negativan primjer navode komunikaciju zrakoplovne tvrtke Malaysia Airlines (MAS) koju je svjetska javnost kritizirala zbog neodgovarajuće upotrebe društvenih medija tijekom krize. Petrolino (2014) navodi da je MAS nakon nestanka leta MH370 pogrešno iskoristio društvene medije za pružanje informacija ožalošćenim obiteljima, tj. nije uzeo

u obzir njihovu tugu, već je samo objavljivao kratke tekstne poruke. Pownall (2014) dodaje kako „iako su svi MAS-ovi društveni medijski kanali dosljedno upotrijebljeni tijekom krize, posebice Twitter, Facebook i Google+, MAS se nije potrudio da komunikacija u društvenim medijima bude dio *online* prijenosa tijekom krize“ (Derani i Naidu, 2016: 654).

Derani i Naidu (2016: 654) također su naveli primjer tvrtke Carnival čiji je ugled narušen nakon nesreće kruzera Costa Concordia. Mnogi su, uključujući i stručnjake za odnose s javnošću, tvrtku kritizirali zbog zakašnjele prve reakcije u društvenim medijima – tek šest dana nakon događaja objavljeni su sadržaji na Facebooku i Twitteru. Tvrtka se nije koristila društvenim medijima za objavu pojedinosti o događaju zbog odluke da će se na društvenim mrežama suzdržati od komunikacije (engl. *go silence*).

Spominje se i primjer tvrtke British Petroleum (BP) i kriza *Deep Water Horizon* koja se dogodila u Meksičkom zaljevu 2010. godine (Derani i Naidu, 2016: 654). Ova kriza ostavila je velike posljedice ne samo zbog ogromnog zagađenja okoliša već i zbog pravnih, financijskih, ljudskih i reputacijskih razloga. Posljedice curenja nafte privukle su svjetsku pozornost zbog smrti jedanaest ljudi i brojnih ozljeda. Mnogi dionici kritizirali su British Petroleum zbog pogrešne komunikacije tijekom kriznog događaja. Goldenberg (2010) navodi kako su curenje nafte, loše upravljanje i pogrešna komunikacija izazvali naftnu katastrofu. Izvršni direktor BP-a izjavio je za BBC2 da je tvrtka pogriješila jer nije pripremila plan intervencije. Usto, tvrtka nije pokazala suosjećanje prema žrtvama događaja i dionicima (Wolf i Mejri, 2013, prema: Derani i Naidu, 2016: 654). Derani i Naidu (2016: 655) navode kako BP nije u potpunosti iskoristio društvene medije za komunikaciju s javnošću. Prvi *tweet* o curenju nafte objavljen je sedam dana od početka krize. British Petroleum trebao je objaviti dobro osmišljene poruke kako bi točno i žurno informirao dionike. Freberg (2012) je utvrdio kako se viralno širenje informacija u društvenim medijima može smatrati prednošću za krizne stručnjake koji moraju doprijeti do javnosti što je brže moguće. Derani i Naidu (2016: 655) zaključili su nakon analize slučajeva kako je jasno da je primjena društvenih medija tijekom krize uspješan način za očuvanje ugleda organizacije.

Gregoire, Salle i Tripp (2014: 1) istraživali su kako društveni mediji utječu na načine komunikacije potrošača s tvrtkama o lošim uslugama, tj. na pritužbe potrošača. Iako su primijetili njihove pozitivne strane, također su primijetili i one negativne, koje mogu dovesti do ozbiljnih



kriza u društvenim medijima. Opisali su šest različitih načina na koje se potrošači koriste društvenim medijima kako bi objavili svoje nezadovoljstvo (tablica 3).

**Tablica 3.** Tipologija žalbi u društvenim medijima (Gregoire, Salle i Tripp, 2014: 4)

<p><b>Dobro</b> – žalba potrošača u društvenim medijima koja predstavlja prilike za tvrtke:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. IZRAVNOST: izravno kontaktiranje s tvrtkom na internetu, Twitteru ili Facebooku kako bi se zatražilo konstruktivno rješavanje neuspjele usluge</li><li>2. PODRŠKA: širenje preporuka i pozitivnog publiciteta na Facebooku ili Twitteru o tome kako je tvrtka riješila žalbu</li></ol>
<p><b>Loše</b> – žalba potrošača u društvenim medijima koja predstavlja rizike za tvrtke:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>3. KRITIZIRANJE: širenje negativnih riječi prepričavanjem na Facebooku, Twitteru, blogu ili YouTubeu nakon prve neuspjele usluge, sve bez ikakvog kontakta s tvrtkom</li><li>4. OGOVARANJE: pritužba na mrežnim stranicama treće strane, blogu ili biltenu</li></ol>
<p><b>Zlonamjerno</b> – žalba potrošača u društvenim medijima koja predstavlja najvišu prijetnju za tvrtke:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>5. PRKOS: nakon što tvrtka dva ili više puta pogrešno reagira na lošu uslugu ili žalbu, potrošač prepričava negativno iskustvo pun želje za osvetom u medijima i objavom korisnički oblikovanih sadržaja (npr. na YouTubeu)</li><li>6. HRANJENJE STRVINARA: konkurentska tvrtka ne samo da se raduje gubitcima tvrtke zbog pogrešnog upravljanja žalbom već se koristi društvenim medijima kako bi naglasila njezinu pogrešku i tako od nje ukrala više potrošača</li></ol>

Gregoire, Salle i Tripp (2014: 3–4) tvrde kako je novost da se mnogi potrošači koriste društvenim medijima kao što su Twitter i Facebook za dobivanje izravnog pristupa službi za korisnike te je ono što je trebalo biti privatna žalba postalo javna žalba s važnim javnim posljedicama. Kako bi mogle utvrditi o kojoj je od šest spomenutih vrsta žalbe riječ, tvrtke trebaju pažljivo pratiti objave u društvenim medijima (Gregoire, Salle i Tripp, 2014: 6). Isti autori ponudili su preporuke za upravljanje navedenim žalbama u društvenim medijima.

Kod izravnosti potrošači ne žele osvetu, već uspješno rješavanje neodgovarajuće usluge. Stoga tvrtka treba na mreži brzo objaviti bilo koji problem koji je primijetio potrošač i usmjeriti se na njegovo rješavanje tako da se ne ponovi. Ovakav pristup može biti prednost tvrtki da osigura vrhunsku uslugu.

Nakon nadoknade kojom je njihov problem potpuno i brzo riješen, mnogi potrošači osjećaju potrebu podijeliti priču na internetu. Ovaj oblik pozitivnog publiciteta – podrška – može biti vrlo učinkovit za tvrtke jer i one i robne marke mogu imati velike koristi od takvih neočekivanih komunikacijskih aktivnosti (Gregoire, Salle i Tripp, 2014: 7).

Neki potrošači odmah i bez prethodnog kontakta kritiziraju tvrtku zbog loše usluge u društvenim medijima i tako šire negativnu priču na Facebooku ili Twitteru. Budući da takvi potrošači ne kontaktiraju s tvrtkom, na njoj je zadatak da postigne kontakt s potrošačem koji počinje utvrđivanjem njegova identiteta. U ovakvim slučajevima važno je praćenje društvenih medija (Gregoire, Salle i Tripp, 2014: 8).

Drugi pak odabiru ogovaranje tvrtke na stranicama nezavisnih organizacija. Iako takva vrsta mrežne pritužbe može ugroziti tvrtke zbog uplitanja nezavisne strane – i mogućih objava pogrešaka tvrtke na mrežnoj stranici, biltenu ili blogu – ona ipak predstavlja priliku za konstruktivnim rješenjem problema, što je bolje od alternativne viralne pritužbe (Gregoire, Salle i Tripp, 2014: 8). U ovom slučaju preporučuje se suradnja s potrošačima uz pomoć nezavisnih organizacija.

Gregoire i Fisher (2008) smatraju da nakon dvostruke pogreške potrošači mogu osjećati ljutnju i misliti kako je osveta na mreži jedino preostalo sredstvo za postizanje pravde (prema: Gregoire, Salle i Tripp, 2014: 9). Ovako je postupio Dave Carroll. Prije nego što je objavio video *United Breaks Guitars*, pokušao je problem riješiti s tvrtkom United Airlines. Tripp i Gregoire (2011) u istraživanju o mrežnim objavama utvrdili su kako je oko 96 % onih koji su objavljivali žalbe na mreži pokušalo riješiti svoje probleme u sustavu (prema: Gregoire, Salle i Tripp, 2014: 9).

Da bi izbjegle ovakve situacije, autori savjetuju tvrtkama da trebaju brzo prepoznavati prijetnje praćenjem sustava i javnim objavljivanjem o čemu je riječ. Kako se kriza razvija, tvrtka treba ostati aktivna u društvenim medijima kako bi mogla kontrolirati štetu što je više moguće. Nakon toga potrebno je obratiti se potrošaču koji se žalio i pronaći odgovarajuće rješenje. I, konačno, nakon naknade potrebno je provesti analizu i utvrditi slabe točke koje su dovele do ove situacije te ih ispraviti kako se ne bi ponovile. Potrebno je izravno obratiti se javnosti i opisati sve poduzete aktivnosti kako ne bi bilo pretpostavki da problem nije uklonjen. Posebno je važno voditi računa o tome da je žalbu teško ukloniti jednom kada postane viralna.

Gregoire, Salle i Tripp (2014: 9) smatraju kako je jedna od najvećih posljedica viralne žalbe kada konkurencija iskoristi priliku. Francuska mrežna trgovina za prodaju odjeće, La Redoute, našla se u krizi kada je na Twitteru objavljena fotografija iz njihova modnog časopisa na kojoj se autorima potkrala neprimjerena scena. Fotografija je ubrzo postala druga najčešće komentirana tema na Twitteru. Konkurencija je iskoristila istu fotografiju za promidžbu svojih proizvoda uz poseban komentar. No, Gregoire, Salle i Tripp (2014: 9) ističu kako i najteže situacije mogu biti prednost. La Redoute je objavio natječaj za potrošače s napomenom da ima još pogrešaka i pozvao ih da ih pronađu. Tko je uspio, dobio je važnu promidžbu. Tijekom natječaja La Redoute je povećao promet na mrežnim stranicama za 70 %, stekao 100 000 prijatelja na Facebooku i zaradio više od milijun američkih dolara.

Guidry i sur. (2016: 344) proveli su istraživanje kriznih informacija koje je javnost objavljivala o deset vodećih svjetskih tvrtki za posluživanje brze hrane na Instagramu, uključujući odgovore tvrtki i njihovu opću upotrebu Instagrama. Za istraživanje su odabrali Instagram jer o ovoj platformi ima vrlo malo akademskih istraživanja (Guidry et. al., 2016: 345). U studiji je provedena analiza Instagrama kao novog oblika informiranja o krizi koji omogućuje praćenje ključnih problema u pretkriznoj fazi radi pripreme na krizni događaj, kao i alata krizne komunikacije tijekom organizacijskih kriza.

„Mrežno sudjelovanje tijekom kriza često se prenosi na izvanmrežno sudjelovanje u rješavanju krize (Dutta-Bergman, 2006). Kao što su Jin et al. (2014.) istaknuli, organizacije više nemaju izbora o tome hoće li uključiti društvene medije u upravljanje kriznim situacijama; jedini je izbor kako to učiniti“ (Guidry et. al., 2016: 346).

Istraživanje je trajalo dva tjedna i analizirano je 711 objava s negativnim predznakom. Tvrtke u uzorku bile su McDonald's, KFC, Subway, Pizza Hut, Starbucks, Burger King, Domino's Pizza, Dunkin' Donuts, Dairy Queen i Papa John's Pizza. Ukupno su analizirane 662 objave korisnika Instagrama te 49 objava sa službenih stranica tih tvrtki na Instagramu. Od deset analiziranih tvrtki osam ih je imalo službene stranice na Instagramu.

Primjenom SMCC modela analizirane su objavljene negativne fotografije i videosadržaji, kao i aktivnosti samih tvrtki na platformi (Guidry et. al., 2016: 344–345). Utvrđeno je da negativne sadržaje o istraživanim tvrtkama objavljuju i kupci i zaposlenici te da se negativan ton u prvom

redu odnosi na kvalitetu usluge i radne okoline (Guidry et. al., 2016: 344). Četvrtinu objava načinili su zaposlenici, a pozitivne i neutralne objave češće su privukle oznake svidanja (enl. *likes*) nego negativne (Guidry et. al., 2016: 354). Istraživanje je također pokazalo da tvrtke tek počinju otkrivati Instagram i vrlo malo komuniciraju s korisnicima. Nijedna od tvrtki nije odgovorila ni na jednu negativnu objavu kupaca i zaposlenika (Guidry et. al., 2016: 354–355). Rezultati naglašavaju da stručnjaci za odnose s javnošću trebaju pridavati važnost praćenju objava i razgovora na Instagramu te uključiti ovu platformu u kriznu komunikaciju i planove društvenih medija. Naime, klijenti i zaposlenici mogu stvoriti krizu uz dva klika s mobilnog telefona (Guidry et. al., 2016: 355–356).

Društveni mediji mogu poslovnim organizacijama, uz već postojeće komunikacijske kanale, biti korisni za snimanje okruženja, brzu i izravnu komunikaciju s dionicima tijekom kriznog događaja i obnovu ugleda nakon završetka krize. Da bi to bilo moguće, one moraju uključiti društvene medije u upravljanje rizicima, glasinama, ključnim problemima i kriznim događajima te u sve komunikacijske planove. Najveću uspješnost iskoristivosti kapaciteta i prednosti društvenih medija postići će prethodnim uvođenjem politike o njima i, ako je moguće, uključivanjem transparentnosti u tu politiku, a naročito etičkog ponašanja. Pritom treba napomenuti kako organizacije neće biti uspješne ako u navedene programe uključe samo društvene medije. Oni su tek dio postojećih kapaciteta koji se mogu upotrijebiti u poslovanju, no svakako ih se ne smije izostaviti. Uspješnost komunikacije u društvenim medijima tijekom kriznog događaja ovisi o njegovoj vrsti i o tome koga se doživljava kao krivca, zbog čega organizacija ne smije izbjegavati komunikaciju na tom kanalu. Odgovornim ponašanjem ima dobru priliku za obnovu izgubljenog ugleda.

## 5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U ovom poglavlju izlaže se i objašnjava metodologija rada. Nakon toga prikazuju se, analiziraju i interpretiraju podaci prikupljeni kvantitativnim istraživanjima, tj. anketom i analizom sadržaja.

### 5.1. Metodologija istraživanja

U istraživanju su se koristile dvije metode kvantitativnog prikupljanja podataka, putem ankete i analizom sadržaja. Pomoću ankete prikupljena su mišljenja i povratne informacije sudionika istraživanja, a analizom sadržaja podaci o kriznoj komunikaciji banaka u *online* društvenim medijima.

Ciljne skupine obuhvaćale su poslovne organizacije koje posluju u Hrvatskoj, objave u društvenim medijima, na *news* portalima i u tisku te korisnike iz opće populacije koji se koriste uslugama i proizvodima poslovnih organizacija koje su se namjeravale pratiti u istraživanju.

Iako se razlikuje nekoliko vrsta istraživačkih pristupa, često se koristi podjela na kvalitativne i kvantitativne metode (Milas, 2009: 47; Lamza Posavec, 2011: 5). Kvantitativne metode su eksperimentalne (istinski eksperimenti, kvaziekperimenti, eksperimenti na pojedincu) i neeksperimentalne (korelacijska istraživanja, nenametljiva istraživanja, opažanje, intervju), a kvalitativne obuhvaćaju nenametljiva istraživanja, opažanje i intervju (Milas, 2009: 49). Može se primijetiti kako „spomenute klasifikacije uglavnom nisu dostatno jednoznačne i precizne jer se neke pojedinačne metode mogu svrstati u više kategorija“ (Lamza Posavec, 2011: 5), poput nenametljivih istraživanja, opažanja i intervjua.

Poseban oblik neeksperimentalnog istraživanja je anketna metoda koja „kao osnovni izvor podataka koristi osobni iskaz o mišljenjima, uvjerenjima, stavovima i ponašanju, pribavljen odgovarajućim standardnim nizom pitanja“ (Milas, 2009: 395). Anketa je neizravna mjera ponašanja jer se u njoj zaključci donose na temelju odgovora koje su dali ispitanici o svojim osjećajima, uvjerenjima i mišljenjima i o njima se ne mora zaključivati iz nekih vanjskih manifestacija. S obzirom na svrhu prikupljanja može biti: opisna, eksploratorna (istražuje) i eksplanatorna (objašnjava) (Milas, 2009: 395–396).

Anketom se u društvenim znanostima koristi u različite svrhe, najčešće radi ispitivanja rasprostranjenosti neke pojave ili upoznavanja stajališta i mišljenja populacije o određenim problemima, tj. „nastojimo upoznati mišljenje određene, šire skupine osoba“ (Milas, 2009: 397). Skup svih ljudi čije se mišljenje u istraživanju nastoji procijeniti naziva se *populacijom*.

Pošto, gotovo nikad, zbog praktičnih razloga, nismo u mogućnosti ispitati cjelokupnu skupinu osoba čije nas mišljenje zanima, služimo se uzorkovanjem“ (Milas, 2009: 399). Pokazatelji ili stvarna prosječna vrijednost populacije procjenjuju se analizom odabranoga manjeg skupa osoba, odnosno nastoji se „utvrditi okvire unutar kojih se vjerojatno kreće mišljenje šire zajednice iz koje je uzorak izvučen“. Stoga Milas (2009: 399) zaključuje kako je *uzorak* „podskup ili dio populacije izdvojen s ciljem njena istraživanja i proučavanja“.

Lamza Posavec navodi kako je valjanost uzorka ključna za odabir metodologije istraživanja te ga treba započeti njezinom analizom. Kako bi se mogla ocijeniti „prikladnost korištenih uzoraka istraživanja i njihov mogući utjecaj na valjanost dobivenih rezultata, analizom treba obuhvatiti sve bitne elemente planiranja i realizacije uzorka“ (Lamza Posavec, 1995: 128).

Milas (2009: 402) proceduru uzorkovanja opisuje ovim redom:

1. utvrđivanje ciljne populacije,
2. utvrđivanje okvira uzorkovanja,
3. izbor metode uzorkovanja,
  - a) neprobabilističke metode
    - prigodni uzorak
    - kvotni uzorak
    - namjerni uzorak
    - tehnika „snježne grude“
  - b) probabilističke metode
    - jednostavni slučajni uzorak
    - sustavni uzorak
    - stratificirani uzorak
    - uzorak klastera
    - stupnjeviti (višeetapni) uzorak
4. određivanje potrebne veličine uzorka,

5. uzorkovanje,
6. odluka o ponderiranju i procjeni utjecaja odbijanja.

U provedbi ankete za potrebe ovog rada primijenjena je metoda neprobabilistički, namjerni uzorak. Probabilističke metode uzorkovanja „temelje se na zakonima vjerojatnosti i sastavljene su tako da svaki član populacije ima znanu i ne-nultu vrijednost izbora u uzorak“ (Milas, 2009: 406). Neprobabilističke metode uzorkovanja ovise o zaključcima istraživača i posebnim potrebama istraživanja. „Pri njihovom korištenju nema načina da se utvrdi vjerojatnost da će neka osoba biti uključena u uzorak, kao ni to ima li svaka osoba uopće bilo kakvu vjerojatnost da bude uključena“ (Milas, 2009: 406). Prednosti neprobabilističkog uzorka su jednostavnost, ekonomičnost, manji troškovi istraživanja i kraće vrijeme provedbe. „Neprobabilistički uzorci u prednosti su pred probabilističkim situacijama u kojima uopćavanje nalaza na populaciju nije istraživački imperativ“ (Milas, 2009: 406).

Isti se bira prema „prethodnim spoznajama o populaciji ili sukladno specifičnim istraživačkim ciljevima“, a prednost ove tehnike je što se može iskoristiti ranije stečeno znanje bez previše utroška vremena i novaca. (Milas, 2009: 412). Razlikujemo dva oblika namjernog uzorka: uzorak tipičnog slučaja i tehnika kritičnog slučaja. Kod prvoga je „pažnja usmjerena na svakog pojedinca biranog u uzorak, a njegove karakteristike moraju opravdavati pripisanu mu tipičnost...“ (Milas, 2009: 413). Kod drugoga oblika istraživač odabire „ograničen uzorak znanih odlika jer mu prethodno iskustvo kazuje da su one osobito indikativne za mišljenje cijele populacije.“ (Milas, 2009: 413). Pretpostavka na kojoj počivaju oba oblika je „kako takve uže zajednice predstavljaju presjek cijele populacije te su stoga reprezentativne.“ (Milas, 2009: 413).

Sukladno Vesni Lamzi Posavec (2011: 62 i 63) prednosti namjernog uzorka su mogućnost izbora ispitanika koji su kompetentni za predmet istraživanja, prikladan za kvalitativna (produkcija ideja, prijedloga, primjedbi i sl.), orijentacijska i dopunska istraživanja. Dok su njegovi nedostaci i ograničenja neopravdanost uopćavanja rezultata na cijelu populaciju iz koje je uzorak izabran, potreban popis eksperta te poznavanje vrste i razine njihove kompetencije i razmjerno složena provedba istraživanja (moguće teškoće u uspostavi kontakta s potencijalnim ispitanicima).

Pri određivanju uzorka potrebno je voditi računa o njegovoj veličini. No, Milas (2009: 443) ističe kako, iako je „veličina uzorka izravno povezana sa smanjenjem ukupne greške procjene, ne

postoji opće pravilo o tome koliko bi neki uzorak trebao brojiti ispitanika“. Lamza Posavec (2011: 66) navodi kako je veličina uzorka jedna od važnih značajki, no ne i najvažnija, ali je uvjet „da je uzorak reprezentativan u odnosu prema populaciji iz koje je izabran“. Napominje kako „o njegovoj veličini ovisi koliko će rezultati biti precizni, ali se ni s vrlo velikim uzorkom ne mogu ispraviti pristranosti u njegovom izboru ili realizaciji“. Zbog toga se utjecaj veličine uzorka na preciznost rezultata istraživanja najbolje mjeri standardnom greškom uzorka. Ona pokazuje koliko dobiveni rezultati „odstupaju od stvarnih vrijednosti u populaciji odnosno od rezultata koje bismo dobili kad bismo istraživanjem obuhvatili cijelu populaciju“ (Lamza Posavec, 2011: 66).

Standardna pogreška uzorka ovisi isključivo o njegovoj veličini, tj. pokazuje slučajnu varijabilnost „rezultata koji nastaje zato što istraživanjem nije obuhvaćena cijela populacija nego samo njezin dio“ (Lamza Posavec, 2011: 66). No Lamza Posavec (2011: 68) dodaje kako je standardnu pogrešku opravdano računati samo za probabilističke uzorke (jer kod ostalih uzoraka varijabilnost nije slučajna, nego je rezultat tzv. sustavnih čimbenika). Za potrebe ovog rada primijenjen je neprobabilistički uzorak.

Pri odluci o veličini uzorka potrebno je uzeti u obzir homogenost populacije, potrebnu preciznost i planiranu obradu rezultata (Lamza Posavec, 2011: 71). Lamza Posavec (2011: 71) navodi kako „uzorak mora biti to veći što je populacija heterogenija odnosno što se njezini članovi međusobno više razlikuju prema ispitivanoj pojavi“. Potrebna preciznost rezultata o ovisi o tome želi li istraživač samo utvrditi „tendencije ili osnovnu distribuciju mišljenja i stavova“ ili zahtijeva vrlo precizne podatke. Također, namjeravaju li se rezultati ankete prikazati samo kao frekvencije ili postotne vrijednosti na „razini cijelog uzorka, broj obuhvaćenih ispitanika može biti manji nego u slučaju kad planiramo opsežnije i složenije obrade“ (Lamza Posavec, 2011: 72).

Istraživanje, osim veličine uzorka, mogu ograničavati i mnoge druge greške i pristranosti, na primjer one povezane „s ostalim karakteristikama uzorka (definicija osnovnog skupa, način izbora, raspršenost i realizacija plana uzorka)“ ili one „koje nastaju kao posljedica neodgovarajućeg istraživačkog instrumenta i načina provedbe istraživanja te neodgovarajuće obrade i interpretacije rezultata“ (Lamza Posavec, 2011: 66).



No, preciznost dobivenih rezultata donekle ovisi o veličini uzorka, i to zbog toga što se uz „veće uzorke vezuje manja standardna greška, a to je osobito važno u slučaju istraživanja koja zahtijevaju veliku preciznost“ i zbog toga što „veći uzorci omogućavaju bolju teritorijalnu disperziranost jedinica uzorka, a to je osobito važno u slučaju terenskih istraživanja“ (Lamza Posavec, 2011: 72). Potrebno je naglasiti i kako na rezultate istraživanja uvelike utječe način na koji je ostvarena provedba istraživanja, pri čemu najveću važnost „imaju nedostupnost izabranog ispitanika, učestalost odbijanja ankete, neizjašnjavanje na pojedina anketna pitanja i moguće greške anketara u realizaciji predviđenoga plana“ (Lamza Posavec, 2011: 73). Milas (2011: 443) navodi kako u slučaju tipičnoga anketnog istraživanja „vjerodostojnost rezultata ovisi o metodološkoj korektnosti i ekonomičnosti nacrtu uzorkovanja mnogo više negoli o samoj veličini uzorka“, s čime se slaže i Lamza Posavec (1995: 128).

Za provođenje anketnog istraživanja može se koristiti jednom od četiri osnovne tehnike:

1. terenskom anketom,
2. telefonskom anketom,
3. poštanskom anketom,
4. internetskom anketom (Lamza Posavec, 2011: 80).

Za potrebe ovog rada upotrijebljena je internetska anketa. Ona se najčešće provodi „instaliranjem anketnih pitanja na mrežne stranice ili njihovom distribucijom putem elektronske pošte“. Lamza Posavec (2011: 103–104) kao njezine glavne prednosti navodi niske troškove provedbe jer se odnose samo na postavljanje upitnika na mrežne stranice, i moguću primjenu relativno opsežnih anketnih upitnika. A kao glavne nedostatke izdvaja izrazitu i pristranu reduciranost osnovnog skupa, veliku autoselekciju ispitanika, potpunu nemogućnost kontroliranja anketne situacije (ne može se znati tko je i u kakvim uvjetima zapravo ispunio upitnik, koliko je osoba sudjelovalo u ispunjavanju i slično) te većinu ostalih nedostataka i ograničenja koja vrijede i za ankete poštom (jednostavnija anketna pitanja; nemogućnost kontrole reda pitanja; slabiju kvalitetu anketne građe zbog mogućeg preskakanja pitanja, nerazumijevanja pojedinih pitanja, izbora odgovora koji se međusobno isključuju itd.) (Lamza Posavec, 2011: 104).

Također, nakon što je anketni upitnik sastavljen, treba ga prije provedbe testirati na manjem broju ispitanika „kako bi se prikupili valjani i pouzdani rezultati anketnog upitnika“ (Milas, 2009: 451).

Provodi se ogledno istraživanje koje treba smanjiti pristranost i zajamčiti veću „vjerodostojnost rezultata, kako frekvencijsko postotnih, tako i korelacijskih“ (Milas, 2009: 452).

Za analizu rezultata ankete u radu su primijenjene kontingencijske tablice i korelacijsko istraživanje. Cilj korelacijskog istraživanja, tj. pasivnog opažanja, je utvrđivanje povezanosti između različitih varijabli važnih za izučavani problem. Njime se može koristiti i za opisivanje i predviđanje odnosa između varijabli, tj. za procjenu povezanosti situacijskih uvjeta i ponašanja te ispitivanje povezanosti različitih svojstava (Milas, 2009: 372). „Korelacijska istraživanja počivaju na Pearsonovu koeficijentu korelacije“ (Milas, 2009: 372). No, kada distribucija podataka nije Gaussova, tj. normalna, ne primjenjuje se Pearsonov koeficijent, već Spearmanov koeficijent korelacije ranga.

Spearmanov koeficijent korelacije ranga statistička je mjera povezanosti dviju varijabli ranga. Označuje se malim slovom  $r$  ili  $r_s$ , te može poprimiti vrijednosti od  $-1$  do  $+1$ . Izračunava se ako je ispunjen jedan od dva uvjeta:

- varijabla slijedi ordinalnu ljestvicu,
- distribucija podataka znatno odstupa od normalne (Gaussove) distribucije (*Spearman's correlation*, 2018: 2).

Kada je  $r = 1$ , postoji potpuna povezanost između varijabli, tj. što je  $r$  veći korelacija između varijabli većeg je intenziteta. Intenzitet korelacije može se mjeriti ovako:

- $0 < r < 0,19$  – vrlo slaba,
- $0,20 < r < 0,39$  – slaba,
- $0,40 < r < 0,59$  – umjerena,
- $0,60 < r < 0,79$  – jaka,
- $0,80 < r < 1,0$  – vrlo jaka (*Spearman's correlation*, 2018: 2).

Kontingencijska tablica je dvodimenzionalna te u redcima i stupcima sadržava frekvencije atributivnih obilježja (*Statistical Analysis 5: Chi-squared ( $\chi^2$ ) test for 2-way tables*, 2018).

Mehta i Patel (1996: 1) navode kako „mogućnost egzaktnog testiranja pruža metode za izračunavanje razine značajnosti, tj. signifikantnosti u statistici koje su dostupne iz procedura usporednih tablica i neparametrijskog testa.“ Ovi testovi omogućuju pouzdane zaključke „kada je

skup podataka malen, raspršen i podatci se ne distribuiraju normalno, te valjanost odgovarajuće teorije uzorka nije sigurna“ (Mehta i Patel, 1996: III).

Temeljni je problem statističkih istraživanja testiranje hipoteze i može se smatrati indeksom za ocjenjivanje hoće li se prihvatiti ili odbiti nulta hipoteza (vrijednost  $p$ ). „Vrlo mala vrijednost  $p$  upućuje na dokaze protiv nulte hipoteze, a velika vrijednost  $p$  podrazumijeva da su promatrani podatci spojivi s nultom hipotezom“ (Mehta i Patel, 1996: 11). Gotovo je univerzalno prihvaćena primjena razine signifikantnosti od 0,05 za odbijanje ili prihvaćanje hipoteze, odnosno broj zaključaka na pogrešno mišljenje ograničen je na najviše 5 % (Mehta i Patel, 1996: 11). To pretpostavlja razinu statističke pouzdanosti od 95 %.

Mehta i Patel (1996: 141) navode kako test egzaktnosti nudi tri testa za analizu neuređenih kontingencijskih tablica – Pearsonov hi-kvadrat test, test omjera vjerojatnosti (engl. *likelihood ratio test*) i Fisherov test egzaktnosti – te sva tri testa slijede hi-kvadrat distribuciju uz stupanj slobode. Hi-kvadrat test primjenjuje se kada se želi utvrditi odstupaju li neke dobivene (opažene) frekvencije od frekvencija koje bi se očekivale pod određenom hipotezom i kod razumne veličine uzorka (*Statistical Analysis 5: Chi-squared ( $\chi^2$ ) test for 2-way tables*, 2018).

Bilo kojim od tri navedena testiranja može se koristiti kada je klasifikacija i redaka i stupaca kontingencijske tablice neuređena (Mehta i Patel, 1996: 141). Odabran test za mjerenje egzaktnosti je Fisherov test jer se koristi za manje uzorke (<100).

Mehta i Patel (1996: 147) ističu kako je Fisherov test egzaktnosti tradicionalno povezan s tablicom jednosmjerne kontingencije (engl. *single contingency table*). Proširenje primjene na neuređene tablice predložili su Freeman i Halton, zbog čega je poznat i pod nazivom Freeman-Haltonov test. To je druga mogućnost u odnosu na Pearsonov hi-kvadrat test i test vjerojatnosti za ispitivanje neovisnosti klasifikacije redaka i stupaca u neuređenoj kontingencijskoj tablici.

Izračunavanje točnih rezultata može biti računalno intenzivno i dugotrajno, a točni testovi mogu se brzo provesti na veličini uzorka manjoj od trideset (Mehta i Patel, 1996: 5). Tablica 4. pruža smjernice za uvjete pod kojima se mogu brzo postići točni rezultati –  $r$  označuje retke, a  $c$  stupce u kontingencijskoj tablici.

**Tablica 4.** Veličine uzoraka ( $N$ ) i tablične dimenzije ( $r$ ,  $c$ ) na kojima se egzaktnost vrijednosti  $p$  za usporedne testove (engl. *crosstabs*) brzo izračunava (Mehta i Patel, 1996: 6)

<b>2 x 2 kontingencijske tablice (dobivene odabirom hi-kvadrata)</b>	
Pearsonov hi-kvadrat test	$N \leq 100\ 000$
Fisherov test egzaktnosti	$N \leq 100\ 000$
Test omjera vjerojatnosti	$N \leq 100\ 000$
<b>r x c kontingencijske tablice (dobivene odabirom hi-kvadrata)</b>	
Pearsonov hi-kvadrat test	$N \leq 30 \min \{r, c\} \leq 3$
Fisherov test egzaktnosti	$N \leq 30 \min \{r, c\} \leq 3$
Test omjera vjerojatnosti	$N \leq 30 \min \{r, c\} \leq 3$
<i>Linear-by-linear association test</i>	$N \leq 30 \min \{r, c\} \leq 3$
<b>Korelacije</b>	
Pearsonov koeficijent korelacije	$N \leq 7$
Spearmanov koeficijent korelacije	$N \leq 10$

Iako Mehta i Patel postavljaju osnovni skup kao manji ili jednak 30, određeni izvori predlažu i 40. „Za tablice 2 x 2 (tj. samo dvije kategorije za svaku varijablu):

- ako je ukupna veličina uzorka veća od 40, može se primijeniti hi-kvadrat test,
- ako je ukupna veličina uzorka između 20 i 40 te je najmanja očekivana frekvencija barem 5, može se primijeniti hi-kvadrat test,
- u protivnome mora se primijeniti Fisherov egzaktni test“ (*Statistical Analysis 5: Chi-squared ( $\chi^2$ ) test for 2-way tables*, 2018: 4).

Drugo istraživanje provedeno u ovom radu je analiza sadržaja. Lamza Posavec (2001: 105) definirala ju je kao „postupak proučavanja i raščlanjivanja verbalne ili neverbalne građe kojim se nastoje uočiti njezine osobine i poruke“. Pripada u skupinu *desk* istraživanja, no njezini rezultati nisu nužno sekundarni, već mogu biti „izvorni odnosno primarni podaci“ (Lamza Posavec, 2011: 105). Krippendorff (2013: 2) navod kako „analiza sadržaja istražuje podatke, tiskane materijale, slike ili zvukove – tekstove – kako bi se razumjelo što oni znače ljudima, što omogućuju ili sprečavaju i što znače informacije koje su prenijeli“.

Lamza Posavec (2011: 105–106) razlikuje *kvalitativnu* i *kvantitativnu* analizu sadržaja. Kvantitativnu opisuje kao objektivnu istraživačku metodu „koja omogućava da se osobine

tekstualnog ili slikovnog (vizualnog) materijala izraze u kvantitativnim pokazateljima“. Lazarsfeld (1948) i Berelson (1952) (prema: Lamza Posavec, 2011: 107–108) navode tri glavna cilja primjene analize sadržaja, odnosno:

- istraživanje svojstava sadržaja – značajke sadržaja i poruka,
- istraživanje osobina autora – značajke autora analizirane građe,
- istraživanje osobina publike – značajke publike koja taj sadržaj čita, gleda ili sluša.

Kvantitativna analiza sadržaja obuhvaća sljedeće faze:

1. uzorkovanje,
2. određivanje jedinice analize,
3. određivanje sadržaja kategorija,
4. kodiranje,
5. statističku analizu (Milas, 2009: 506).

Za razliku od Milasa, Lamza Posavec (2011: 111–112) prepoznaje sedam faza analize sadržaja koja obuhvaća analizu definiranjem idejnog nacrtu istraživanja, predmeta, ciljeva, svrhe, hipoteza i varijabli te populacije i osnovnog skupa. Koju god podjelu odabrali, važno je sve faze uključiti u postupak.

Tijekom provedbe analize sadržaja važno je voditi računa i o nepristranosti analitičara, tj. stupnju pouzdanosti. Ova provjera može se provesti na dva načina: neovisnom analizom cijeloga obuhvaćenog uzorka i statističkom procjenom pouzdanosti rezultata, koja je ujedno odabrana i primijenjena u analizi sadržaja.

Prvi postupak je duži i skuplji jer se analiziraju sve jedinice analize. Drugi se prepoznaje u „ponovljenoj i neovisnoj analizi određenog, probabilistički izabranog dijela obuhvaćenog uzorka (na primjer, 10 % svih analiziranih priloga, emisija i slično) te u matematičkom izračunu stupnja međusobnog slaganja“ Lamza Posavec (2011: 112).

Stupanj slaganja analitičara može se procijeniti s pomoću Scottova pi-indeksa, Cohenova kapa-koeficijenta i Krippendorfova alfa-koeficijenta. Statistička procjena pouzdanosti kvantitativne analize sadržaja najčešće se mjeri Cohenovim kapa-koeficijentom. Zadovoljavajuća podudarnost vrijednosti Cohenove kape veća je od 0,60 ( $\geq 0,61$ ), dok vrijednosti veće od 0,80 ( $\geq 0,81$ )

upućuju na vrlo visoko ili gotovo idealno slaganje. Ako se rezultati ne kreću u zadanim pokazateljima, analizu treba ponoviti s drugim analitičarima (Lamza Posavec, 2011: 118–120).

## **5.2. Kvantitativno istraživanje putem anketnog upitnika**

Za preliminarno istraživanje u svrhu selekcije gospodarskih subjekata iz određene gospodarske branše primjenjena je metoda ankete.

Ovom metodom testirane su hipoteza H1, H2 i H4.

U svrhu provedbe ovog istraživanja kreiran je anketni upitnik, putem kojeg su prikupljena mišljenja i povratne informacije sudionika istraživanja. Podaci prikupljeni istraživanjem prikazani su kroz podpoglavlja uzorak, materijali, metode i obrada podataka.

### 5.2.1. Uzorak

Primarno istraživanje provedeno je na namjernom, neprobabilističkom uzorku od 200 vodećih hrvatskih aktivnih tvrtki po ukupnom prihodu iz 2013. godine. Istraživanju su se odazvali pojedinci iz 32 tvrtke zaposleni u odjelima za odnose s javnošću.

### 5.2.2. Materijali

Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik koji se sastojao od ukupno šezdeset i osam pitanja/varijabli od kojih je bilo dvanaest poluotvorenih i pedeset i šest zatvorenih pitanja. Kod otvorenih pitanja, ispitanik upisuje odgovor na predviđeno mjesto, a zatvorena pitanja uključuju pitanja s ponuđenim odgovorima nabiranja, koja imaju velik broj ponuđenih odgovora, ili pitanja s ponuđenim odgovorima intenziteta, gdje se ne preporučuje više niti manje od 5 intenziteta. Na prvoj stranici upitnika stajala je uputa u kojoj je ukratko objašnjen cilj istraživanja. Naglašeno je kako je sudjelovanje potpuno anonimno i dobrovoljno te da sudionik ima pravo u bilo kojem trenutku odustati bez ikakvih posljedica. Također, naglašeno je kako nema točnih i netočnih odgovora na pitanja. Navedeno je kako se ispunjavanje upitnika smatra pristankom na sudjelovanje. Na kraju upute stajala je e-mail adresa na koju se sudionici mogu

javiti s bilo kakvim pitanjima vezanim za istraživanje. Upitnik je obuhvaćao pitanja kojim su se ispitivali stavovi ispitanika o stvarnoj koristi društvenih medija za poslovanje njihovih organizacija, kako se njima koriste te kako ih se vrednuje.

### 5.2.3. Metode

Nakon sastavljanja anketnog upitnika i njegovog kreiranja na internetu pomoću računalnog programa *SurveyGizmo*, upitnik je testiran od 20. do 25. veljače 2015. godine. Nakon testiranja unesene su ispravke, te je od 3. do 31. ožujka 2015. godine provedeno istraživanje na način da su svi ispitanici kontaktirani tri i više puta telefonom i najmanje dva puta e-poštom.

Od samog početka pratile su se i objave u medijima kako bi se izdvojio neki krizni događaj prema zadanim pokazateljima: u tisku, na *news* portalima i *online* društvenim mrežama.

### 5.2.4. Obrada podataka

Obrada prikupljenih podataka obavljena je uz pomoć statističkog softverskog paketa – SPSS 20.0 (engl. Statistical Package for the Social Sciences) za statističku obradu kvantitativnih podataka društvenih istraživanja u vremenu od 1. travnja 2015. godine do 1. kolovoza 2015. godine. Rezultati su analizirani putem kontingencijskih, korelacijskih i tablica frekvencije.

## **5.3. Analiza sadržaja dnevnih novina, news portala i online društvenim mrežama banaka**

Za provjeru odgovora iz ankete provedena je analiza sadržaja *online* društvenih mreža, *news* portala i tiska kriznog događaja. Odlučujući između zagađenja proizvoda, zagađenja okoliša ili krize u financijsko bankarskom sektoru, odabrana je analiza sadržaja na temu krize u financijsko-bankarskom sektoru.

Ovom metodom testirane su hipoteze H2, H3 i H4.

### 5.3.1. Razdoblje analize

Analiza sadržaja provedena je u tri intervala u trajanju od ukupno 365 dana: od 1. ožujka do 15. lipnja 2015. (107 dana), od 22. prosinca 2015. do 31. svibnja 2016. (161 dan) i od 19. prosinca 2016. do 24. ožujka 2017. godine (98 dana).

### 5.3.2. Uzorak

U populaciji su obuhvaćene vodeće hrvatske banke: *Hypo banka (Addiko)*, *Zagrebačka banka*, *Privredna banka*, *Raiffeisen banka*, *Erste banka*, *Splitska banka*.

### 5.3.3. Jedinica analize

Jedinice analize bile su sve objave u tisku, na *news* portalima i *online* društvenim mrežama banaka. Prikupljeno je 19.205 objava na *online* društvenim mrežama i 2.192 objave u tisku i na *news* portalima. Analizirano je ukupno 3.459 objava: 1.267 proaktivnih i reaktivnih objava banaka na *online* društvenim mrežama (*Facebooku*, *Twitteru* i mrežnoj stranici *Forum.hr*) te 2.192 objave u tisku i na *news* portalima.

Analizirane objave u tisku i na *news* portalima bile su autorske objave i bilo koji tekst u kojemu se spominju banke. Objave na *online* društvenim mrežama banaka uključivale su tekst, poveznicu, video, fotografiju, prezentaciju i *advertorial*. Pošto se u radu istražuje koriste li hrvatske poslovne organizacije *online* društvene mreže tijekom kriznih situacija, iz istraživanja su bile isključene sve objave na *online* društvenim mrežama koje nisu objavile banke.

### 5.3.4. Analitička matrica

Analitička matrica upotrijebljena za analizu *online* društvenih mreža sadržava osam jedinica sadržaja (analitičkih kategorija), a za analizu dnevnih novina i *news* portala – 16 kategorija.



### 5.3.5. Korpus

Sadržaj se pratio u dnevnim novinama *Jutarnji list*, *Večernji list*, *Poslovni dnevnik*, *Slobodna Dalmacija*, *Novi list*, *Glas Slavonije*, na news portalima *Net.hr*, *Tportal.hr*, *Index.hr* i online društvenim mrežama banaka (*Facebook*, *Twitter* i *Forum.hr*). Objave na online društvenim mrežama pratile su se s pomoću alata *Metricom* (alata za praćenje i analizu online društvenih mreža i news portala) i zadanih ključnih riječi. *Metricom* omogućuje korisniku da upisuje ključne riječi, nalazi podatke i sprema ih u mapu. Tako se stvaraju kolekcije postova iz kojih se kreiraju izvještaji. Izvještaji se mogu dobivati dnevno, tjedno ili mjesečno. *Metricom* stvara izvještaje koji odmah daju grafički prikaz frekvencije, mjesta objave. Za svaku objavu prati se 20-ak različitih atributa (vektora): naslov, tekst, autor, vrijeme objave, vrijeme indeksiranja i link. Svakoj objavi moguće je dodijeliti vlastite attribute kao što su sentiment, faktor utjecaja i napomena. *Metricom* je jedini alat koji istovremeno prati online društvene mreže, forume, portale i komentare na portalima. Lokalno se indeksira 20.000 objava dnevno uz trenutni pristup do nekoliko milijuna dnevnih objava na četiri najpopularnije online društvene mreže.

### 5.3.6. Obrada podataka

Obrada prikupljenih podataka trajala je od 15. ožujka 2017. do 15. ožujka 2018. godine. Pouzdanost analize sadržaja, tj. objektivnost opažača, mjerena je Cohenovim kappa koeficijentom (Milas, 2009: 367). Cohenov kappa koeficijent viši je od 0,8 i upućuje na izrazito visoku analizu podudarnosti među analitičarima u kategoriziranju sadržaja. Razina pouzdanosti bila je između 0,90 i 1. Dva su analitičara kategorizirala sadržaj na istim jedinicama analize.

Testiranje pouzdanosti analize izračunato je na 200 jedinica analize (sto iz društvenih medija, pedeset iz tiska i pedeset s portala). Uzorak jedinica analize za izračun pouzdanosti izabran je probabilistički (slučajno). Ista dva analitičara kategorizirala su sve sadržaje u istraživanju.

Tijekom analize sadržaja tražio se odgovor na sljedeća pitanja:

1. Koliko je ukupno objava u tisku i na online društvenim mrežama (*Facebooku*, *Twitteru* i stranici *Forum.hr*)?

2. O kojim su temama banke objavljivale u tisku i na *online* društvenim mrežama (*Facebooku, Twitteru* i stranici *Forum.hr*)?
3. Koliko je i kojih komunikacijskih alata upotrijebljeno u tisku i na *online* društvenim mrežama (*Facebooku, Twitteru* i stranici *Forum.hr*)?
4. Koliki je postotak objava o krizi bio proaktivan, reaktivan, pravodoban, točan, razumljiv, potpun, koliko ih je bilo zakonom propisano, suzdržano ili ništa od navedenoga?
5. O kojim se krizama proaktivno govorilo?
6. O kojim se krizama reaktivno govorilo?

#### **5.4. Rezultati istraživanja**

Rezultati istraživanja prikazuju se prema redoslijedu pitanja navedenih u upitniku. Rezultati su izraženi u apsolutnim brojevima i u postocima (%), te prikazani tabelarno.

##### 5.4.1. Rezultati istraživanja anketom

Istraživanje je provedeno na namjernom, neprobabilističkom uzorku od dvjesto vodećih hrvatskih aktivnih tvrtki, a ispitivanju su se odazvali zaposlenici iz trideset i dvije tvrtke. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik koji se sastojao od ukupno šezdeset i osam pitanja/varijabli od kojih je bilo dvanaest poluotvorenih i pedeset i šest zatvorenih pitanja. Rezultati su obrađeni u računalnom programu SPSS. U tablicama su prikazani rezultati te se za svako promatrano pitanje prikazuju podatci u obliku apsolutnih brojeva i postotnog udjela odgovora ispitanika.

Usporedba stavova ispitanika o važnosti medijskih objava u tisku i na *news* portalima za organizacije prikazana je u Tablici 5.

**Tablica 5.** Usporedba stavova ispitanika o važnosti medijskih objava u tisku i na *news* portalima za organizacije

			Koliko su za vašu tvrtku važne objave na <i>news</i> portalima u kojima se spominju reakcije korisnika na vaše proizvode i usluge?				<i>p</i> *
			nisu ni važne ni nevažne	važne su	izrazito su važne	bez odgovora	
Koliko su za vašu organizaciju važne medijske objave u tisku u kojima se spominju reakcije korisnika na vaše proizvode i usluge?	nisu ni važne ni nevažne	N	2	0	0	1	0,003
		%	66,7 %	0,0 %	0,0 %	14,3 %	
	važne su	N	1	7	1	4	
		%	33,3 %	58,3 %	10,0 %	57,1 %	
	izrazito su važne	N	0	5	9	2	
		%	0,0 %	41,7 %	90,0 %	28,6,5 %	
ukupno		N	3	12	10	7	
		%	9,4 %	37,5 %	31,2 %	21,9 %	

\* Fisherov egzaktni test

Objave na *news* portalima izrazito su važne za 31,3 % (deset ispitanika), od čega 90 % (devet ispitanika) smatra kako su objave i u tisku i na *news* portalima izrazito važne, a 10 % (jedan ispitanik) da su objave na *news* portalima izrazito važne, a u tisku važne.

Njih 37,5 % (12 ispitanika) misli kako su objave na *news* portalima važne, od čega 41,7 % (pet ispitanika) misli kako su objave u tisku izrazito važne, a na *news* portalima važne, dok 58,3 % (sedam ispitanika) jednaku važnost pridaje i *news* portalima i tisku, tj. misle da su oba kanala važna.

Za 9,4 % (tri ispitanika) objave na *news* portalima nisu ni važne ni nevažne, a od toga 66,7 % (dva ispitanika) smatra kako nisu ni važne ni nevažne i za tisak i za *news* portale, a 33,3 % (jedan ispitanik) smatra da nisu ni važne ni nevažne za *news* portale, ali su važne za tisak.

Nitko od ponuđenih odgovora nije odabrao *potpuno su nevažne* i *gotovo su nevažne*, a na pitanje o *news* portalima sedam ispitanika nije dalo odgovor.

Od onih koji nisu ništa odgovorili na pitanje koje se odnosi na *news* portale, a jesu na pitanje o tisku, 14,3 % (jedan ispitanik) misli da objave u tisku nisu ni važne ni nevažne, 57,1 % (četiri ispitanika) smatra da su objave u tisku važne, 28,6 % (dva ispitanika) da su izrazito važne.

Kada se istražuje koliko često organizacije provode analize tiska i sadržaja *online* društvenih mreža i/ili *news* portala, može se doći do zaključka koliko one cijene određene komunikacijske kanale. O aktivnostima njihovih organizacija pisanja u tisku prati 100% ispitanika, dok praćenje pisanja na *news* portalima prati 75 % ispitanika, a još manje, 53,1 %, prati objave na *online* društvenim mrežama. Može se zaključiti kako je za organizacije tisak primarni izvor, a nove medije koristi većina.

Usporedba stavova ispitanika o praćenju organizacija u tisku i na *online* društvenim mrežama prikazana je u Tablici 6.

**Tablica 6.** Usporedba stavova ispitanika o praćenju organizacija u tisku i na *online* društvenim mrežama

			Postoji li u vašoj organizaciji sustavno organizirano praćenje pisanja o njezinim aktivnostima i proizvodima/uslugama na <i>online</i> društvenim mrežama?		<i>p</i> *
			da	ne	
Postoji li u vašoj organizaciji sustavno organizirano praćenje pisanja o njezinim aktivnostima i proizvodima/uslugama u tisku?	da	N	17	15	-
		%	53,1 %	46,9 %	
ukupno		N	17	15	
		%	53,1 %	46,9 %	

\* Fisherov egzaktni test

Iz Tablice 6 vidljivo je kako sustavno organizirano praćenje pisanja o aktivnostima i proizvodima/uslugama u tisku postoji u organizacijama svih ispitanika (100%). Sustavno organizirano praćenje pisanja o aktivnostima i proizvodima/uslugama na *online* društvenim mrežama postoji u organizacijama kod 53,1 % (17 ispitanika) dok kod 46,9 % (15 ispitanika) ne postoji.

Rezultate analize sadržaja u tisku tijekom pripreme komunikacijskih planova uzima u obzir

84,4 % ispitanika, 75,0 % ih koristi za mjerenje uspješnosti provedenih komunikacijskih planova, 75,0 % za procjenu društvenih i ekonomskih kretanja koja se odnose na našu industriju, a 62,5 % za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija. Rezultate analize sadržaja na *online* društvenim mrežama koristi 50 % ispitanika kako bi razumjeli interese dionika, 46,9 % uzima ih u obzir tijekom pripreme komunikacijskih planova, a 34,4 % ih koristi za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija. Rezultate analize sadržaja na *news* portalima koristi 46,9 % ispitanika tijekom pripreme komunikacijskih planova, 40,6 % za mjerenje uspješnosti provedenih komunikacijskih planova, 40,6 % kako bi bolje razumjeli interese dionika, a 37,5 % za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija. Prema odgovorima ispitanika analizom sadržaja organizacije se uglavnom koriste za pripreme komunikacijskih planova, mjerenje uspješnosti onih provedenih i razumijevanje interesa dionika, a u manjem dijelu koriste im za praćenje i komunikaciju tijekom kriza.

Usporedba stavova ispitanika o praćenju analize sadržaja u tisku i *online* društvenim mrežama tijekom kriznih situacija u organizacijama prikazana je u Tablici 7.

**Tablica 7.** Usporedba stavova ispitanika o praćenju analize sadržaja u tisku i *online* društvenim mrežama tijekom kriznih situacija u organizacijama

			Kako se koristite rezultatima analize na <i>online</i> društvenim mrežama: za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija?		<i>p</i> *
			da	ne	
Kako se koristite rezultatima analize sadržaja u tisku: za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija?	da	N	9	11	0,139
		%	81,8 %	52,4 %	
	ne	N	2	10	
		%	18,2 %	47,6 %	
ukupno		N	11	21	
		%	34,4 %	65,6 %	

\* Fisherov egzakti test

Iz Tablice 7 vidljivo je kako se rezultatima analize sadržaja u tisku za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija koristi 62,5 % (20 ispitanika) dok se 37,5 % (dvanaest ispitanika) ne

koristi. Rezultate analize sadržaja na *online* društvenim mrežama koristi 34,4 % (jedanaest ispitanika) dok se 65,6 % (dvadeset jedan ispitanik) ne koristi. Rezultatima na *online* društvenim mrežama za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija koristi se 34,4 % (jedanaest ispitanika), 18,2 % (dva ispitanika) se koristi analizama na *online* društvenim mrežama, ali ne u tisku, a 81,8 % (devet ispitanika) koristi se rezultatima i u tisku i na *online* društvenim mrežama. Rezultatima sa *online* društvenih mreža za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija se ne služi 65,6 % (dvadeset jedan ispitanik), od čega 47,6 % (deset ispitanika) ne koristi ni *online* društvene mreže ni tisk, a 52,4 % (jedanaest ispitanika) ne koristi se analizama *online* društvenih mreža, ali analizama tiska da.

Usporedba stavova ispitanika o praćenju analize sadržaja u tisku i analize na *news* portalima tijekom kriznih situacija prikazana je u Tablici 8.

**Tablica 8.** Usporedba stavova ispitanika o praćenju analize sadržaja u tisku i analize na *news* portalima tijekom kriznih situacija

			Kako se koristite rezultatima analize na <i>news</i> portalima: za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija?		<i>p</i> *
			da	ne	
Kako se koristite rezultatima analize sadržaja u tisku: za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija?	da	N	11	9	0,011
		%	91,7,0 %	45,0 %	
	ne	N	1	11	
		%	8,3 %	55,00 %	
ukupno		N	12	20	
		%	<b>37,5 %</b>	<b>62,5 %</b>	

\* Fisherov egzakti test

Iz Tablice 8 vidljivo je kako se 62,5 % (20 ispitanika) koristi rezultatima analize sadržaja u tisku za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija, dok se 37,5 % (12 ispitanika) ne koristi.

Od 62,5 % (12 ispitanika) ispitanika koji se ne koriste rezultatima praćenja *news* portala, 55 % (11 ispitanika) se ne koristi analizama ni sa *news* portala ni iz tiska, dok se 45 % (devet ispitanika) ne koristi analizama *news* portala, ali koristi analizama iz tiska. Od 37,5 % (12

ispitanika) koji se koriste rezultatima *news* portala, 8,3 % (jedan ispitanik) ne koristi se analizama iz tiska, dok se 91,7,0 % (11 ispitanika) koristi i analizama tiska i *news* portala.

Gledajući u relativnim omjerima, korištenje rezultatima analize sadržaja tijekom kriznih situacija, kod hrvatskih poslovnih organizacija još treba povećati, razvijati i osvještivati i u tisku, i na *online* društvenim mrežama te na *news* portalima jer bi se to pozitivno odrazilo na organizacije tijekom kriznih situacija. Medijsku analizu objava u tisku u organizacijama provode *mjesečno* (56,3 %), *godišnje* (31,3 %) i *dnevno* (28,1 %), a 3,1 % ispitanika isključivo kada je krizna situacija.

Službene stranice na nekoj *online* društvenoj mreži ima 84,4 % organizacija i analizu sadržaja objava organizacije većinom prate dnevno (28,1 %) i mjesečno (28,1 %), a 6,3 % ispitanika prati samo kada je krizna situacija.

Prisutnost tvrtki ispitanika na *online* društvenim mrežama prikazana je u Tablici 9.

**Tablica 9.** Prisutnost tvrtki ispitanika na *online* društvenim mrežama

		Ispitanici	Udio
Facebook	da	23	71,9 %
	ne	9	28,1 %
	ukupno	32	100,0 %
Twitter	da	11	34,4 %
	ne	21	65,6 %
	ukupno	32	100,0 %
LinkedIn	da	17	53,1 %
	ne	15	46,9 %
	ukupno	32	100,0 %
Pinterest	da	0	0,0 %
	ne	32	100,0 %
	ukupno	32	100,0 %

Flickr	da	1	3,1 %
	ne	31	96,9 %
	ukupno	32	100,0 %
na nekoj drugoj	da	5	15,6 %
	ne	27	84,4 %
	ukupno	32	100,0 %

Iz Tablice 9 vidljivo je kako je prisutnost tvrtki najveća na *Facebooku* (71,9 %), *LinkedInu* (53,1 %) i *Twitteru* (34,4 %).

U Tablici 10. se predstavljaju rezultati istraživanja razloga postojanja službenih stranica organizacije na društvenim mrežama i ocjenjuje se njihova važnost za njezino poslovanje.

**Tablica 10.** Razlozi postojanja stranica organizacija na *online* društvenim mrežama

		Ispitanici	Udio
promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti	bez odgovora	6	18,8 %
	potpuno je nevažno	0	0,0 %
	gotovo je nevažno	0	0,0 %
	nije ni važno ni nevažno	1	3,1 %
	važno je	12	37,5 %
	izrazito je važno	13	40,6 %
	ukupno	32	100,0 %
promidžba i prodaja proizvoda/usluga	bez odgovora	6	18,8 %
	potpuno je nevažno	2	6,3 %
	gotovo je nevažno	1	3,1 %
	nije ni važno ni nevažno	3	9,4 %
	važno je	6	18,8 %
	izrazito je važno	14	43,8 %
	ukupno	32	100,0 %
komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala	bez odgovora	6	18,8 %
	potpuno je nevažno	1	3,1 %
	gotovo je nevažno	4	12,5 %
	nije ni važno ni nevažno	4	12,5 %
	važno je	15	46,9 %
	izrazito je važno	2	6,3 %



	ukupno	32	100,0 %
mogućnost dvosmjerne komunikacije s dionicima	bez odgovora	6	18,8 %
	potpuno je nevažno	0	0,0 %
	gotovo je nevažno	2	6,3 %
	nije ni važno ni nevažno	1	3,1 %
	važno je	11	34,4 %
	izrazito je važno	12	37,5 %
	ukupno	32	100,0 %
mogućnost bolje komunikacije s dionicima tijekom krizne situacije	bez odgovora	6	18,8 %
	potpuno je nevažno	0	0,0 %
	gotovo je nevažno	1	3,1 %
	nije ni važno ni nevažno	2	6,3 %
	važno je	14	43,8 %
	izrazito je važno	9	28,1 %
	ukupno	32	100,0 %
to je trend u našoj industriji	bez odgovora	6	18,8 %
	potpuno je nevažno	2	6,3 %
	gotovo je nevažno	3	9,4 %
	nije ni važno ni nevažno	6	18,8 %
	važno je	12	37,5 %
	izrazito je važno	3	9,4 %
	ukupno	32	100,0 %
nemamo poseban razlog	bez odgovora	6	18,8 %
	potpuno je nevažno	17	53,1 %
	gotovo je nevažno	1	3,1 %
	nije ni važno ni nevažno	8	25,0 %
	važno je	0	0,0 %
	izrazito je važno	0	0,0 %
	ukupno	32	100,0 %

Iz Tablice 10. se može zaključiti kako su promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti, zatim promidžba i prodaja proizvoda i usluga te dvosmjerna komunikacija s dionicima, najvažniji razlozi zašto poslovne organizacije imaju službene stranice na *online* društvenim mrežama, a među manje važnima smatra se komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala i zato što je to trend u industriji.

U tablicama koje slijede: 11, 12 i 13 predstavljaju se rezultati procjene razine važnosti *online* društvenih mreža i *news* portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama i koje se za bilo kakav zaključak moraju promatrati zajedno.

**Tablica 11.** Rezultati procjene razine važnosti *online* društvenih mreža i *news* portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama.

		Procijenite razinu važnosti <i>online</i> društvenih mreža i <i>news</i> portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama: u vašoj organizaciji	Procijenite razinu važnosti <i>online</i> društvenih mreža i <i>news</i> portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama: u ostalim hrvatskim poslovnim organizacijama	S1: promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti	S1: promidžba i prodaja proizvoda/usluga	S1: komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala
Procijenite razinu važnosti <i>online</i> društvenih mreža i <i>news</i> portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama: u vašoj organizaciji	<i>r</i>	1,000	,533**	,284	,214	,077
	<i>p</i>	.	,002	,115	,241	,675
	N	32	32	32	32	32
Procijenite razinu važnosti <i>online</i> društvenih mreža i <i>news</i> portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama: u ostalim hrvatskim poslovnim organizacijama	<i>r</i>	,533**	1,000	,010	,038	,066
	<i>p</i>	,002	.	,956	,837	,721
	N	32	32	32	32	32
S1: promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti	<i>r</i>	,284	,010	1,000	,738**	,588**
	<i>p</i>	,115	,956	.	,000	,000
	N	32	32	32	32	32
S1: promidžba i prodaja proizvoda/usluga	<i>r</i>	,214	,038	,738**	1,000	,522**
	<i>p</i>	,241	,837	,000	.	,002
	N	32	32	32	32	32

S1: komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala	<i>r</i>	,077	,066	,588**	,522**	1,000
	<i>p</i>	,675	,721	,000	,002	.
	N	32	32	32	32	32

\*\* Korelacija je značajna na nivou 0,01 (dvostrano).

**Tablica 12.** Rezultati procjene razine važnosti *online* društvenih mreža i *news* portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama

		Procijenite razinu važnosti <i>online</i> društvenih mreža i <i>news</i> portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama: u vašoj organizaciji	Procijenite razinu važnosti <i>online</i> društvenih mreža i <i>news</i> portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama: u ostalim hrvatskim poslovnim organizacijama	S1: mogućnost dvosmjerne komunikacije s dionicima	S1: mogućnost bolje komunikacije s dionicima tijekom krizne situacije	S1: to je trend u našoj industriji	S1: nemamo poseban razlog
Procijenite razinu važnosti <i>online</i> društvenih mreža i <i>news</i> portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama: u vašoj organizaciji	<i>r</i>	1,000	,533**	,311	,401*	,154	-,028
	<i>p</i>	.	,002	,083	,023	,399	,877
	N	32	32	32	32	32	32
Procijenite razinu važnosti	<i>r</i>	,533**	1,000	,077	,077	-,012	-,150
	<i>p</i>	,002	.	,675	,676	,946	,412

<i>online</i> društvenih mreža i <i>news</i> portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama: u ostalim hrvatskim poslovnim organizacijama	N	32	32	32	32	32	32
S1: mogućnost dvosmjerne komunikacije s dionicima	<i>r</i>	,311	,077	1,000	,821**	,657**	,527**
	<i>p</i>	,083	,675	.	,000	,000	,002
	N	32	32	32	32	32	32
S1: mogućnost bolje komunikacije s dionicima tijekom krizne situacije	<i>r</i>	,401*	,077	,821**	1,000	,677**	,485**
	<i>p</i>	,023	,676	,000	.	,000	,005
	N	32	32	32	32	32	32
S1: to je trend u našoj industriji	<i>r</i>	,154	-,012	,657**	,677**	1,000	,606**
	<i>p</i>	,399	,946	,000	,000	.	,000
	N	32	32	32	32	32	32
S1: nemamo poseban razlog	<i>r</i>	-,028	-,150	,527**	,485**	,606**	1,000
	<i>p</i>	,877	,412	,002	,005	,000	.
	N	32	32	32	32	32	32

\*\* Korelacija je značajna na nivou 0,01 (dvostrano).

**Tablica 13.** Rezultati procjene razine važnosti *online* društvenih mreža i *news* portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama

		S1: mogućnost bolje komunikacije s dionicima tijekom krizne situacije	S1: mogućnost dvosmjerne komunikacije s dionicima	S1: promocija tvrtke i njezinih vrijednosti	S1: promocija i prodaja proizvoda/usluga	S1: to je trend u našoj industriji
S1: mogućnost bolje komunikacije s dionicima tijekom krizne situacije	<i>r</i>	1,000	,821**	,674**	,646**	,677**
	<i>p</i>	.	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32

S1: mogućnost dvosmjerne komunikacije s dionicima	r	,821**	1,000	,619**	<b>,734**</b>	,657**
	p	,000	.	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32
S1: promocija tvrtke i njezinih vrijednosti	r	,674**	,619**	1,000	,738**	,562**
	p	,000	,000	.	,000	,001
	N	32	32	32	32	32
S1: promocija i prodaja proizvoda/usluga	r	,646**	,734**	,738**	1,000	<b>,793**</b>
	p	,000	,000	,000	.	,000
	N	32	32	32	32	32
S1: to je trend u našoj industriji	r	,677**	,657**	,562**	,793**	1,000
	p	,000	,000	,001	,000	.
	N	32	32	32	32	32

\*\* Korelacija je značajna na nivou 0,01 (dvostrano).

Usporedimo li korelacije između promatranih varijabli u tablicama 11., 12., 13. može se uočiti kako postoji pozitivna čvrsta veza kod pitanja *navedite koji su glavni razlozi da vaša organizacija ima službene stranice na online društvenim mrežama i ocijenite koliko je to važno za poslovanje vaše organizacije: mogućnost bolje komunikacije s dionicima tijekom krizne situacije i mogućnost dvosmjerne komunikacije s dionicima* gdje korelacija iznosi 0,821, što indicira vrlo visoku pozitivnu povezanost, tj. hrvatskim poslovnim organizacijama *online* društvene mreže predstavljaju važan kanal za komunikaciju s dionicima tijekom kriznog događaja. Dodatnim istraživanjem, tj. analizom sadržaja *online* društvenih mreža utvrdit će se je li to tako i u praksi.

Također, visoka razina korelacije zabilježena je i kod pitanja *navedite koji su glavni razlozi da vaša organizacija ima službene stranice na online društvenim mrežama i ocijenite koliko je to važno za poslovanje vaše organizacije: mogućnost dvosmjerne komunikacije s dionicima i promocija i prodaja proizvoda i usluga* gdje korelacija iznosi 0,734, te između varijabli *promocija i prodaja proizvoda/usluga* i *to je trend u našoj industriji* ( $r=0,793$ ).

Može se zaključiti kako su poslovnim organizacijama u hrvatskoj *online* društvene mreže izrazito važan komunikacijski kanal za promociju proizvoda i usluga, te kako prati trendove u industriji.

U Tablici 14. će se prikazati rezultati o posjedovanju društveno-medijskog programa u organizacijama.

**Tablica 14.** Društveno-medijski program tvrtke

		Ispitanici	Udio
Ima li vaša organizacija društveno-medijski program?	da	16	50,0 %
	ne	16	50,0 %
	ukupno	32	100,0 %

Premda je na pitanje izloženo u Tablici 14. pola ispitanika odgovorilo kako njihove tvrtke imaju društveno-medijski program, prethodno je 15,6 % ispitanika navelo kako nemaju službene stranice na društvenim mrežama. Ovakvi rezultati izrazito su zabrinjavajući jer je nejasno kako se komunikacija i mjerenje njezina uspjeha uopće mogu zamisliti bez prethodno postavljenih jasnih i mjerljivih ciljeva. Također, to može značiti, kako ni samim poslovnim organizacijama nisu jasni stvarni razlozi zašto imaju službene stranice na društvenim mrežama. Društveno-medijski programi su povezani s poslovnim ciljevima organizacije (Tablica 15.) i nisu sami sebi svrha, već su dio šireg sustava i podrška su komunikacijskom sustavu.

**Tablica 15.** Povezanost društveno-medijskog programa s poslovnim ciljevima tvrtke

		Ima li vaša organizacija društveno-medijski program?	Je li društveno-medijski program povezan s poslovnim ciljevima vaše tvrtke?	Imate li strategiju i taktike kako upravljati krizom na <i>online</i> društvenim mrežama?
Ima li vaša organizacija društveno-medijski program?	<i>r</i>	1,000	<b>,939**</b>	<b>,564**</b>
	<i>p</i>	.	,000	,001
	N	32	32	32
Je li društveno-medijski program povezan s poslovnim ciljevima vaše tvrtke?	<i>r</i>	,939**	1,000	<b>,506**</b>
	<i>p</i>	,000	.	,003
	N	32	32	32

Imate li strategiju i taktike kako upravljati krizom na <i>online</i> društvenim mrežama?	<i>r</i>	,564**	,506**	1,000
	<i>p</i>	,001	,003	.
	N	32	32	32

\*\* Korelacija je značajna na nivou 0,01 (dvostrano).

U Tablici 15. prikazana je korelacija između pitanja *Ima li vaša organizacija društveno-medijski program?* i *Imate li strategiju i taktike kako upravljati krizom na online društvenim mrežama?* te iznosi  $r = 0,564$  uz signifikantnost 0,01, s razinom pouzdanosti od 99 %. Pozitivna veza srednje jakosti između ovih dviju varijabli upućuje na zaključak, kako su strategije i taktike za upravljanje krizom na *online* društvenim mrežama dio društveno-medijskih programa, no još nije postignuta čvrsta veza. To može značiti kako su ciljevi društveno-mrežnih programa nešto drugo, npr. povećanje prodaje, promidžba i sl.

Zanimljivo je kako 53,1 % (17 ispitanika) organizacija ima strategije i taktike kako upravljati krizom na *online* društvenim mrežama, a 46,9 % (petnaest ispitanika) nema. Ovo ne znači nužno kako poslovne organizacije imaju službene stranice na nekoj *online* društvenoj mreži jer kriza za njih može nastati na bilo kojoj stranici, npr. na privatnoj, nekoj od nevladinih organizacija, nekog medija i sl.

Od ukupno 32 ispitanika njih 27 (84,37 %) odgovorilo je kako njihove tvrtke imaju službene stranice na nekoj *online* društvenoj mreži. Zaposlenici tvrtki koje nemaju svoje službene stranice na njima praktički nisu mogli dati relevantno objašnjenje tome. Od 27 poslovnih organizacija koje imaju svoju stranicu na *online* društvenim mrežama njih 11 (40 %) ima zaposlenog *community* menadžera, jedna (3,7 %) se koristi uslugama vanjskog suradnika, a 15 (55,55 %) nema *community* menadžera. Po mišljenju ispitanika, organizacije koriste usluge *community* menadžera zbog sljedećih razloga: aktivnost njihovih korisnika na *online* društvenim mrežama (37,5 %), potreba za komunikacijom tijekom kriznih događaja (18,8 %), kopiranja konkurencije (3,1 %) i nešto drugo (40,6 %). Svi ovi podaci govore o nedovoljnom razumijevanju tvrtki o važnosti edukacije *community* menadžera za uspješno upravljanje službenim *online* društveno mrežnim stranicama.

Zatim nas je zanimalo jesu li tvrtke svjesne sve veće aktivnosti građana na *online* društvenim mrežama i *news* portalima i utjecaja njihove aktivnosti na javno mnijenje te prate li komentare koje ostavljaju na njihovih stranicama.

U Tablici 16. će se prikazati rezultati značaja objavljenih sadržaja na *online* društvenim mrežama i /ili *news* portalima.

**Tablica 16.** Značaj objavljenih sadržaja na *online* društvenim mrežama i/ili *news* portalima

		Ispitanici	Udio
Smatrate li da je za vašu organizaciju važno provjeravati sadržaje i komentare na <i>online</i> društvenim mrežama i/ili <i>news</i> portalima?	bez odgovora	7	21,9 %
	potpuno je nevažno	0	0,0 %
	gotovo je nevažno	0	0,0 %
	nije ni važno ni nevažno	1	3,1 %
	važno je	9	28,1 %
	izrazito je važno	15	46,9 %
	ukupno	32	100,0 %

Može se zaključiti kako kod hrvatskih poslovnih organizacija postoji svijest o važnosti sadržaja na tim komunikacijskim kanalima, ali se ona još razvija. Zanimljivo je bilo istražiti i koliko hrvatske poslovne organizacije vode računa o stručnosti zaposlenika koji su zaduženi za svakodnevnu komunikaciju s dionicima na *online* društvenim mrežama i *news* portalima.

U Tablici 17. će se prikazati rezultati o educiranosti *community* menadžera.

**Tablica 17.** Educiranost *community* menadžera

		Ispitanici	Udio
Je li <i>community</i> menadžer u vašoj organizaciji obrazovan za komunikaciju na <i>online</i> društvenim mrežama i <i>news</i> portalima?	bez odgovora	22	68,8 %
	da, prošao je posebnu izobrazbu	8	25,0 %
	da, stekao je formalnu naobrazbu unutar svojeg školovanja	1	3,1 %
	da, prošao je internu izobrazbu	0	0,0 %
	nema izobrazbu za to radno mjesto	1	3,1 %
	ukupno	32	100,0 %



Prema podacima iz Tablice 17., najveći broj ispitanika je bilo bez odgovora 68,8 % (22) dok je 25 % (osam) ispitanika prošlo posebnu izobrazbu. Poražavajući je podatak kako educiranih *community* menadžera ima tek nešto više od četvrtine. Logično se stoga nameće pitanje jesu li su *community* menadžeri obrazovani za komunikaciju u kriznim situacijama na *online* društvenim mrežama i *news* portalima?

U Tablici 18. će se prikazati rezultati o educiranosti *community* menadžera u kriznim situacijama.

**Tablica 18.** Educiranost *community* menadžera za krizne komunikacije

	Ispitanici	Udio	
Je li <i>community</i> menadžer u vašoj organizaciji obrazovan za komunikaciju u kriznim situacijama na <i>online</i> društvenim mrežama i <i>news</i> portalima?	bez odgovora	22	68,8 %
	da	7	21,9 %
	ne	3	9,4 %
	ukupno	32	100,0 %

Prema podacima iz Tablice 18. vidljivo je kako većina ispitanika nije odgovorila na ovo pitanje (68,8 %), a educiranih *community* menadžera za komunikaciju u kriznim situacijama ima tek nešto više od petine, odnosno 21,9 %.

Važnost *online* društvenih mreža i *news* portala u kriznim situacijama za poslovne organizacije prikazana je u Tablici 19.

**Tablica 19.** Važnosti *online* društvenih mreža i *news* portala u kriznim situacijama

	Ispitanici	Udio	
Procijenite razinu važnosti <i>online</i> društvenih mreža i <i>news</i> portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama: u vašoj organizaciji	potpuno nevažno	1	3,1 %
	gotovo nevažno	0	0,0 %
	nije ni važno ni nevažno	4	12,5 %
	važno	12	37,5 %
	izrazito važno	15	46,9 %
	ukupno	32	100,0 %

Većina ispitanika je procijenila *online* društvene mreže i *news* portale kao izrazito važan (46,9 %) ili važan (37,5 %) komunikacijski kanal za njihovu organizaciju u kriznim situacijama.

Prikaz korištenih komunikacijskih kanala za komunikaciju organizacija tijekom krizne situacije nalazi se u Tablici 20.

**Tablica 20.** Korišteni kanali za komunikaciju tijekom krize

		Ispitanici	Udio
nacionalne dnevne novine	da	17	53,1 %
	ne	15	46,9 %
	ukupno	32	100,0 %
nacionalne radijske postaje	da	15	46,9 %
	ne	17	53,1 %
	ukupno	32	100,0 %
nacionalne televizijske postaje	da	15	46,9 %
	ne	17	53,1 %
	ukupno	32	100,0 %
mrežne stranice naše organizacije	da	17	53,1 %
	ne	15	46,9 %
	ukupno	32	100,0 %
stranice naše organizacije na društvenim mrežama	da	8	25,0 %
	ne	24	75,0 %
	ukupno	32	100,0 %
intranet	da	8	25,0 %
	ne	24	75,0 %
	ukupno	32	100,0 %
interni glasnik	da	7	21,9 %
	ne	25	78,1 %
	ukupno	32	100,0 %
e-glasilo za zaposlenike	da	5	15,6 %
	ne	27	84,4 %
	ukupno	32	100,0 %

oglasne ploče	da	3	9,4 %
	ne	29	90,6 %
	ukupno	32	100,0 %
bilten za kupce	da	1	3,1 %
	ne	31	96,9 %
	ukupno	32	100,0 %
e-poštu	da	12	37,5 %
	ne	20	62,5 %
	ukupno	32	100,0 %
izravnu poštu	da	3	9,4 %
	ne	29	90,6 %
	ukupno	32	100,0 %
različite skupove s dionicima	da	8	25,0 %
	ne	24	75,0 %
	ukupno	32	100,0 %
neke druge	da	3	9,4 %
	ne	29	90,6 %
	ukupno	32	100,0 %

Iz Tablice 20. uočava se kako su ispitanici kao komunikacijske kanale za komunikaciju tijekom krizne situacije najviše koristili *nacionalne dnevne novine* (53,1 %), *mrežne stranice organizacije* (53,1 %), *nacionalne radijske postaje* (46,9 %) te *nacionalne televizijske postaje* (46,9 %). Najmanje su se koristili *izravnom poštom*, *biltenom za kupce*, *oglasnim pločama* ili *nečim drugim*. Službenim stranicama svoje organizacije na *online* društvenim mrežama koristilo se samo 25 % ispitanika.

Malo drukčiji zaključak može se donijeti kada se istražuje jesu li se koristili *online* društvenim mrežama i *news* portalima kao jednim od kanala za komunikaciju njihove organizacije, a ne samo vlastitim *online* društvenim mrežama, tijekom bilo koje krizne situacije (vidi Tablica 21.).

**Tablica 21.** Upotreba *online* društvenih mreža i *news* portala tijekom krizne situacije

		Ispitanici	Udio
Jeste li se koristili <i>online</i> društvenim mrežama i <i>news</i> portalima kao jednim od kanala za komunikaciju vaše organizacije tijekom bilo koje krizne situacije?	da	17	53,1 %
	ne	15	46,9 %
	ukupno	32	100,0 %

Iz ovih odgovora može se zaključiti kako je malo više od pola, tj. 53,1 % tvrtki koristilo i *online* društvene mreže i *news* portale za komunikaciju tijekom krizne situacije. To znači kako su one svjesne utjecaja novih medija na javnost, te su ih prihvatile i ugradile u komunikacijske strategije. Utjecaj na takve odluke sigurno ima i činjenica kako velika većina novina osim tiskanog ima i *online* izdanje.

Prikaz važnosti korištenja *online* društvenih mreža i *news* portala za praćenje i sprječavanje krizne situacije nalazi se u Tablici 22.

**Tablica 22.** Važnost *online* društvenih mreža i/ili *news* portala za praćenje i sprječavanje krizne situacije

		Ispitanici	Udio
Smatrate li da je važno da se vaša organizacija koristi <i>online</i> društvenim mrežama i/ili <i>news</i> portalima kako biste pratili i spriječili potencijalne krizne situacije ili drukčije upravljali problemima?	potpuno je nevažno	0	0,0 %
	gotovo je nevažno	0	0,0 %
	nije ni važno ni nevažno	7	21,9 %
	važno je	14	43,8 %
	izrazito je važno	11	34,4 %
	ukupno	32	100,0 %

Većina ispitanika (34,4 %) smatra kako je izrazito važno da se njihova organizacija koristi *online* društvenim mrežama i *news* portalima kako bi spriječili potencijalne krizne situacije. Ova stajališta ispitanika svakako navode na zaključak kako će poslovne organizacije tijekom praćenja i sprečavanja mogućih kriznih situacija ili drukčijeg upravljanja problemima morati uključivati *online* društvene mreže i *news* portale u sve komunikacijske, pa tako i krizne planove.

Prikaz stavova ispitanika o kriznim situacijama tvrtke nalazi se u Tablici 23.

**Tablica 23.** Stavovi ispitanika o kriznim situacijama tvrtke

	Ispitanici	Udio	
Jeste li istraživali koliko se vaših dionika koristilo <i>online</i> društvenim mrežama i/ili <i>news</i> portalima kako bi se informirali o kriznoj situaciji koja se odnosila na vašu organizaciju?	bez odgovora	13	40,6 %
	da	6	18,8 %
	ne	13	40,6 %
	ukupno	32	100,0 %
Jeste li provodili istraživanje stajališta dionika o vašoj organizaciji nakon krize tijekom koje ste osim u tisku komunicirali i na <i>online</i> društvenim mrežama i/ili <i>news</i> portalima?	bez odgovora	13	40,6 %
	da	8	25,0 %
	ne	11	34,4 %
	ukupno	32	100,0 %
Istraživanja provedena nakon krize, tijekom koje ste osim u tisku komunicirali i na <i>online</i> društvenim mrežama i <i>news</i> portalima, pokazala su kako su stajališta dionika o vašoj organizaciji uglavnom:	bez odgovora	24	75,0 %
	pozitivna	3	9,4 %
	neutralna	5	15,6 %
	negativna	0	0,0 %
	ukupno	32	100,0 %
Navedite razloge zašto niste provodili istraživanje stajališta dionika o vašoj organizaciji nakon krize tijekom koje ste osim u tisku komunicirali i na <i>online</i> društvenim mrežama i/ili <i>news</i> portalima	bez odgovora	16	50,0 %
	ograničeni proračun	9	28,1 %
	nije nas zanimalo	1	3,1 %
	neki drugi razlog	6	18,8 %
	ukupno	32	100,0 %

Samo je 25 % tvrtki provelo istraživanje stajališta dionika o njihovoj organizaciji nakon krize, tijekom koje su osim u tisku komunicirali i na *online* društvenim mrežama i/ili *news* portalima. Većina ispitanika nije dala odgovor zašto nisu provodili spomenuta istraživanja, dok ih je dio naveo kako imaju ograničeni proračun, stalno su izloženi kriznim situacijama, prate interni CRM i povratne informacije zaposlenika, dosad nisu istraživali *online* društvene mreže i sl.

Sljedeći dio analize odnosi se na utvrđivanje razlika među komunikacijskim alatima kojima se koriste ciljne poslovne organizacije u krizama u odnosu na tisak, *news* portale i *online* društvene mreže. Mjerila se njihova prisutnost u sljedećim oblicima: intervjuima, priopćenjima, izjavama, advertorijalima, demantijima, dopisivanju i odgovaranju na komentare i objavljene sadržaje.

**Tablica 24.** Stavovi ispitanika o važnosti komunikacijskih alata u komunikaciji u tisku tijekom kriza

		Ispitanici	Udio
priopćenje	potpuno nevažno	0	0,0 %
	gotovo nevažno	0	0,0 %
	nije ni važno ni nevažno	1	3,1 %
	važno	6	18,8 %
	izrazito važno	25	78,1 %
	ukupno	32	100,0 %
intervju	potpuno nevažno	1	3,1 %
	gotovo nevažno	0	0,0 %
	nije ni važno ni nevažno	2	6,3 %
	važno	10	31,3 %
	izrazito važno	19	59,4 %
	ukupno	32	100,0 %
izjava	potpuno nevažno	0	0,0 %
	gotovo nevažno	0	0,0 %
	nije ni važno ni nevažno	2	6,3 %
	važno	7	21,9 %
	izrazito važno	23	71,9 %
	ukupno	32	100,0 %
plaćena objava (advertorijal)	potpuno nevažno	4	12,5 %
	gotovo nevažno	3	9,4 %
	nije ni važno ni nevažno	14	43,8 %
	važno	10	31,3 %
	izrazito važno	1	3,1 %
	ukupno	32	100,0 %
oglas	potpuno nevažno	6	18,8 %
	gotovo nevažno	8	25,0 %
	nije ni važno ni nevažno	10	31,3 %
	važno	7	21,9 %
	izrazito važno	1	3,1 %
	ukupno	32	100,0 %

Prema stavovima ispitanika, najvažniji alati kojima se organizacije koriste u tisku u kriznim situacijama su priopćenje (78,1 %), izjava (71,9 %) i intervju (59,4 %). Kakvi su stavovi

ispitanika o važnosti komunikacijskih alata u komunikaciji na *news* portalima tijekom kriza slijede u Tablici 25.

**Tablica 25.** Stavovi ispitanika o važnosti komunikacijskih alata u komunikaciji na *news* portalima tijekom kriza

		Ispitanici	Udio
priopćenje	potpuno nevažno	0	0,0 %
	gotovo nevažno	0	0,0 %
	nije ni važno ni nevažno	3	9,4 %
	važno	7	21,9 %
	izrazito važno	22	68,8 %
	ukupno	32	100,0 %
intervju	potpuno nevažno	0	0,0 %
	gotovo nevažno	1	3,1 %
	nije ni važno ni nevažno	4	12,5 %
	važno	9	28,1 %
	izrazito važno	18	56,3 %
	ukupno	32	100,0 %
izjava	potpuno nevažno	0	0,0 %
	gotovo nevažno	0	0,0 %
	nije ni važno ni nevažno	2	6,3 %
	važno	5	15,6 %
	izrazito važno	25	78,1 %
	ukupno	32	100,0 %
plaćena objava (advertorijal)	potpuno nevažno	6	18,8 %
	gotovo nevažno	2	6,3 %
	nije ni važno ni nevažno	12	37,5 %
	važno	9	28,1 %
	izrazito važno	3	9,4 %
	ukupno	32	100,0 %
oglas	potpuno nevažno	10	31,3 %
	gotovo nevažno	4	12,5 %
	nije ni važno ni nevažno	10	31,3 %
	važno	7	21,9 %

	izrazito važno	1	3,1 %
	ukupno	32	100,0 %

Prema stavovima ispitanika, najvažniji alati kojima se organizacije koriste na *news* portalima u kriznim situacijama su također kao i u tisku (vidi Tablicu 25) a uključuju izjavu (78,1 %), priopćenje (68,8 %) i intervju (56,3 %). Stavovi ispitanika o važnosti komunikacijskih alata u komunikaciji na *online društvenim mrežama* tijekom kriza izloženi su u u Tablici 26.

**Tablica 26.** Stavovi ispitanika o važnosti komunikacijskih alata u komunikaciji na *online društvenim mrežama* u krizama

		Ispitanici	Udio
objava (status) na stranicama <i>online</i> društvenog medija	potpuno nevažno	0	0,0 %
	gotovo nevažno	0	0,0 %
	nije ni važno ni nevažno	3	9,4 %
	važno	4	12,5 %
	izrazito važno	25	78,1 %
	ukupno	32	
objava videa i fotografije	potpuno nevažno	2	6,3 %
	gotovo nevažno	1	3,1 %
	nije ni važno ni nevažno	7	21,9 %
	važno	6	18,8 %
	izrazito važno	16	50,0 %
	ukupno	32	
objava prezentacije	potpuno nevažno	3	9,4 %
	gotovo nevažno	3	9,4 %
	nije ni važno ni nevažno	11	34,4 %
	važno	7	21,9 %
	izrazito važno	8	25,0 %
	ukupno	32	
oglas	potpuno nevažno	7	21,9 %
	gotovo nevažno	8	25,0 %
	nije ni važno ni nevažno	10	31,3 %
	važno	5	15,6 %
	izrazito važno	2	6,3 %
	ukupno	32	



nešto drugo	potpuno nevažno	10	31,3 %
	gotovo nevažno	4	12,5 %
	nije ni važno ni nevažno	12	37,5 %
	važno	4	12,5 %
	izrazito važno	2	6,3 %
	ukupno	32	

Prema stavovima ispitanika, za razliku od tiska (vidi Tablicu 24.) i *news* portala (vidi Tablicu 25.), kod kojih se koristi sličnim komunikacijskim alatima, situacija u komunikaciji na *online* društvenim mrežama tijekom krize je drukčija.

Najvažniji alati kojima se organizacije koriste na *online* društvenim mrežama u kriznim situacijama su objava (status) (78,1 %), videa i fotografije (50,0 %).

Sljedeći niz odgovora odnosi se na stvarno korištene komunikacijske alate tijekom krizne situacije u kojoj se organizacija našla. Prema rezultatima istraživanja, 62,5 % anketiranih tvrtki su u posljednjih pet godina imale neku kriznu situaciju, a 37,5 % nisu.

**Tablica 27.** Učestalost upotrebe komunikacijskih alata za komunikaciju s dionicima u tisku u krizama

		Ispitanici	Udio
priopćenje	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	0	0,0 %
	povremeno smo se koristili	1	3,1 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	1	3,1 %
	koristili smo se	2	6,3 %
	stalno smo se koristili	15	46,9 %
	ukupno	32	100,0 %
intervju	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	3	9,4 %
	povremeno smo se koristili	3	9,4 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	4	12,5 %
	koristili smo se	6	18,8 %
	stalno smo se koristili	3	9,4 %
	ukupno	32	100,0 %

izjava	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	1	3,1 %
	povremeno smo se koristili	0	0,0 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	1	3,1 %
	koristili smo se	1	3,1 %
	stalno smo se koristili	16	50,0 %
	ukupno	32	100,0 %
plaćena objava (advertorijal)	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	14	43,8 %
	povremeno smo se koristili	4	12,5 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	0	0,0 %
	koristili smo se	0	0,0 %
	stalno smo se koristili	1	3,1 %
	ukupno	32	100,0 %
oglas	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	14	43,8 %
	povremeno smo se koristili	4	12,5 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	0	0,0 %
	koristili smo se	0	0,0 %
	stalno smo se koristili	1	3,1 %
	ukupno	32	100,0 %

Prema stavovima ispitanika, najučestaliji alati kojima se organizacije koriste za komunikaciju s dionicima u tisku u kriznim situacijama su izjava (50,0 %) i priopćenje (46,9 %). Može se primijetiti kako je stvarni događaj potvrdio procjene ispitanika kako se priopćenjem kao komunikacijskim alatom najviše koriste tijekom kriznih situacija za komunikaciju u tisku. U Tablici 28. će se prikazati rezultati učestalosti korištenja komunikacijskih alata za komunikaciju s dionicima na *news* portalima tijekom kriza.

**Tablica 28.** Upotreba komunikacijskih alata za komunikaciju s dionicima na *news* portalima u krizama

		Ispitanici	Udio
priopćenje	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	0	0,0 %

	povremeno smo se koristili	1	3,1 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	1	3,1 %
	koristili smo se	3	9,4 %
	stalno smo se koristili	14	43,8 %
	ukupno	32	100,0 %
intervju	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	6	18,8 %
	povremeno smo se koristili	3	9,4 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	4	12,5 %
	koristili smo se	4	12,5 %
	stalno smo se koristili	2	6,3 %
	ukupno	32	100,0 %
izjava	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	1	3,1 %
	povremeno smo se koristili	1	3,1 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	2	6,3 %
	koristili smo se	3	9,4 %
	stalno smo se koristili	12	37,5 %
	ukupno	32	100,0 %
plaćena objava (advertorijal)	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	15	46,9 %
	povremeno smo se koristili	2	6,3 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	1	3,1 %
	koristili smo se	0	0,0 %
	stalno smo se koristili	1	3,1 %
	ukupno	32	100,0 %
oglas	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	15	46,9 %
	povremeno smo se koristili	3	9,4 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	0	0,0 %
	koristili smo se	0	0,0 %
	stalno smo se koristili	1	3,1 %
	ukupno	32	100,0 %

Najučestaliji alat kojim se organizacije koriste za komunikaciju s dionicima na *news* portalima u kriznim situacijama je priopćenje (43,8 %). Može se primijetiti kako stvarni događaj nije potvrdio

procjene ispitanika jer su tijekom kriza tvrtke na *news* portalima najviše koristile priopćenje, a ne izjavu (vidi Tablicu 28).

U Tablici 29. će se prikazati rezultati učestalosti korištenja komunikacijskih alata za komunikaciju s dionicima na *online društvenim mrežama* tijekom kriza.

**Tablica 29.** Upotreba komunikacijskih alata za komunikaciju s dionicima na *online društvenim mrežama* u krizama

		Ispitanici	Udio
objava (status) na stranicama <i>online</i> društvenog medija	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	8	25,0 %
	povremeno smo se koristili	1	3,1 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	0	0,0 %
	koristili smo se	3	9,4 %
	stalno smo se koristili	7	21,9 %
	ukupno	32	100,0 %
objava videa i fotografije	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	11	34,4 %
	povremeno smo se koristili	1	3,1 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	4	12,5 %
	koristili smo se	1	3,1 %
	stalno smo se koristili	2	6,3 %
	ukupno	32	100,0 %
objava prezentacije	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	12	37,5 %
	povremeno smo se koristili	0	0,0 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	5	15,6 %
	koristili smo se	1	3,1 %
	stalno smo se koristili	1	3,1 %
	ukupno	32	100,0 %
oglas	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	18	56,3 %
	povremeno smo se koristili	1	3,1 %

	nismo se ni koristili ni ne koristili	0	0,0 %
	koristili smo se	0	0,0 %
	stalno smo se koristili	0	0,0 %
	ukupno	32	100,0 %
nešto drugo	bez odgovora	13	40,6 %
	nismo se koristili	17	53,1 %
	povremeno smo se koristili	0	0,0 %
	nismo se ni koristili ni ne koristili	1	3,1 %
	koristili smo se	1	3,1 %
	stalno smo se koristili	0	0,0 %
	ukupno	32	100,0 %

Najučestaliji alat kojim se organizacije koriste za komunikaciju s dionicima na *online društvenim mrežama* u kriznim situacijama je objava (status) na svojim stranicama društvenih medija (21,9 %).

U sljedećem dijelu analize utvrdit će se razina i kvaliteta transparentnosti u komunikaciji s korisnicima tijekom krizne situacije kako bi se istražila posljednja hipoteza ovog doktorskog rada koja govori kako poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj komuniciraju netransparentno s korisnicima svojih usluga i proizvoda u vrijeme kriznih situacija.

**Tablica 30.** Transparentna komunikacija

		Ispitanici	Udio
u javnost šaljem samo informacije koje smo obvezani objaviti po zakonu	da	4	12,5 %
	ne	28	87,5 %
	ukupno	32	100,0 %
ne objavljujemo informacije za koje smatramo da su poslovna tajna	da	14	43,8 %
	ne	18	56,3 %
	ukupno	32	100,0 %
informacije za javnost su razumljive	da	30	93,8 %
	ne	2	6,3 %
	ukupno	32	100,0 %

informacije za javnost su dostupne	da	26	81,3 %
	ne	6	18,8 %
	ukupno	32	100,0 %
informacije za javnost su točne	da	31	96,9 %
	ne	1	3,1 %
	ukupno	32	100,0 %
informacije za javnost su potpune	da	24	75,0 %
	ne	8	25,0 %
	ukupno	32	100,0 %
informacije za javnost su pravodobne	da	31	96,9 %
	ne	1	3,1 %
	ukupno	32	100,0 %

Transparentnost komunikacije za organizaciju za većinu ispitanika označava *pravodobnost informacije za javnost* (96,9 %), *točnost* (96,9 %), *razumljivost* (93,8 %) i *dostupnost informacija* (81,3 %).

Zatim se pokušalo utvrditi imaju li organizacije, osim transparentne komunikacije, i otvorene komunikacijske kanale s pomoću kojih proaktivno komuniciraju sa svim dionicima. Samo su dva ispitanika odgovorila kako njihova tvrtka nema takve kanale.

**Tablica 31.** Proaktivni kanali komunikacija tvrtki

		Ispitanici	Udio
Ima li vaša organizacija komunikacijske kanale s pomoću kojih proaktivno komunicira sa svim dionicima?	da	30	93,8 %
	ne	2	6,3 %
	ukupno	32	100,0 %

Poslovne organizacije imaju komunikacijske kanale koje su razvile u svrhu proaktivne komunikacije sa svim dionicima (93,8 %). Koje su komunikacijske kanale one razvile za redovitu komunikaciju s dionicima prikazano je u Tablici 32.

**Tablica 32.** Komunikacijski kanali organizacija za redovitu komunikaciju s dionicima

		Ispitanici	Udio
mrežne stranice organizacije	da	28	87,5 %
	ne	4	12,5 %
	ukupno	32	100,0 %
intranet	da	18	56,3 %
	ne	14	43,8 %
	ukupno	32	100,0 %
interni glasnik	da	18	56,3 %
	ne	14	43,8 %
	ukupno	32	100,0 %
e-glasilo za zaposlenike	da	14	43,8 %
	ne	18	56,3 %
	ukupno	32	100,0 %
oglasnu ploču	da	20	62,5 %
	ne	12	37,5 %
	ukupno	32	100,0 %
bilten za kupce	da	5	15,6 %
	ne	27	84,4 %
	ukupno	32	100,0 %
različite skupove s dionicima	da	16	50,0 %
	ne	16	50,0 %
	ukupno	32	100,0 %
e-poštu	da	25	78,1 %
	ne	7	21,9 %
	ukupno	32	100,0 %
izravnu poštu	da	12	37,5 %
	ne	20	62,5 %
	ukupno	32	100,0 %
službene stranice naše organizacije u nekome društvenom mediju	da	13	40,6 %
	ne	19	59,4 %
	ukupno	32	100,0 %

nešto drugo	da	4	12,5 %
	ne	28	87,5 %
	ukupno	32	100,0 %

Poslovne organizacije su razvile određene komunikacijske kanale za redovitu komunikaciju s dionicima. U najvećem broju to su mrežne stranice (87,5 %) i e-pošta (78,1 %).

Rezultati istraživanja o tome imaju li tvrtke politiku o transparentnoj komunikaciji s javnošću te uključuje li navedena politika i transparentnu komunikaciju tijekom krizne situacije prikazani su u Tablici 33.

**Tablica 33.** Transparentnost komunikacije tijekom krize

		Ispitanici	Udio
Ima li vaša organizacija politiku o transparentnoj komunikaciji s javnošću, bilo kao samostalni dokument bilo kao dio nekoga drugog dokumenta?	da	32	100,0 %
	ne	0	0,0 %
	ukupno	32	100,0 %
Uključuje li politika o transparentnoj komunikaciji vaše organizacije i transparentnu komunikaciju tijekom krizne situacije?	bez odgovora	10	31,3 %
	da	22	68,8 %
	ne	0	0,0 %
	ukupno	32	100,0 %

Sve poslovne organizacije imaju politiku o transparentnoj komunikaciji s javnošću, bilo kao samostalni dokument bilo kao dio nekoga drugog dokumenta. Većina ispitanika tvrdi da politika uključuje i transparentnu komunikaciju tijekom krizne situacije (68,8 %), dok ih 31,3 % nije odgovorilo.

U Tablici 34. navode se pridjevi kojima poslovne organizacije opisuju transparentnu komunikaciju u njihovim politikama.

**Tablica 34.** Sadržaj transparentne komunikacije

	Ispitanici	Udio
brzo, razumljivo, dostupno, profesionalno, točno	1	3,1 %



brzo, točno, istinito, vjerodostojno, temeljito	1	3,1 %
dostupnost, pravodobnost, relevantnost, razumljivost, dvosmjernost – doduše, to su imenice	1	3,1 %
etična, poštena, iskrena, pristojna i s ukusom	1	3,1 %
istinita, precizna, pravodobna, potpuna, objektivna	1	3,1 %
istinitost, pravodobnost, točnost, principijelnost, dostupnost	1	3,1 %
nije bila dostupna tijekom rješavanja ovog upitnika	1	3,1 %
odgovorno, pravodobno, jasno, potpuno, usmjereno	1	3,1 %
otvoreni, dostupni, jasni, jednostavni, društveno odgovorni	1	3,1 %
poštenje, lojalnost, otvorenost, pravodobnost, istinitost	1	3,1 %
pravodobno, istinito, svima dostupno, komuniciramo na svim raspoloživim kanalima, razumljivo i prilagođeno ciljnoj skupini	1	3,1 %
pravodobna, točna	1	3,1 %
pravodobno, jasno, točno	1	3,1 %
pravodobno, točno, razumljivo, relevantno, jasno	1	3,1 %
točna, pravodobna, jasna, razumljiva, potpuna	1	3,1 %
točno, pravodobno, potpuno, razumljivo i dostupno	1	3,1 %
točnost, pravodobnost, konkretnost, informativnost	1	3,1 %
transparentnost, pravodobnost, otvorenost, dostupnost, iskrenost	1	3,1 %

Kako se transparentnost može shvatiti na različite načine, svakome može imati drugačije značenje. Zbog toga je ispitanicima postavljeno pitanje da opišu kojim pridjevima njihove organizacije definiraju i prepoznaju transparentu komunikaciju. Prema rezultatima prikazanim u Tablici 34. odmah se može primijetiti kako ne postoji zajedničko prihvaćena definicija, no prevladavaju sljedeći opisi: pravovremenost/pravodobnost, točnost, dostupnost, razumljivost, jasnoća, istinitost. Stoga ostaje prostor za daljnje unaprjeđenje i edukaciju o definiciji i ulozi transparentnosti u komunikaciji.

Od 32 ispitanika tek malo više od pola ispitanika, 59,37 % odgovorilo je na pitanje o sadržaju politike o transparentnoj komunikaciji u njihovim organizacijama.

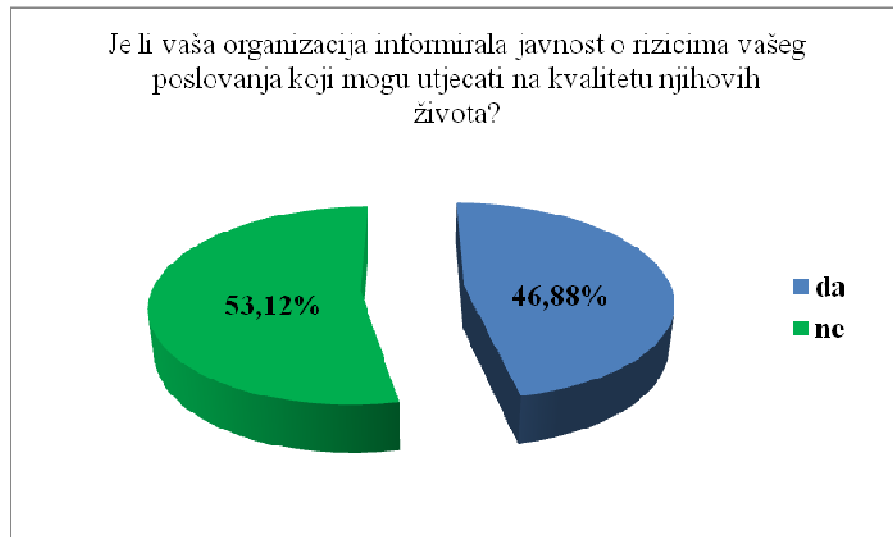
U Tablici 35. prikazano je koje su komunikacijske kanala poslovne organizacije koristile za informiranje javnosti o rizicima.

**Tablica 35.** Komunikacijski kanali za informiranje javnosti o rizicima

		Ispitanici	Udio
nacionalne dnevne novine	da	11	34,4 %
	ne	21	65,6 %
	ukupno	32	100,0 %
nacionalne radijske postaje	da	8	25,0 %
	ne	24	75,0 %
	ukupno	32	100,0 %
nacionalne televizijske postaje	da	9	28,1 %
	ne	23	71,9 %
	ukupno	32	100,0 %
mrežne stranice naše organizacije	da	13	40,6 %
	ne	19	59,4 %
	ukupno	32	100,0 %
stranice naše organizacije na društvenim mrežama	da	6	18,8 %
	ne	26	81,3 %
	ukupno	32	100,0 %
intranet	da	8	25,0 %
	ne	24	75,0 %
	ukupno	32	100,0 %
interni glasnik	da	8	25,0 %
	ne	24	75,0 %
	ukupno	32	100,0 %
e-glasilo za zaposlenike	da	4	12,5 %
	ne	28	87,5 %
	ukupno	32	100,0 %
oglasne ploče	da	7	21,9 %
	ne	25	78,1 %
	ukupno	32	100,0 %
bilten za kupce	da	1	3,1 %
	ne	31	96,9 %
	ukupno	32	100,0 %

e-poštu	da	9	28,1 %
	ne	23	71,9 %
	ukupno	32	100,0 %
izravnu poštu	da	3	9,4 %
	ne	29	90,6 %
	ukupno	32	100,0 %
različite skupove s dionicima	da	8	25,0 %
	ne	24	75,0 %
	ukupno	32	100,0 %
neke druge	da	5	15,6 %
	ne	27	84,4 %
	ukupno	32	100,0 %

Za informiranje javnosti o rizicima iz poslovanja organizacije su najviše koristile svoje mrežne stranice (40,6 %) i nacionalne dnevne novine (34,4 %) – Tablica 35.



Graf 1. Komunikacije o rizicima

Praktički iz svih do sada iznesenih rezultata moglo se zaključiti kako hrvatske poslovne organizacije komuniciraju transparentno. No, posljednje pitanje, na koje je više od pola ispitanika odgovorilo kako nisu javnost informirali o ključnim rizicima njihova poslovanja koji mogu

utjecati na kvalitetu njihovih života, jasno nam ukazuje kako one nisu ni transparentne ni odgovorne (Graf 1.).

Vrste informacija koje organizacije objavljuju tijekom krizne situacije predstavljene su u Tablici 36..

**Tablica 36.** Usporedba stavova ispitanika o komunikaciji tvrtke u posljednjoj krizi i informacija koje je tada objavljivala

			Kakva je bila komunikacija vaše organizacije tijekom posljednje krizne situacije?		$p^*$
			uglavnom transparentna	nismo imali kriznu situaciju	
Koje informacije vaša organizacija objavljuje tijekom krizne situacije?	u javnost šaljem pravedne potpune informacije o događaju stvorene u našoj organizaciji	N	18	8	0,806
		%	81,8 %	80,0 %	
	u javnost šaljem samo informacije koje smo obvezani objaviti po zakonu	N	1	0	
		%	4,5 %	0,0 %	
	ne objavljujemo informacije za koje smatramo da su poslovna tajna	N	2	2	
		%	9,1 %	20,0 %	
	nešto drugo	N	1	0	
		%	4,5 %	0,0 %	
ukupno		N	22	10	
		%	68,8 %	31,3 %	

\*Fisherov egzaktni test

Od ukupno 32 ispitanika 68,85 % (22 ispitanika) odgovorilo je kako je komunikacija njihove organizacije tijekom posljednje krize uglavnom bila transparentna, no od toga 81,8 % (18 ispitanika) tvrdi kako u javnost tijekom krize šalju *pravodobne potpune informacije o događaju stvorene u njihovoj organizaciji*, 4,5 % (1 ispitanik) kaže kako *u javnost šalju samo informacije koje su obvezani objaviti po zakonu*, 9,1 % (2 ispitanika) *ne objavljuje informacije za koje smatraju da su poslovna tajna* i 4,5 % (1 ispitanik) tvrdi kako objavljuju *nešto drugo*. S druge strane, 31,3 % (10 ispitanika) tvrdi kako nisu imali kriznu situaciju.

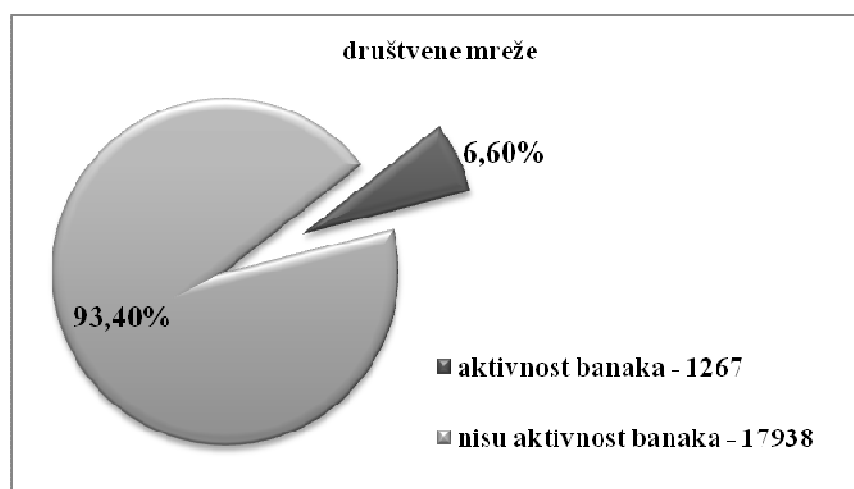
Ukupno 15,6 % (5 ispitanika) tvrdi kako u javnost šalju ili *samo informacije koje su obvezani objaviti po zakonu* ili *ne objavljuju one za koje smatraju da su poslovna tajna*, a čak 81,25 % tvrdi kako *u javnost tijekom krize šalju pravodobne potpune informacije o događaju*. Stoga se može zaključiti kako su ovi odgovori samo percepcija ispitanika koji imaju visoko mišljenje o transparentnoj komunikaciji svoje organizacije

Da je riječ o mogućoj iskrivljenoj percepciji ispitanika potvrđuje njih 68,8 % koji su ustvrdili kako je njihova komunikacija tijekom posljednje krize uglavnom bila transparentna.

#### 5.4.2. Analiza sadržaja *online* društvenih mreža

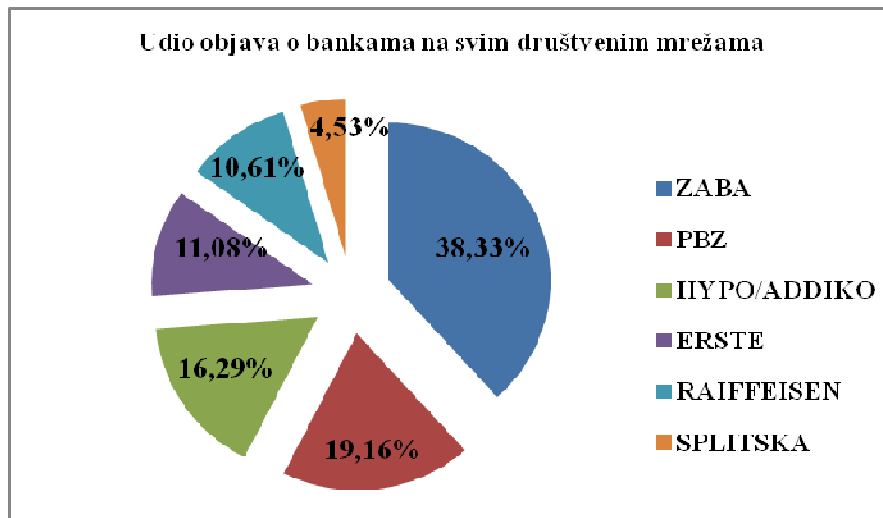
Kako bi se istraživanjem dobili objektivniji rezultati, korištena je analiza sadržaja. Kvantitativna analiza sadržaja objektivna je istraživačka metoda koja omogućava da se osobine tekstualnog ili slikovnog (vizualnog) materijala izraze u kvantitativnim pokazateljima (Lamza, 2011: 106).

U razdoblju od 15. ožujka 2017. do 15. ožujka 2018. godine na *online* društvenim mrežama je prikupljeno ukupno 19.205 objava s pomoću alata *Metricom* s profila *Hypo banke* (*Addiko*), *Zagrebačke banke*, *Privredne banke*, *Raiffeisen banke*, *Erste banke* i *Splitske banke* na *Facebooku*, *Twitteru* i *Forum.hr-a*. U njima se istraživala krizna komunikacija banaka u društvenim medijima, a iz analize sadržaja izostavljene su objave koje nisu bile proaktivne ili reaktivne (vidi Graf 2.). Detaljno je analizirano 1.267 (6,6 %) objava banaka uz pomoć analitičke matrice koja se sastojala od osam pitanja.

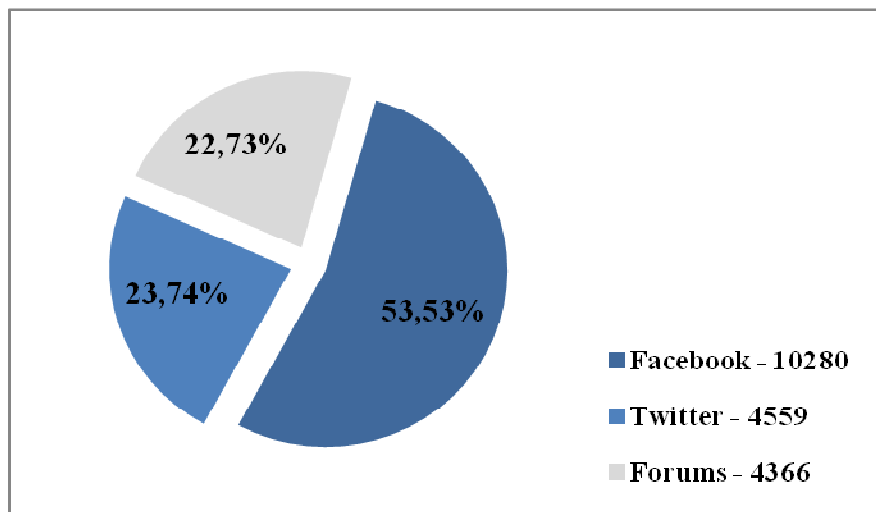


**Graf 2.** Udio proaktivnih/reaktivnih objava banaka na *online* društvenim mrežama (N = 19 205)

U ukupnom broju objava najviše su zastupljene Zagrebačka banka sa 7.362 objave (38,33 %) i Privredna banka s 3.679 objava (19,16 %) (Graf 3.).



**Graf 3.** Udio objava po bankama na *Facebooku*, *Twitteru* i stranici *Forum.hr*



**Graf 4.** Udio svih objava o bankama na *online* društvenim mrežama

Gledajući ukupno, *Facebook* je najkorištenija *online* društvena mreža u Hrvatskoj, s udjelom od 53,53 % (Graf 4.).

Kada se prate teme o kojima su banke najviše obavještavale na službenim *online* društvenim mrežama (Tablica 37.), struktura je sljedeća: 40,65 % (515) objava o promidžbama proizvoda i usluga, 25,10 % (318) o ostalome (poslovanju tvrtke, računima građana) te 13,18 % (167) o korporacijskoj društvenoj odgovornosti. O kriznim temama objavljeno je tek devet objava (0,71 %).

**Tablica 37.** Teme o kojima su banke najviše komunicirale na službenim *online* društvenim mrežama

<b>Teme – sve <i>online</i> društvene mreže</b>	<b>Broj objava</b>	<b>Postotak</b>
promidžba proizvoda i usluga	515	40,65 %
ostalo (poslovanje tvrtke, računi građana)	318	25,10 %
korporacijska društvena ulaganja	167	13,18 %
kreditni građana	80	6,31 %
kreditne kartice	75	5,92 %
stambeni krediti	40	3,16 %
poslovni krediti	20	1,58 %
ne može se odrediti	19	1,50 %
zapošljavanje u bankama	13	1,03 %
internetske krađe	5	0,39 %
stambena štednja građana	4	0,32 %
CHF krediti	4	0,32 %
ljudski potencijal	3	0,23 %
praćenje direktora u RH	3	0,23 %
internetska sigurnost	1	0,08 %
<b>Ukupno</b>	<b>1267</b>	<b>100,00 %</b>

U radu su posebno analizirane sljedeće krize: stambeni krediti u švicarskim francima, afera Hypo, Raiffeisen zadruga i internetske krađe. Kao aktivnost banaka zabilježene su objave za dvije od navedenih kriza – stambene kredite u švicarskim francima te internetske krađe. Na *Facebooku* je zabilježeno osam takvih objava, tri o kreditima u švicarskim francima te pet o internetskim krađama, a komunikacijski alati kojima su se banke koristile bili su priopćenje i

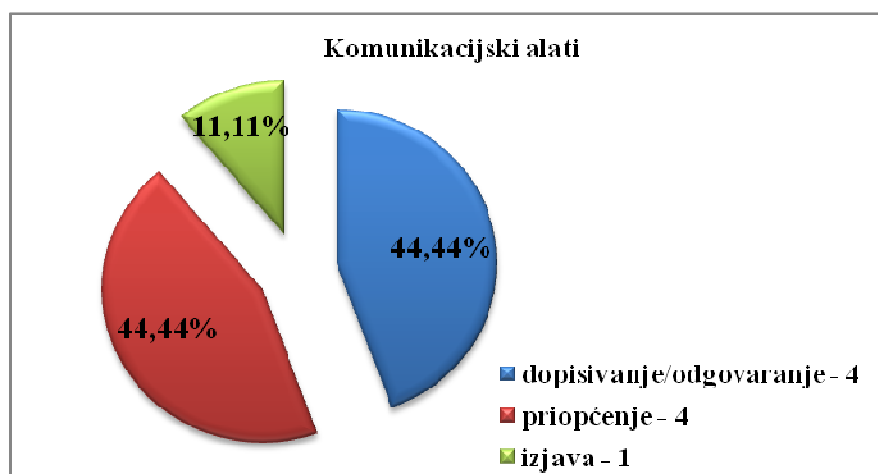
dopisivanje/odgovaranje. Na *Twitteru* je zabilježena jedna objava koja se odnosi na krizu – kredite u švicarskim francima, a komunikacijski alat koji je banka upotrijebila bila je izjava.

U radu se tražio odgovor na pitanje:

**Koji je komunikacijski alat banka upotrijebila u ovom tekstu?**

- a) priopćenje
- b) intervju
- c) konferenciju za novinare
- d) advertorijal – plaćenu objavu u elektroničkome mediju
- e) izjavu
- f) plaćeni oglas (*banner*)
- g) video – priopćenje, intervju, izjavu, konferenciju za novinare, advertorijal, demanti
- h) poveznicu – priopćenje, intervju, izjavu, konferenciju za novinare, advertorijal, demanti
- i) prijenos uživo – priopćenje, intervju, izjavu, konferenciju za novinare, demanti
- j) demanti
- k) dopisivanje/odgovaranje
- l) ostalo
- m) nijedan.

Tijekom navedenih kriznih komunikacija banke su se koristile trima komunikacijskim alatima: priopćenjem, dopisivanjem/odgovaranjem i izjavom (Graf 5.).



**Graf 5.** Komunikacijski alati banaka u krizi na službenim *online* društvenim mrežama

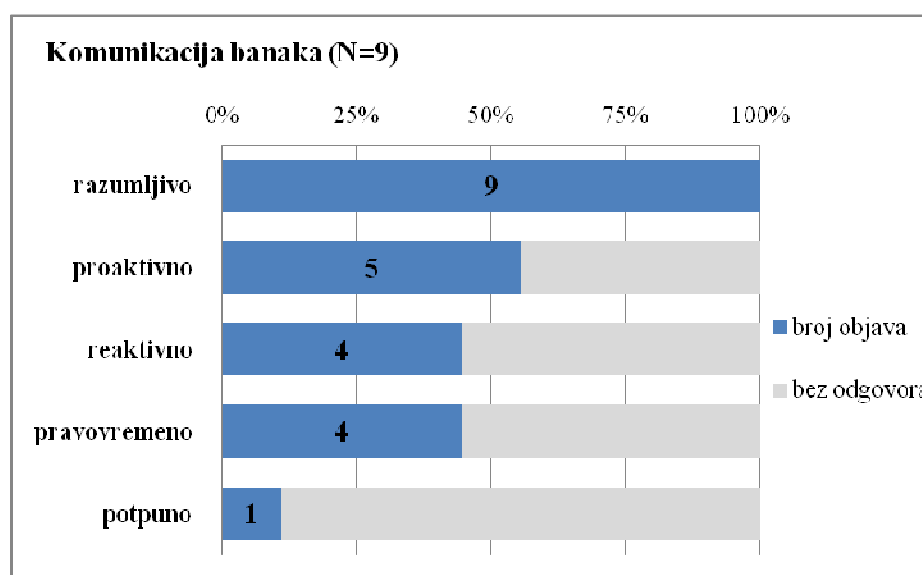


Kim, Hong i Cameron (2014: 812) navode kako je priopćenje za novinare koje je stvorila organizacija i objavila na internetu najcjenjeniji izvor informacija za vrijeme krize koji većina javnosti prvo traži. Zbog toga organizacije trebaju procijeniti mogući utjecaj takvih informacija.

Istražujući koliko je krizna komunikacija na službenim *online* društvenim mrežama banaka transparentna, analiziran je sadržaj objava prema sljedećim atributima:

- proaktivno
- reaktivno
- nije reagirala
- ne može se odrediti
- pravodobno
- točno
- razumljivo
- potpuno
- samo koliko je propisano zakonom
- suzdržano zbog poslovne tajne
- komunikacije banke nema.

Istraživanje je pokazalo sljedeće: od ukupno devet kriznih objava na *online* društvenim mrežama samo je jedna bila potpuna (Graf 6). Sve objave ocijenjene su razumljivima.



**Graf 6.** Komunikacija banaka na *online* društvenim mrežama

Od tih devet objava pet ili 55,56 % bili su proaktivni, i to su bile objave *Zagrebačke banke, Privredne i Hypo/Addiko banke*, a četiri ili 44,44 % su bile reaktivne – objave *Hypo/Addiko banke, Zagrebačke, Raiffeisen i Splitske banke*.

Ni iz jednoga obrađenog područja banke nisu imale objave na stranici Forum.hr, tj. komunicirale su samo na službenim *online* društvenim mrežama. No, važno je navesti kako su službene *online* društvene mreže svih banaka otvorene i korisnici na njima mogu proaktivno objavljivati komentare i sadržaje.

### 5.5. Analiza sadržaja dnevnog tiska

Tijekom analize sadržaja tražio se odgovor na pitanja koliko je ukupno objava u tisku, o kojim su temama banke objavljivale u tisku, koliko je i kojih komunikacijskih alata upotrijebljeno u tisku, koliko je postotak objava o krizi bio proaktivan, reaktivan, pravodoban, točan, razumljiv, potpun, koliko ih je bilo zakonom propisano, suzdržano, o kojim se krizama proaktivno govorilo a o kojim reaktivno.

U 365 dana analiziranja podataka, iz dnevnih novina je izdvojeno ukupno 1.491 članak. Podatci su dobiveni pomoću usluga za praćenje medijskih objava (engl. *press clipping*) prema odabranim ključnim riječima iz *Jutarnjeg lista, Večernjeg lista, Poslovnog dnevnika, Slobodne Dalmacije, Novog lista* i *Glasa Slavonije*.

Za potrebe analize istraživali su se tekstovi o bankama prema dvadeset različitih kategorija te je pripremljena analitička matrica sa 16 posebnih pitanja (vidi Prilog 3.).

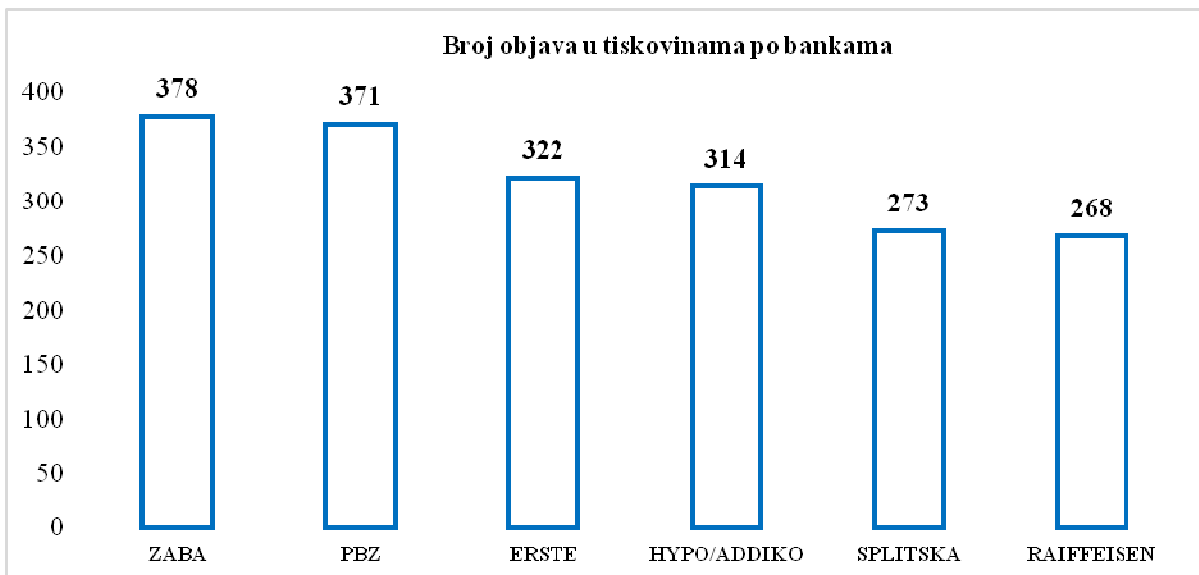
**Tablica 38.** Teme o kojima su banke najviše komunicirale u tisku

Teme – tisak	Broj objava	Postotak
ne može se odrediti	676	45,34 %
ostalo (poslovanje tvrtke, računi građana)	308	20,66 %
CHF krediti	122	8,18 %
promidžba proizvoda i usluga	100	6,71 %
korupcija	50	3,35 %

kreditni građani	48	3,22 %
korporacijska društvena ulaganja	40	2,68 %
stambeni krediti	26	1,74 %
ljudski potencijal	23	1,54 %
poslovni krediti	23	1,54 %
kreditne kartice	18	1,21 %
afera Hypo	11	0,74 %
stambena štednja građana	10	0,67 %
internetske krađe	9	0,60 %
deložacije	8	0,54 %
internetska sigurnost	7	0,47 %
ravnopravno zastupljeno više elemenata	5	0,34 %
zapošljavanje u bankama	4	0,27 %
praćenje direktora u RH	2	0,13 %
blokirani računi građana	1	0,07 %
<b>ukupno</b>	<b>1491</b>	<b>100,00 %</b>

Iz prikazanih rezultata u Tablici 38. može se zaključiti kako je broj objava o bankama koje se odnose na kategorije *ne može se odrediti* ili *ostalo* vrlo visok u odnosu na objave u ostalim kategorijama – zajedno čine 66 % objava. Naime, izrazito je visok broj objava koje se ne odnose ni na jednu temu koja je bila od interesa za istraživanje. Objave o temi o kreditima u švicarskim francima čine samo 8,18 % objava, a od izrazitog su interesa građana. Slijedi tema o promidžbi proizvoda i usluga sa 6,71 %. Krize (kreditni u švicarskim francima, afera *Hypo*, internetske krađe, internetska sigurnost, deložacije, praćenje direktora u RH, blokirani računi građana), koje su tema našeg istraživanja, zastupljene su sa 160 objava, tj. 10,73 %.

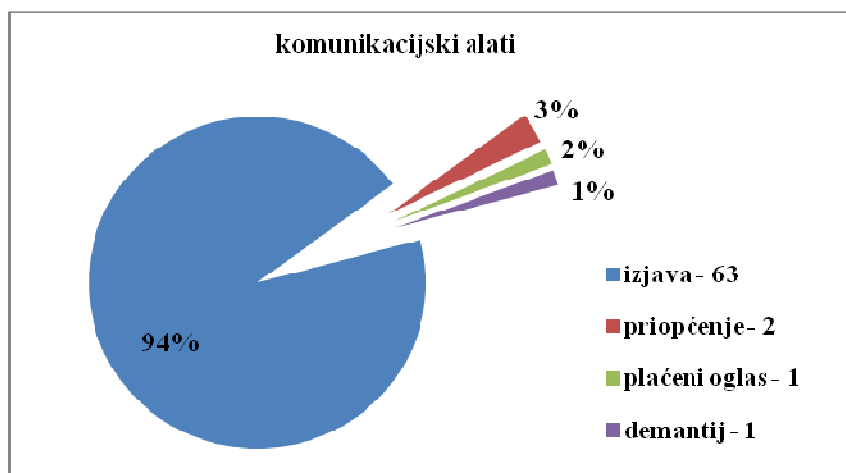
Od ukupnog broja objava i u dnevnom tisku su najviše zastupljene *Zagrebačka banka* s 25,35 % i *Privredna banka* s 24,88 % (Graf 7). U ovom doktorskom radu su u bankarskom sektoru analizirane sljedeće krize: stambeni krediti u švicarskim francima, afera *Hypo*, *Raiffeisen* zadruge i internetske krađe.



**Graf 7.** Broj objava u tiskovinama po bankama

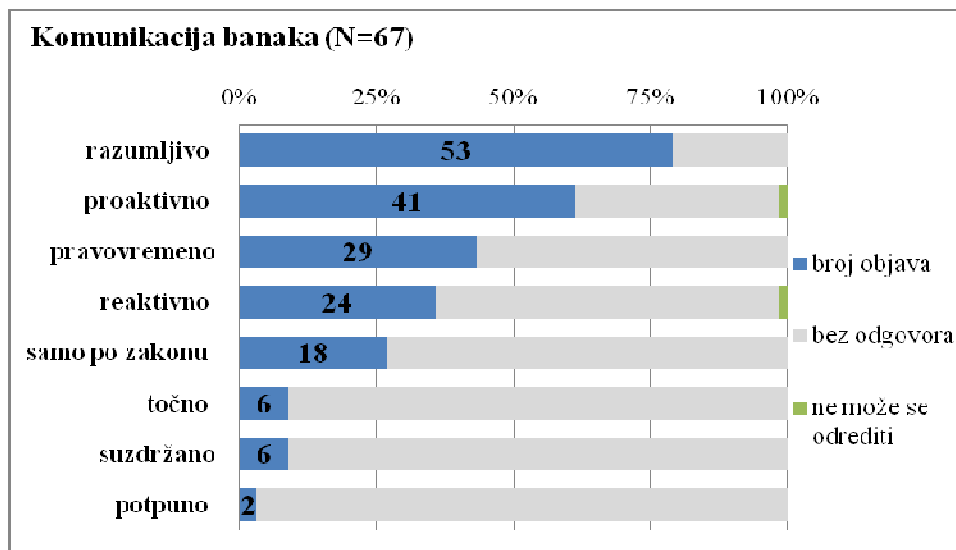
Iz Grafa 7. je vidljivo kako, iako je broj objava *Zagrebačke* i *Privredne banke* u dnevnom tisku najveći, ni druge banke ne zaostaju značajnije.

U Grafu 8. prikazani su rezultati analize sadržaja o komunikacijskim alatima kojima su se banke služile tijekom kriznih komunikacija u tisku. Tijekom navedenih kriznih komunikacija banke su u komunikaciji prema dnevnim novinama koristile četiri komunikacijska alata: priopćenje (3 %), plaćeni oglas (1 %), demanti (1 %) i izjavu (95 %), ukupno 67 puta (Graf 8). Najviše su reagirale na stambene kredite u švicarskim francima, 65 puta, tj. 97 %, te dvaput (3 %) na internetske krađe.



**Graf 8.** Komunikacijski alati banaka u tisku

Istražujući koliko je krizna komunikacija banaka u tisku transparentna, analiziran je sadržaj objava prema istim atributima.



**Graf 9.** Komunikacija banaka u tisku tijekom krize

U istraživanju je cilj bio utvrditi proaktivnost i otvorenost banaka prema ciljnim javnostima. No, poruke koje poslovne organizacije šalju trebale bi biti točne i potpune kako bi pokazale odgovornost i vjerodostojnost te time izgradili pozitivne odnose.

Prema Grafu 9., izjave banaka u krizi u tisku najčešće su bile razumljive (29,61 %) i proaktivne (22,91 %), no tek ih je 3,35 % ocijenjeno točnima, isto toliko sudržanima, a samo dvije izjave (1,12 %) bile su potpune.

Kada se promatra koliko su banke bile proaktivne i reaktivne u komunikaciji u tisku, 61,19 % objava ocijenjeno je kao proaktivna komunikacija, a 35,82 % kao reaktivna. Za dvije objave ili 2,99 % njih nije se moglo odrediti je li riječ o proaktivnoj ili reaktivnoj komunikaciji banke.

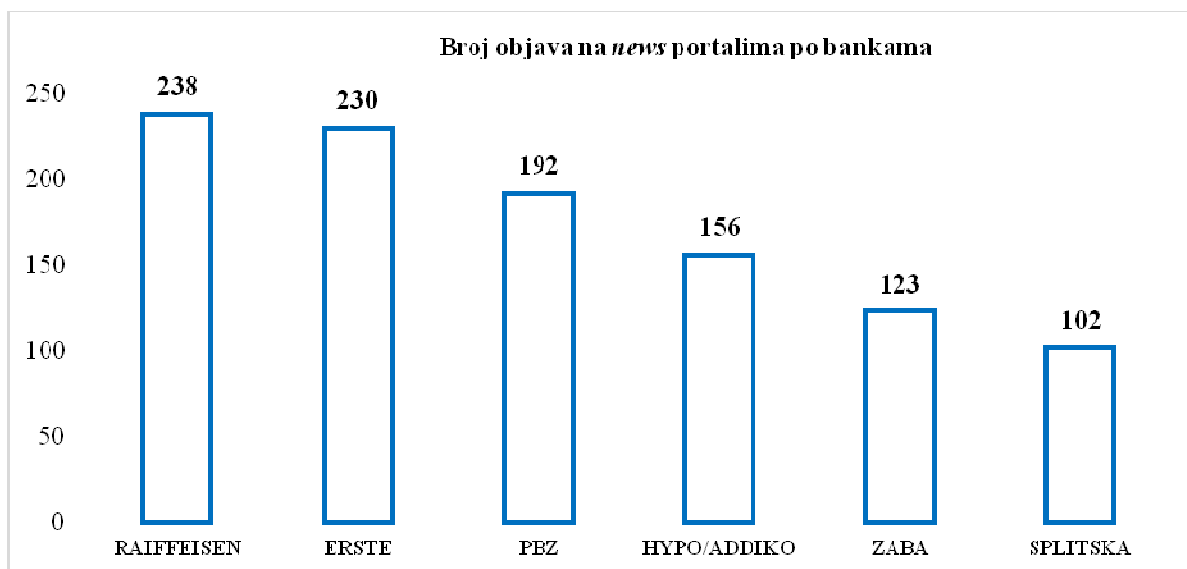
Banke su tijekom kriznih komunikacija bile proaktivne, no, svakako trebaju unaprijediti svoju transparentnost. Naime, na osnovi rezultata ne može se zaključiti kako su reagirale pravodobno, potpuno i točno. Također, u 26,87 % objava o promatranim krizama komunikacija banaka procijenjena je zakonitom, što za transparentnu komunikaciju nije dovoljno i mogla bi se okarakterizirati kao tajnovita.

## 5.6. Analiza sadržaja *news* portala

Tijekom analize sadržaja *news* portala tražio se odgovor na objava ima, o kojim su temama banke objavljivale, koliko je i kojih komunikacijskih alata upotrijebljeno, koliko je udio objava o krizi bio proaktivan, reaktivan, pravodoban, točan, razumljiv, potpun, koje su objavljene zbog zakonske obveze koliko ih je bilo zakonom propisano, suzdržano, o kojim se krizama govorilo proaktivno, a o kojim reaktivno.

U 365 dana prikupljanja podataka s *news* portala prikupljena je ukupno 701 objava. Podatci su dobiveni s pomoću usluga za praćenje medijskih objava (engl. *press clipping*) na *news* portalima *Net.hr*, *Tportal.hr* i *Index.hr*.

Prema Grafu 10. najviše je objava bilo o *Raiffeisen banci* (33,96 %) i *Erste banci* (32,81 %), a najmanje o *Zagrebačkoj banci* (17,55 %) i *Splitskoj banci* (14,55 %). Ukupno je na *news* portalima zabilježeno 18 tema (Tablica 39.).



**Graf 10.** Broj objava na *news* portalima po bankama

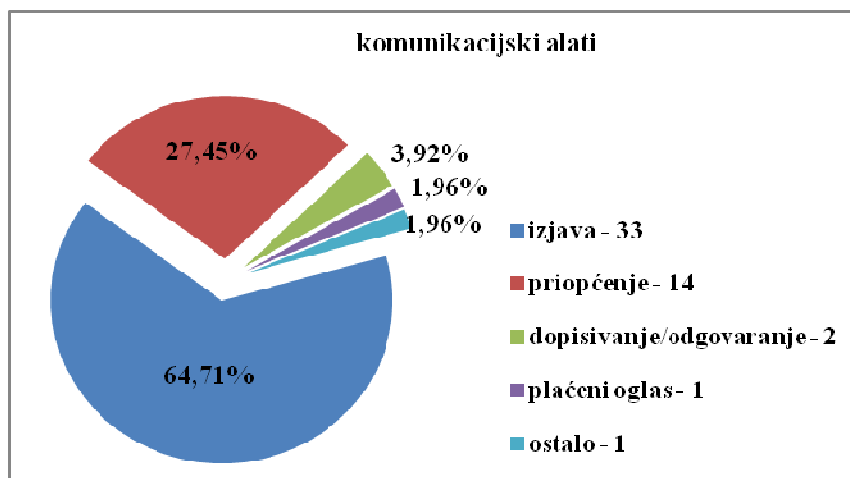
**Tablica 39.** Teme o kojima su banke najviše komunicirale na *news* portalima

Teme – <i>news</i> portali	Broj objava	Postotak
ostalo (poslovanje tvrtke, računi građana)	404	57,63 %
CHF krediti	72	10,27 %

korporacijska društvena ulaganja	43	6,13 %
kreditni građana	40	5,71 %
poslovni krediti	38	5,42 %
afera Hypo	35	4,99 %
promidžba proizvoda i usluga	18	2,57 %
ravnopravno zastupljeno više elemenata	12	1,72 %
kreditne kartice	8	1,14 %
stambeni krediti	8	1,14 %
zapošljavanje u bankama	8	1,14 %
ljudski potencijal	4	0,57 %
praćenje direktora u RH	4	0,57 %
internetska sigurnost	2	0,29 %
raiffeisen zadruge	2	0,29 %
blokirani računi građana	1	0,14 %
Deložacije	1	0,14 %
stambena štednja građana	1	0,14 %
<b>Ukupno</b>	<b>701</b>	<b>100,00 %</b>

Najviše tema (57,63 %) bilo je u kategoriji *ostalo* (poslovanje tvrtke, računi građana), a slijede stambeni krediti u švicarskim francima s 10,27 % (Tablica 39.). Zanimljivo je kako su korporacijska društvena ulaganja na trećemu mjestu sa 6,13 %, a promidžba proizvoda i usluga čini tek 2,57 % objava na *news* portalima. O krizama (stambeni krediti u švicarskim francima, afera *Hypo*, praćenje direktora u RH, internetska sigurnost, *Raiffeisen* zadruge, blokirani računi građana i deložacije) ukupno je objavljeno 117 tekstova (16,69 %).

U Grafu 11. iznosi se pregled analize sadržaja objava komunikacijskih alata kojima su se banke služile tijekom kriznih komunikacija na *news* portalima.

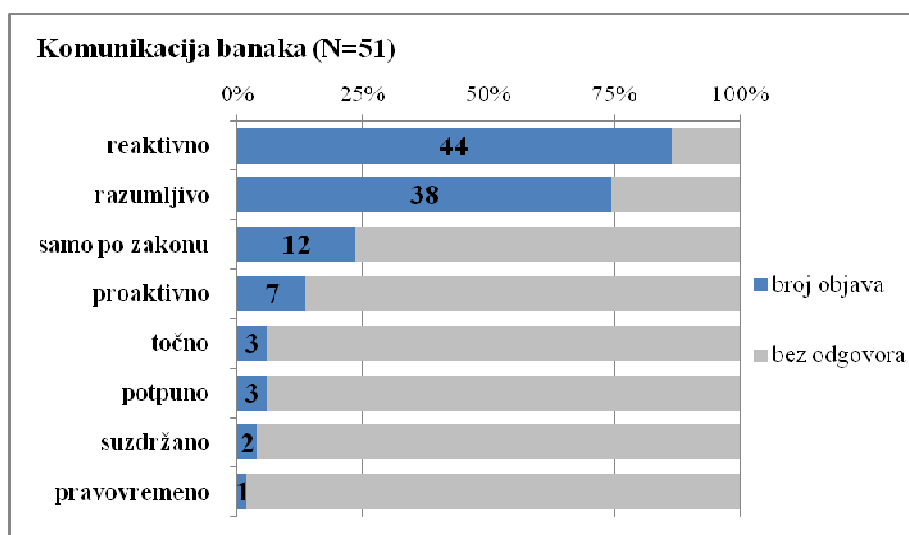


**Graf 11.** Komunikacijski alati banaka na *news* portalima

Za komunikaciju s *news* portalima tijekom analiziranih kriza banke su upotrijebile pet komunikacijskih alata: izjavu, priopćenje, dopisivanje/odgovaranje, plaćeni oglas i ostalo – ukupno 51 put. One su *news* portalima najčešće davale izjave (64,71 %), koji su uz to ponajviše objavljivali njihova priopćenja (27,45 %) (Graf 11).

Najviše su banke reagirale na stambene kredite u švicarskim francima, ukupno 48 puta (94,12 %), te dva puta (3,92 %) na aferu Hypo i jednom (1,96 %) na Raiffeisen zadrugu.

Istražujući koliko je krizna komunikacija banaka na *news* portalima transparentna, analiziran je sadržaj objava prema istim atributima kao i za *online* društvene mreže.



**Graf 12.** Komunikacija banaka u krizi na *news* portalima



Izjave banaka u krizi na *news* portalima (Graf 12.) najčešće su bile reaktivne (40,00 %) i razumljive (34,55 %), no svega 2,73 % ocijenjeno je točnima, isto toliko potpunima, a samo jedna izjava (0,91 %) bila je pravodobna.

Uspoređujući koliko su banke bile proaktivne i reaktivne u komunikaciji na *news* portalima u promatranim krizama, 13,73 % objava ocijenjeno je kao proaktivna komunikacija, a čak 86,27 % kao reaktivna. Kada se promotre rezultati proaktivne komunikacije s reagiranjima, može se zaključiti kako su banke tijekom kriznih komunikacija bile reaktivne te svakako trebaju unaprijediti transparentnost. Naime, ponovno se ne može zaključiti, kao i u slučaju tiska, kako su na krize reagirale pravodobno, potpuno i točno.

## 6. RASPRAVA

U ovom dijelu rada slijedi rasprava o rezultatima provedenoga anketnog upitnika te analiza sadržaja tiska, *online* društvenih mreža i *news* portala. Cilj istraživanja bio je utvrditi stvarno stanje kriznih komunikacija poslovnih organizacija u Hrvatskoj u društvenim medijima tijekom kriza koje se odnose na zagađenje okoliša i prehrambenih proizvoda te bankarsko-financijsko područje. U radu su postavljene četiri hipoteze. Na temelju analiziranih rezultata anketnog istraživanja i analize sadržaja *online* društvenih mreža, objava u tisku i *news* portala, izvedeni su zaključci koji potvrđuju ili opovrgavaju postavljene hipoteze. Sve su one postavljene prije provedbe istraživačkog upitnika. U nastavku slijedi analiza dobivenih rezultata za svaku hipotezu.

Prva hipoteza testirana anketom glasi:

**H1: Hrvatskim poslovnim organizacijama društveni mediji nisu važan kanal za komunikaciju s dionicima u kriznim situacijama.**

Anketom sastavljenom od 68 pitanja/varijabli, od kojih 12 poluotvorenih i 56 zatvorenih pitanja, htjela se utvrditi razina važnosti koju društvenim medijima daju hrvatske poslovne organizacije u kriznim situacijama. Ispitanici su bili stručnjaci iz 32 od 200 vodećih hrvatskih aktivnih tvrtki po ukupnom prihodu iz 2013. godine.

Očekivanja prije provođenja istraživanja su bila kako društveni mediji nisu važan komunikacijski kanal hrvatskim poslovnim organizacijama u kriznim situacijama.

Iz podataka provode li tvrtke i koliko često medijske analize, može se zaključiti koliko su im važni određeni komunikacijski kanali. Svi ispitanici odgovorili su kako sustavno prate pisanja o aktivnostima njihovih organizacija u tisku, 75 % ih prati *news* portale, a tek 53,1 %, *online* društvene mreže. Iz toga se može zaključiti kako poslovne organizacije tisak smatraju najviše, a *online* društvene mreže najmanje važnim za utjecaj na javno mnijenje.

Ispitanici provode analize sadržaja *online* društvenih mreža kako bi *bolje razumjeli interese dionika* (50 %), *pripremili komunikacijske planove* (46,9 %) te *pratili i komunicirali tijekom kriznih situacija* (34,4 %). Za razliku od analize tiska kojom se služe *tijekom pripreme*

*komunikacijskih planova (84,4 %), za mjerenje uspješnosti provedenih komunikacijskih planova (75,0 %), za procjenu društvenih i ekonomskih kretanja koja se odnose na industriju (75,0 %) te za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija (62,5 %). U slične svrhe služe se i praćenjem sadržaja news portala: kod pripreme komunikacijskih planova (46,9 %), mjerenja uspješnosti provedenih komunikacijskih planova (40,6 %), boljeg razumijevanja interesa dionika (40,6 %) i konačno za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija (37,5 %).*

Analizom prethodnih odgovora može se zaključiti kako je vrlo velik postotak onih poslovnih organizacija koje sadržaje o svojim aktivnostima, proizvodima/uslugama na *online* društvenim mrežama i/ili *news* portalima ne prate, a to ne čine jer im nisu važan kanal za komunikaciju s dionicima. Iz toga se može zaključiti i kako ne provode analize sadržaja na *online* društvenim mrežama i/ili *news* portalima.

Iz pitanja o glavnim razlozima zašto tvrtka ima službene stranice na *online* društvenim mrežama i koliko je to važno za njezino poslovanje, može se zaključiti kako su *promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti (78,1 %), promidžba i prodaja proizvoda i usluga (62,6 %)* te *komunikacija s dionicima tijekom krizne situacije (71,9 %)* najvažniji razlozi, a manje važni su *komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala (53,2 %)* i zato što je to *trend u industriji (46,9 %)*.

Iako ispitanici visoko ocjenjuju važnost komunikacije s dionicima tijekom krizne situacije na svojim službenim društveno mrežnim stranicama, prethodno je utvrđeno kako je ovaj komunikacijski kanal najmanje važan tvrtkama tijekom kriznih događaja i kako velik postotak tvrtki ne provodi analizu sadržaja *online* društvenih mreža.

Kada je riječ o posjedovanju društveno-medijskog programa (Tablica 9., str. 122), po 50 % ispitanika navodi kako ga organizacija ima, odnosno nema, no treba uzeti u obzir kako je prethodno 15,6 % ispitanika navelo kako nemaju službene stranice na nekoj *online* društvenoj mreži. Od ukupnog broja ispitanika 46 % je odgovorilo kako je njihov društveno-medijski program povezan s ciljevima organizacije. To može značiti kako ni samim poslovnim organizacijama nisu jasni stvarni razlozi zašto imaju službene stranice na *online* društvenim mrežama. Zanimljivo je kako 53,1 % organizacija ima strategije i taktike kako upravljati krizom na *online* društvenim mrežama, a prethodno je 50 % ispitanika odgovorilo kako nemaju društveno-medijski program.

Kada nastane kriza, važnu ulogu imaju *community* menadžeri organizacije, stoga je bilo važno istražiti i koliko hrvatske poslovne organizacije vode računa o stručnosti zaposlenika koji su zaduženi za svakodnevnu komunikaciju s dionicima na *online* društvenim mrežama i *news* portalima (Tablica 17, str. 131). Samo je 28,1 % ispitanika odgovorilo kako je *community* menadžer u njihovoj tvrtki obrazovan, 3,1 % da nije, a čak 68,8 % nije dalo odgovor. Isto toliko ih nije odgovorilo na pitanje je li *community menadžer* njihove tvrtke prošao izobrazbu komunikacije u kriznim situacijama, 21,9 % ispitanika odgovorilo je pozitivno, a 9,4 % negativno.

Od 84,37 % poslovnih organizacija koje imaju službeni profil na nekoj od društvenih mreža samo ih 40 % ima zaposlenog *community* menadžera, a taj posao za njih 3,7 % obavlja vanjski suradnik.

Ovi podaci također sugeriraju kako tvrtkama koje su sujelovale u istraživanju društvene mreže nisu važan kanal komuniciranja.

Većina ispitanika procijenila je *online* društvene mreže i *news* portale u kriznim situacijama za organizaciju kao izrazito važan (46,9 %) ili važan (37,5 %) komunikacijski kanal (Tablica 19., str. 132). Međutim, tijekom krizne situacije ispitanici kao kanal za komunikaciju najviše odabiru *nacionalne dnevne novine* (53,1 %), *mrežne stranice organizacije* (53,1 %), *nacionalne radijske postaje* (46,9 %) i *nacionalne televizijske postaje* (46,9 %), dok se službenim stranicama tvrtke na *online* društvenim mrežama koristilo samo 25 % ispitanika (Tablica 20., str. 133). Najmanje se u krizi koriste *izravnom poštom*, *biltenom za kupce*, *oglasnim pločama* ili *nečim drugim*. Dakle, hrvatske poslovne organizacije pridaju slabu važnost *online* društvenim mrežama u kriznim situacijama, još uvijek su sklonije tradicionalnim komunikacijskim kanalima.

To potvrđuju i odgovori na pitanje jesu li se koristili *online* društvenim mrežama i *news* portalima, kao jednim od komunikacijskih kanala svoje tvrtke, a ne samo vlastitim *online* društvenim mrežama, tijekom bilo koje krizne situacije (Tablica 21., str. 135). Iz prikupljenih odgovora se može zaključiti kako su se one za komunikaciju tijekom krizne situacije osim društvenim mrežama koristile i *news* portalima što znači da prihvaćaju nove medije i uključuju ih u komunikacijske planove.

Istraživanje o stavovima dionika o organizaciji nakon krize, tijekom koje su komunicirali u tisku, na *online* društvenim mrežama i/ili *news* portalima provelo je samo 25 % ispitanika. Na pitanje zašto nisu provodili spomenuta istraživanja 50 % nije dalo odgovor, 28,1 % imao je ograničen proračun, a 18,8 % navodi neki drugi razlog, npr. *stalno su izloženi kriznim situacijama, prate interni CRM i povratne informacije zaposlenika, dosad nisu istraživali društvene mreže* i sl. Navedeno pokazuje nezainteresiranost organizacija za mjerenje uspješnosti implementiranih komunikacijskih strategija i za mišljenje dionika o organizaciji.

Kroz prethodno dobivene odgovore, hipoteza H1 - Hrvatskim poslovnim organizacijama društveni mediji nisu važan kanal za komunikaciju s dionicima u kriznim situacijama je potvrđena.

Druga hipoteza testirana anketom i analizom sadržaja glasi:

**H2: Komunikacijski alati koje poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj upotrebljavaju u društvenim medijima za potrebe krizne komunikacije ne razlikuju se od onih koje upotrebljavaju u uobičajenim komunikacijskim kanalima (televizija i radio nisu uključeni).**

Za testiranje ove hipoteze korišten je dio pitanja iz već opisane ankete, a koju su ispunila 32 ispitanika. Cilj je bio utvrditi razlike između komunikacijskih alata koje koriste ciljane poslovne organizacije u krizama u odnosu na tisak. Mjerila se komunikacija putem medija, tj. društvenih medija, internetskih kanala i tiska: intervju, priopćenje/objava sadržaja, izjava, advertorijal, demant/objava sadržaja, dopisivanje/odgovaranje na komentare i objavljene sadržaje. Očekivanje je bilo kako se u društvenim medijima ne koriste intervju, izjava i demanti, a u tisku – video priopćenje i dopisivanje/odgovaranje na komentare.

Anketom nije istraživana konkretna krizna situacija, već se propitivala praksa i iskustva ispitanika i njihovih tvrtki, a 62,5% ih se izjasnilo kako su u posljednjih pet godina imali neku kriznu situaciju. Iz njihovih odgovora utvrđeno je kako su priopćenje i izjava najčešće korišteni alati za komunikaciju s dionicima u kriznoj situaciji u tisku, priopćenje na *news* portalima, a na *online* društvenim mrežama objava (status), koju smo u radu poistovjetili sa tradicionalnim priopćenjem, te video i fotografija.

U istraživanju metodom analize sadržaja na *online* društvenim mrežama, u tisku i na *news* portalima posebno su analizirane sljedeće krize: stambeni krediti u švicarskim francima, afera *Hypo, Raiffeisen* zadruge i internetske krađe.

Kao aktivnost banaka zabilježene su objave za dvije od navedenih kriza – za stambene kredite u švicarskim francima te internetske krađe. Za vrijeme navedenih kriznih komunikacija banke su se koristile trima komunikacijskim alatima: priopćenjem, dopisivanjem/odgovaranjem i izjavom. Na *Facebooku* je zabilježeno osam objava koje se odnose na krize, a komunikacijski alati kojim su se banke koristile bili su priopćenje i dopisivanje/odgovaranje, a komunikacijski alat bila je izjava.

Može se primijetiti kako su na službenim *online* društvenim mrežama priopćenje i dopisivanje/odgovaranje dva najčešće korištena komunikacijska alata hrvatskih banaka u kriznim događajima (svaki s 44,44 %), a nakon njih izjava (11,12 %) (Graf 5., str. 155). Istovremeno, banke su se u analiziranim dnevnim novinama koristile s četiri komunikacijska alata: priopćenjem, plaćenim oglasom, demantijem i izjavom – ukupno 67 puta, a najčešće su njihovi predstavnici davali izjave, 95 % (Graf 8., str. 159). A na *news* portalima banke su upotrijebile pet komunikacijskih alata: izjavu priopćenje (27,45 %), dopisivanje/odgovaranje, plaćeni oglas i ostalo – ukupno 51 put. Kao i novinama, banke su *news* portalima najčešće davale izjave (64,71 %) i priopćenja (27,45 %) (Graf 11., str. 163).

Prema rezultatima analize sadržaja ova se hipoteza ne može u potpunosti potvrditi jer su se banke u kriznim komunikacijama na *online* društvenim mrežama (uz priopćenje) koristile i objavama (statusima) te dopisivanjem/odgovaranjem. Uzme li se u obzir kako se na društvenim mrežama koristi i videima i fotografijama, H2 može se djelomično potvrditi.

### **H3: Upotreba društvenih medija tijekom kriznih situacija pozitivno utječe na stajališta korisnika o uslugama i proizvodima poslovnih organizacija.**

Ova hipoteza testirana je analizom sadržaja. Kao i kod H2, mjerila se komunikacija putem medija, tj. društvenih medija, internetskih kanala i tiska: intervju, priopćenje/objava sadržaja, izjava, advertorijal, demant/objava sadržaja, dopisivanje/odgovaranje na komentare i objavljene sadržaje. Cilj je bio utvrditi razinu i kvalitetu utjecaja upotrebe društvenih medija i *news* portala u

kriznim situacijama na stavove korisnika usluga i proizvoda. Očekivanje je bilo kako poslovne organizacije koje koriste društvene medije i *news* portale kao komunikacijske kanale tijekom kriznih situacija mogu bolje kontrolirati štetu nego one koje iste ne koriste.

Analizirane su objave banaka i korisnika na *online* društvenim mrežama tijekom 365 dana o četiri krizne teme: stambenim kreditima u švicarskim francima, aferi *Hypo*, *Raiffeisen* zadrugama i internetskim krađama. Od navedenoga korisnici su na *Facebook* stranicama banaka komentirali samo sedam objava o internetskim krađama i stambenim kreditima u švicarskim francima. O internetskim krađama proaktivno su obavještavale *Zagrebačka banka* i *Privredna banka*; analizirane su sve četiri njihove objave. Zaključak o stajalištima korisnika ne može se donijeti jer je zabilježena njihova izuzetno niska aktivnost, a komentari u analiziranim objavama bili su vrlo različiti, no više negativni nego pozitivni. O stambenim kreditima u švicarskim francima obavještavale su korisnike *Hypo banka*, *Splitska banka* i *Raiffeisen banka*; analizirane su samo tri njihove objave. Reakcije banaka u ovom slučaju bile su samo reaktivne, tj. odgovarale su na objave korisnika na svojim službenim stranicama na *Facebooku*. Svi komentari korisnika bili su negativni.

Unatoč malom broju komentara korisnika, možemo zaključiti kako je H3 opovrgnuta jer u njima prevladavaju negativni stavovi, što znači kako objave banaka nisu pozitivno utjecale na stavove njihovih korisnika.

#### **H4: Poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj komuniciraju netransparentno s korisnicima svojih usluga i proizvoda u vrijeme kriznih situacija.**

Ova hipoteza testirana je anketnim upitnikom i analizom sadržaja, kao i kod testiranja H1 i H2. Cilj je bio utvrditi razinu i kvalitetu transparentnosti u komunikaciji u vrijeme krizne situacije prema korisnicima.

Anketom je procijenjeno koliko poslovne organizacije same sebe doživljavaju transparentnima. Utvrđeno je kako sve tvrtke imaju politiku o transparentnoj komunikaciji s javnošću, bilo kao samostalni dokument, bilo kao dio nekog drugog vlastitog dokumenta. Kod većine poslovnih organizacija politika uključuje i transparentnu komunikaciju tijekom krizne situacije.

Ispitanici su u odgovorima trebali navesti i pet pridjeva iz njihove politike koji opisuju transparentnu komunikaciju. Najčešće su se pojavljivali sljedeći rezultati: odgovori moraju biti brzi, tj. pravodobni (56,25 %), točni (28,12 %), dostupni (21,87 %), razumljivi (18,75 %) te potpuni (12,5 %).

Također je utvrđeno kako tvrtke, osim definicije transparentne komunikacije imaju i proaktivnu komunikaciju s dionicima. Od komunikacijskih kanala koje su razvile za redovitu komunikaciju s dionicima, većina ispitanika navodi *mrežne stranice organizacije* (87,5 %), *e-poštu* (78,1 %) i *oglasnu ploču* (62,5 %). Iz navedenog se može zaključiti kako se poslovne organizacije za redovnu komunikaciju s dionicima većinom koriste jednosmjernim komunikacijskim kanalima, a manje dvosmjernim, npr. *različitim skupovima s dionicima* (50 %) i *službenom stranicom organizacije u nekome društvenom mediju* (40,6 %).

Kada se govori o rizicima vlastitog poslovanja koji mogu utjecati na kvalitetu života, većina ih nije informirala javnost. Ovo navodi na zaključak, kako poslovne organizacije nisu ni transparentne, ni odgovorne. Ipak, ovakav zaključak treba uzeti s rezervom jer ne nosi svaka industrija istu razinu rizika na kvalitetu života.

Komunikacijskim kanalom kojim se tvrtke najviše koriste za informiranje javnosti o navedenim rizicima su vlastite mrežne stranice, dok se u manjem broju koriste *različitim skupovima s dionicama* (25,0 %) i *društvenim mrežama organizacije* (18,8 %). I u ovom slučaju, više je izražena jednosmjerna od dvosmjerne komunikacije s dionicima. Tijekom posljednje krize koje su imale većina komunikacije u poslovnim organizacijama uglavnom je bila transparentna (68,85 %) i u javnost su slali pravodobne potpune informacije o događaju stvorene u organizaciji (81,8 %). Interesantno je kako tvrtke 31,3 % ispitanika nisu imali kriznu situaciju.

Iz navedenoga se može zaključiti kako su ovi odgovori samo percepcija ispitanika koji imaju visoko mišljenje o transparentnoj komunikaciji svoje organizacije i bilo je potrebno provesti dodatna istraživanja u cilju pokušaja dokazivanja ove hipoteze. Naime, samo analizom sadržaja u slučaju zaduženih u švicarskim francima može se zaključiti kako banke klijente nisu upozorile ni pravodobno, ni iscrpno, ni točno o posljedicama takvih kredita, pa se postavlja pitanje što je transparentnost u komunikaciji za hrvatski bankarski sustav.



Zatim smo proveli analizu sadržaja dnevnih novina, *news* portala i stranica banaka na društvenim mrežama na predmet transparentnosti njihove komunikacije tijekom kriza i određivanja je li bila proaktivna ili reaktivna.

Analizom sadržaja dnevnih tiskovina utvrđen je izrazito mali broj točnih objava (3,35 %), suzdržanih (3,35 %) i potpunih (1,12 %). Izjave banaka u krizi najčešće su razumljive (29,61 %) i proaktivne (22,91 %) (Graf 9., str. 160). Pri tome je 61,19 % objava bilo proaktivno, a 35,82 % reaktivno, dok se za 2,99 % njih nije moglo odrediti o kakvoj je komunikaciji riječ. Također, 26,87 % analiziranih tekstova ocijenjeno je kako su banke komunicirale samo po zakonu, što za transparentnu komunikaciju nije dovoljno te bi se mogle ocijeniti tajnovitima.

Izjave banaka u krizi na *news* portalima najčešće su bile reaktivne (40,0 %) i razumljive (34,5 %), no samo ih je 2,7 % ocijenjeno točnima, isto toliko potpunima, a samo ih je 0,9 % bilo pravodobno (Graf 12., str. 163). Nadalje, 13,73 % objava ocijenjeno je kao proaktivna komunikacija, a čak 86,27 % kao reaktivna.

Na *online* društvenim mrežama, odnosno na njihovim stranicama na *Facebooku* priključljeno je i devet kriznih objava banaka. Njihova analiza (Graf 6., str. 156) pokazala je kako su sve bile razumljive, više proaktivne (55,56 %) nego reaktivne (44,44 %). Također je utvrđeno kako su banke tijekom kriznog događaja većinom komunicirale razumljivo (74,5 %), a rjeđe točno (5,88 %), potpuno (5,88 %) i pravodobno (1,96 %).

Na osnovi provedene analize tekstova u dnevnim novinama i na *news* portalima te objavama banaka na *online* društvenim mrežama tijekom kriza možemo zaključiti kako komunikacija banaka tijekom kriza nije bila potpuno transparenta, premda je najčešće bila razumljiva, ali ne i pravodobna, potpuna i točna.

Stoga se može zaključiti kako hrvatske poslovne organizacije sa svojim korisnicima tijekom kriznih situacija komuniciraju netransparentno čime se postavljena hipoteza H4 potvrđuje.

## 7. ZAKLJUČAK

U ovom se radu istraživala uloga i primjena društvenih medija tijekom kriznih komunikacija u hrvatskim poslovnim organizacijama. Njihova vrijednost očituje se u utvrđivanju stajališta poslovnih organizacija u Hrvatskoj o društvenim medijima, njihovoj sklonosti da se njima koriste tijekom kriza, za upravljanje ključnim problemima (engl. *issue management*) i sprječavanje kriznih događaja. Također se istraživalo utječe li komunikacija u društvenim medijima na kriznu komunikaciju i jesu li oni i kako podrška poslovanju. U radu su predstavljeni i zaključci istraživanja drugih autora, a koji doprinose boljem razumijevanju uloge društvenih medija u komunikaciji.

Posebni ciljevi rada bili su:

1. Utvrditi koju razinu važnosti hrvatske poslovne organizacije pridaju društvenim medijima u kriznim situacijama.
2. Utvrditi razlike među komunikacijskim alatima u različitim vrstama medija kojima se ciljne poslovne organizacije koriste u krizama. Mjerila se komunikacija u medijima, odnosno društvenim medijima, na internetskim portalima i u tisku, i to u ovim oblicima objava: intervjuu, priopćenju, izjavi, demantiju, plaćenom oglasu, advertorijalu, videosnimci, poveznici, prijenosu uživo (engl. *live streaming*), dopisivanju i odgovaranju na komentare i objavljene sadržaje.
3. Utvrditi razinu i kvalitetu utjecaja upotrebe društvenih medija i internetskih portala u kriznim situacijama na stajališta korisnika usluga i proizvoda.
4. Utvrditi razinu i kvalitetu transparentnosti u komunikaciji s korisnicima u vrijeme krizne situacije.

Četiri hipoteze postavljene u ovom radu su:

1. Hrvatskim poslovnim organizacijama društveni mediji nisu važan kanal za komunikaciju s dionicima u kriznim situacijama.
2. Alati koje hrvatske poslovne organizacije koriste u kriznom komuniciranju na društvenim medijima ne razlikuju se od onih koje koriste na uobičajenim kanalima.
3. Korištenje odnosno nekorištenje društvenih medija tijekom krizne komunikacije utječe na pozitivne odnosno negativne stavove klijenata o poslovnoj organizacija.

4. Hrvatske poslovne organizacije netransparentno komuniciraju u vrijeme krize, a tim neodgovornim ponašanjem utječu na sigurnost potrošača.

Za potrebe ovog rada provedena su dva istraživanja, anketa i analiza sadržaja *online* društvenih mreža, *news* portala i tiska.

Anketa je provedena na namjernom, neprobabilističkom uzorku od 200 vodećih hrvatskih aktivnih tvrtki po ukupnom prihodu iz 2013. godine. Uzorak su činili pojedinci iz 32 tvrtke. Kao instrument istraživanja korišten je anketni upitnik koji se sastojao od ukupno 68 pitanja/varijabli od kojih je 12 poluotvorenih i 56 zatvorenih pitanja. Rezultati su obrađeni u računalnom programu SPSS.

Ciljne skupine obuhvaćale su poslovne organizacije, objave u *online* društvenim medijima, na *news* portalima i u dnevnim tiskovinama te korisnike iz opće populacije koji se koriste uslugama i proizvodima tvrtki koje su se namjeravale pratiti u istraživanju.

Motivi za analizu sadržaja kriznog događaja pronađeni su u bankarskom poslovanju. No, osim izrazito velike krize, nastale zbog stambenih kredita u švicarskim francima, u istraživanje su još uključene afere *Hypo* i *Raiffeisen* zadruge te internetske krađe.

Korisnici kredita nisu imali mogućnosti naslutiti veličinu problema koji će ih pogoditi zbog manipulacije i netransparentnosti banaka prilikom reklamiranja spomenutih kreditnih paketa tijekom 2006. i 2007. godine. No, samo nekoliko godina kasnije aktivnosti nevladinih udruga *Franak* i *Potrošač* iznimno su se razvile. One su se udružile, otvoreni su različiti komunikacijski kanali, uključujući i društvene mreže i zajednice, povezali su se kreditni dužnici s istim problemima iz susjednih zemalja, itd. Zaduženi građani preko društvenih mreža dijelili su savjete, iskustva sa sudskih parnica, različite ugovorne uvjete, organizirali su brojne prosvjede, itd.

S druge strane, banke putem medija, posebno onih koji su potpuno pod njihovom kontrolom (službene društveno mrežne stranice, internetske stranice) o ovoj krizi uglavnom nisu ništa objavljivale.

Ovaj problem za banke je prerastao u krizu koja traje i danas, banke gube sudske parnice zbog netransparentnog obračuna kamatnih stopa. Upornim radom udruga zakonodavstvo se znatno izmijenilo, pa su klijentima bile obavezne ponuditi konverziju kredita u eure, a nastavlja se i niz

aktivnosti u cilju ispravljanja nepravdi učinjenih građanima. (Izvor: <http://udrugafraanak.hr/>). Presuda o valutnoj klauzuli i proglašenje kredita ništetnima prijetnje su koje još stoji pred bankama.

Analiza sadržaja provedena je u tri intervala u trajanju od ukupno 365 dana: od 1. ožujka do 15. lipnja 2015. (107 dana), od 22. prosinca 2015. do 31. svibnja 2016. (161 dan) i od 19. prosinca 2016. do 24. ožujka 2017. godine (98 dana). Jedinice analize bile su sve objave u tisku, na *news* portalima i *online* društvenim mrežama banaka. Prikupljeno je 19.205 objava na *online* društvenim mrežama i 2.192 objave u tisku i na *news* portalima. Analizirano je ukupno 3.459 objava: 1.267 proaktivnih i reaktivnih objava banaka na *online* društvenim mrežama (*Facebooku*, *Twitteru* i mrežnoj stranici *Forum.hr*) te 2.192 objave u tisku i na *news* portalima. Uzorak obuhvaća vodeće hrvatske banke: *Hypo banka (Addiko)*, *Zagrebačka banka*, *Privredna banka*, *Raiffeisen banka*, *Erste banka* i *Splitska banka*. Analitička matrica sadržavala je osam analitičkih kategorija za društvene mreže i šesnaest za analizu dnevnih novina i *news* portala.

Teorijskim istraživanjem utvrđeno je kako je komunikacija putem društvenih medija postala vremenski neograničena, brza, i dvosmjerna i višesmjerna, izmjenjuje se uloga pošiljatelja i primatelja poruka, nije licem u lice, a međuljudska je. To nudi niz mogućnosti u privatnom i poslovnim životu: dinamičnu objavu vijesti, interaktivnost, učenje, razmjenu iskustava, *online* prodaju itd.

Razvojem društvenih medija povećala se mogućnost dvosmjerne komunikacije. Njihova prednost je u tome što omogućuju vođenje učinkovitog dijaloga među različitim skupinama. No, osnovni preduvjeti za kvalitetan dijalog prije svega su transparentnost i povjerenje. Ako se društvenim medijima koristi etično, oni mogu povećati transparentnost, što dalje utječe na pozitivan ugled organizacije.

Onaj tko ima razvijene programe korporacijske društvene odgovornosti i transparentniju komunikaciju ima i veće mogućnosti za brže i lakše pridobivanje povjerenja dionika. Rawlins (prema: DiStaso i Sevic Bortree, 2014: XXVI) objašnjava transparentnost kao „namjerni pokušaj da se sve informacije koje je dopušteno objaviti po zakonu – pozitivne ili negativne po svojoj prirodi – učine točnima, pravodobnima, uravnoteženima i nedvosmislenima radi povećanja

sposobnosti javnog mišljenja i držanja organizacija odgovornima za njihove postupke, politike i prakse“.

Također je važno znati kako su i krizni događaji prilike za izgradnju ugleda i prezentaciju etičnog ponašanja organizacije. Coombs (2010b: 19) smatra kako „način upravljanja kriznim događajem može odrediti hoće li ishodi za organizaciju biti prijetnje ili prilike“. Provedena istraživanja u ovome radu su pokazala da banke nisu iskoristile krizne događaje za izgradnju ugleda. Iznimka je samo proaktivna i pravovremena komunikacija banaka o internetskim krađama, no i to nije dovoljno iskorišteno jer su banke objavile samo dva teksta u tisku i četiri na društvenim mrežama o toj temi. Kako se radi o vrlo zanimljivim sadržajima mogle su iskoristiti priliku za kvalitetniju edukaciju klijenata i javosti.

Kriza je neočekivani događaj koji se ipak može predvidjeti (Heath, 2010: 290). Ona sprečava organizaciju u ostvarenju planiranih ciljeva, kao što su razumijevanje i suradnja s interesnim skupinama u međusobno korisnoj razmjeni interesa. Za upravljanje krizom potrebno je poznavati njezine faze i komunikacijski proces. Coombs (2010b: 22) razlikuje tri faze kriznog menadžmenta – pretkriznu, kriznu i poslijekriznu. Budući da se krize doživljavaju kao linearna događanja triju navedenih faza, cilj kriznih komunikacija u svima njima trebao bi biti zaštita organizacije i njezinih javnosti od možebitne štete (Johnson i Gillis, 2014: 192).

Za pripremu odgovarajućih taktika u kriznoj situaciji potrebno je razlikovati i dvije vrste kriznih komunikacija: upravljanje poznavanjem krize (engl. *crisis knowledge management*) i upravljanje reakcijom dionika (engl. *stakeholder reaction management*) Coombs (2010b: 25). Također je, za pripremu uspješnih komunikacijskih planova, potrebno poznavati i primarne i sekundarne strategije odgovora na krizu (Coombs, 2007: 170). Ni u našem slučaju kroz istraživanja se ne može dokazati kako su banke primijenile navedene vrste kriznih komunikacija.

Osim što društveni mediji organizacijama mogu služiti za komunikaciju, služe i za upravljanje ključnim problemima. Oni mogu biti koristan izvor različitih podataka, npr. za istraživanje tržišta, testiranje proizvoda i usluga, ali i pripremu EPISTEL analiza. Rezultati ovakvih istraživanja omogućavaju organizacijama da primijete nadolazeće trendove u industriji, npr. lobiranje različitih skupina za promjenu određenih zakona, političke promjene i sl., koje na nju utječu, bilo direktno bilo indirektno. Često je povezivanje interesnih skupina i pojedinaca putem

društvenih mreža u zajednica te gotovo svi tiskani mediji imaju i *online* izdanje. Zbog toga je za poslovne organizacije od iznimne važnosti pratiti trendove i razvoj događaja u takvim zajednicama, tj. upravljati ključnim problemima, te bi društveni mediji trebali biti uključeni u monitoring.

Gotovo 90 % ispitanika iz anketnog upitnika potvrđuje važnost analize sadržaja tiska, 84,4 % ih rezultate medijske analize koristi za pripremu komunikacijskih planova, a 75 % za mjerenje uspješnosti implementiranih planova te isto toliko za procjenu društvenih i ekonomskih kretanja u njihovoj industriji.

Drugačija slika je kod društvenih mreža i *news* portala. Oko 95 % ispitanika smatra kako je važno provjeravati objave, no 37,5 % ispitanika to ne radi jer nemaju budžet, 12,5 % nije zadovoljno alatima za praćenje objavljenih sadržaja ponuđenima na tržištu, a 50 % navodi neke druge razloge. No, kako se radilo o zatvorenom tipu pitanja teško je pretpostavljati o kakvim se razlozima radi.

Banke su isključivo objavljivale na svojim službenim društveno mrežnim stranicama. Objave za promociju proizvoda i usluga činile su 40 %, 25 % objava je ostalo, a DOP je tek na trećem mjestu s 13,33 %. Komunikacija banaka o kriznim događajima ili potencijalno kriznim događajima je potpuno zanemariva, čini manje od 1 %.

Na *news* portalima prikupljena je ukupno 701 objava o bankama, od čega je 205 objava bilo od banaka unutar čega je 51 objava bila o kriznim situacijama i to 44 reaktivnih i 7 proaktivnih objava. Na društvenim mrežama prikupljeno je ukupno 19.205 objava o bankama, od čega je 1.267 objava bilo na službenim stranicama banaka. Od toga je 9 objava bilo o kriznim situacijama, i to 5 proaktivnih i 4 reaktivne. U tisku je prikupljeno 1.491 objava o bankama, od čega 307 objava banaka, unutar čega 63 o krizama i to 41 proaktivna i 22 reaktivne objave. Može se primjetiti kako banke tijekom krize izrazito malo komuniciraju na svojim društvenim mrežama, na *news* portalima komuniciraju aktivnije nego na društvenim mrežama i to većinom reaktivno, dok su u tisku objave više proaktivne nego reaktivne. Može se zaključiti kako banke nedovoljno koriste društvene mreže za krizno komuniciranje.

Analizom odgovora na pitanja iz anketnog upitnika vezana uz hipotezu H1 – Hrvatskim poslovnim organizacijama društveni mediji nisu važan kanal za komunikaciju s dionicima u kriznim situacijama, može se zaključiti kako je hipoteza potvrđena.

U radu je izneseno nekoliko definicija društvenih medija, no najčešće proizlazi kako se društveni mediji smatraju krovnim pojmom kojim se označuje „novo razdoblje mrežnih aplikacija izgrađenih oko korisnički stvorenoga ili manipuliranog sadržaja kao što su *wiki*, blogovi, *podcastovi* i društveno-mrežne stranice“ (Jin, Fisher Liu i Austin, 2014: 75).

Kada se u odnos s društvenim medijima stave i društvene mreže, može se primijetiti kako mnogi autori smatraju da društvene mreže predstavljaju uži pojam od društvenih medija. Prema rezultatima provedene ankete, 84,4 % hrvatskih poslovnih organizacija ima službene stranice na nekoj društvenoj mreži od kojih se najviše koriste *Facebook* (88,5 %), *Twitter* (42,3 %) i *LinkedIn* (65,4 %).

Utvrđeno je također i kako svi ispitanici sustavno prate pisanja o aktivnostima njihovih organizacija u tisku, na *news* portalima prati njih 75 %, a još manje, 53,1 % ispitanika prati objave na *online* društvenim mrežama. U poslovanju anketirani, dakle, prvenstveno koriste analizu sadržaja tiska. A usporedbom stavova ispitanika o važnosti medijskih objava u tisku i na *news* portalima za organizacije te o praćenju u tisku i na društvenim mrežama može se zaključiti kako se tvrtke još uvijek najviše oslanjaju na tradicionalne medije.

Tijekom kriza organizacije se najviše oslanjaju na analizu objava tiska (62,5 % ispitanika), na drugom mjestu su *news* portali (37,5 %), a na posljednjem *online* društvene mreže (34,4 %).

Iz ovog dijela istraživanja može se zaključiti kako hrvatske poslovne organizacije pridaju važnost društvenim mrežama u kriznim situacijama, no, za komunikaciju s dionicima i uvažavanje njihovog mišljenja još su uvijek sklonije tradicionalnim komunikacijskim kanalima. A društveni mediji omogućavaju poslovnim organizacijama drugačiju komunikaciju i direktan pristup dionicima i mogli bi biti pomoćni alat za obnovu povjerenja, monitoring okoline ili primjenu programa za društvenu odgovornost.

Analizom odgovora na pitanja iz anketnog upitnika i sadržaja vezanih uz hipotezu H2 – Komunikacijski alati koje poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj upotrebljavaju u

društvenim medijima za potrebe krizne komunikacije, ne razlikuju se od onih koje upotrebljavaju u uobičajenim komunikacijskim kanalima, hipoteza je djelomično potvrđena.

Anketom se propitivala praksa i iskustva ispitanika i njihovih tvrtki tijekom krize, te ih se 62,5 % izjasnilo kako su u posljednjih pet godina imali istu. Iz njihovih odgovora utvrđeno je kako su priopćenje i izjava najčešće korišteni alati za komunikaciju s dionicima u kriznoj situaciji u tisku, priopćenje na *news* portalima, a na *online* društvenim mrežama objava (status), koju smo u radu poistovjetili sa tradicionalnim priopćenjem te video i fotografija.

Rezultati analize sadržaja medija potvrdili su odgovore iz anketnog upitnika. U tisku su se najviše koristile izjave (94 %) i priopćenje (3 %), na društvenim mrežama dopisivanje (44,44 %) i priopćenje (44,44 %), i na *news* portalima izjava (64,47 %) i priopćenje (27,45 %). U komunikaciji na društvenim mrežama lepeza kreativnog izražavanja znatno je veća zbog mogućnosti jednostavne aplikacije filma, fotografije, prezentacija, poveznica i sl. S druge strane, ovi alati mogu korisnicima olakšati shvaćanje poruka koje se želi prenijeti, ali i mogu se sami kreativnije izraziti. Stoga bi tvrtke trebale bolje iskoristiti potencijale navedenih alata za kreativniju i transparentniju komunikaciju s dionicima. Također, mogu pomoći u uokviravanju sadržaja te bržem i jednostavnijem prijenosu složenih događaja.

Trećom hipotezom istraživalo se utječe li upotreba društvenih medija tijekom kriznih situacija od strane tvrtki pozitivno, odnosno negativno na stajališta korisnika njihovih usluga i proizvoda.

Analizirane su objave banaka i korisnika na *online* društvenim mrežama, tijekom 365 dana o četiri krizne teme: stambenim kreditima u švicarskim francima, aferi *Hypo*, *Raiffeisen* zadrugama i internetskim krađama. Od navedenoga korisnici su na društvenim mrežama banaka komentirali samo sedam objava na *Facebooku* o internetskim krađama i stambenim kreditima u švicarskim francima. Poseban zaključak o stajalištima i daljnjim aktivnostima korisnika ne može se donijeti jer je zabilježen vrlo malen broj aktivnosti korisnika, a odgovori u analiziranim objavama vrlo su različiti, no više negativni nego pozitivni. Reakcije banaka na temu o stambenim kreditima u švicarskim francima bile su samo reaktivne, i to samo tri.

Može se zaključiti kako treća hipoteza nije potvrđena, jer na službenim stranicama društvenih mreža banaka prevladavaju negativni stavovi korisnika, što znači da objave banaka nisu pozitivno utjecale na njihove stavove.



U radu se istraživala i hipoteza (H4) o tome kako poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj komuniciraju netransparentno s korisnicima svojih usluga i proizvoda u vrijeme kriznih situacija.

Anketom je procijenjeno koliko poslovne organizacije same sebe doživljavaju transparentnima. Putem pet pridjeva iz politike organizacije kojom opisuju transparentnu komunikaciju, prema važnosti može ih se navesti na sljedeći način: odgovori moraju biti brzi, tj. pravodobni (56,25 %), točni (28,12 %), dostupni (21,87 %), razumljivi (18,75 %) te potpuni (12,5 %). Također sve organizacije iz istraživanja imaju politiku o transparentnoj komunikaciji s javnošću, bilo kao samostalni dokument, bilo kao dio nekog drugog dokumenta. Kod većine politika uključuje i transparentnu komunikaciju tijekom krizne situacije.

Analizom odgovora na pitanja o politici transparentne komunikacije iz anketnog upitnika pokazalo se kako su oni samo percepcija ispitanika koji imaju visoko mišljenje o transparentnoj komunikaciji svoje organizacije. Iz rezultata slijedi kako ne postoji zajedničko prihvaćena definicija o transparentnosti te prevladavaju sljedeći opisi ispitanika o korporativnom shvaćanju iste: pravovremenost/pravodobnost, točnost, dostupnost, razumljivost, jasnoća, istinitost. No, dodatno je analizom sadržaja na *online* društvenim mrežama banaka, u tisku i na *news* portalima utvrđeno kako su banke tijekom kriznog događaja većinom komunicirale razumljivo, a rjeđe pravodobno, točno i potpuno čime su pobijeni rezultati dobiveni anketom.

Kad bi banke pokazivale iskrenu brigu za svoje klijente, poduzimale bi odgovarajuće programe društvene odgovornosti, npr. sveobuhvatnu, dugoročnu i dobro osmišljenu edukaciju građana u smislu financijske pismenosti ili bi transparentno informirale građane o rizicima i posljedicama dugoročnih kredita. Jedan od kanala koji bi im u tom smislu, osim za promociju proizvoda i usluga, odlično poslužio su službene društveno mrežne stranice (primjenom kojih mogu na primjer provoditi e-obrazovanje građana kroz različite nivoe, za različite dobne skupine). Ovim se četvrta hipoteza može potvrditi.

Na osnovi provedenih istraživanja i analiziranih rezultata može se zaključiti kako su poslovne organizacije u Republici Hrvatskoj prihvatile komunikaciju putem društvenih medija te imaju mogućnost ponuditi kvalitetnije sadržaje i informacije klijentima koji bi prilikom donošenja odluka o kupovini njihovih proizvoda ili usluga bili u potpunosti informirani. Posebno je to moguće postići na onim medijima koji su u potpunosti pod kontrolom organizacije. Dodatno,

zbog potreba brzog reagiranja na različite zahtjeve javnosti u mogućnosti su osigurati potrebne odgovore u što kraćem vremenu ili sudjelovati u komunikaciji u realnom vremenu. No, potrebna je odgovarajuća organizacija rada.

Procedure za komunikaciju na društveno mrežnim stranicama trebale bi uključivati i proaktivnu i reaktivnu komunikaciju o svim temama iz poslovanja, pa tako i komunikaciju o rizicima vlastitog poslovanja koji su važni korisnicima njihovih proizvoda i usluga. Brzi i transparentni odgovori trebali bi biti dio procedure, što prema rezultatima iznesenim u ovom radu trenutno nije slučaj. Kako bi to sve bilo moguće postići stručnjaci za društvene mreže moraju poznavati javnost kojoj se obraćaju te sukladno tome na adekvatan način oblikovati sadržaje kojime će prenijeti poruke organizacije. Trebali bi sudjelovati u izradi i usvajanju kriznih komunikacijskih planova u svrhu kvalitetne i pravovremene reakcije i jasnog poznavanja svoje uloge i zadataka u slučaju krize. Od njih se očekuje da osim sudjelovanja u svakodnevnoj aktivnoj komunikaciji, prate i sadržaje i objave na društvenim medijima za potrebe pripreme EPISTEL analiza. Važno je poznavati sve kanale putem kojih se može pravovremeno prepoznati nadolazeće promjene, pa tako i društvene medije. Poslovnim organizacijama ovo je važno kako bi mogle znati pravilno i pravovremeno reagirati ili se prilagoditi promjenama.

Na ovakav način bi pomogle izgradnji vlastitog, pozitivnijeg ugleda i smanjile odgovornost u slučaju nekih kriznih događaja. Ovome doprinosi i transparentna komunikacija, kojom se smanjuje odgovornost same organizacije i raspodjeljuje se na sve uključene strane. Organizacija koja tako komunicira s javnostima ne može biti optužena za prikrivanje i zataškavanje, a dionici mogu donositi kvalitetnije odluke uz vlastitu odgovornost.

Komunikacijski alati društvenih medija omogućavaju organizacijama prenošenje poruka na različite, izrazito kreativne načine, prilagođene i vremenski i prostorno različitim javnostima. Vrlo su visoke mogućnosti za *online* edukacije koje zainteresiranoj javnost mogu biti dostupne u bilo kojem trenutku bilo gdje. *Online* edukacije mogu pomoći organizacijama u izgradnji ugleda i društvene odgovornosti.

Tijekom istraživanja za potrebe ovoga rada otvorile su se prilike za dodatnim istraživanjima, npr. istraživanje transparentnosti komunikacije i njezino značenje hrvatskim poslovnim organizacijama, što jest i što nije transparentnost. Jedno od sljedećih istraživanja svakako bi

trebalo biti i o značenju etike hrvatskim poslovnim organizacijama te kako definiraju etičke standarde i koja je njihova svrha u poslovanju. Upravljanje krizama mnoge su organizacije već prihvatile, no svakako bi bilo potrebno istražiti i postaviti smjernice za upravljanje prijetnjama i rizicima za poslovanje koji nastaju ili se prenose na društvenim medijima, a posebno komunikaciju o njima, te kako uspješno komunicirati tijekom krize *online*.

## 8. LITERATURA

1. Argenti, P. A. (2011) „Digital Strategies for Powerful Corporate Communications“, *The European Financial Review*, February/March: 61–64.
2. Batinić, N., Pandur, M. (2009) *Organizacija telekomunikacijske mreže – WEB 2.0*, Zagreb: Fakultet elektrotehnike i računarstva, Sveučilište u Zagrebu.
3. Bender, S. (2014) „Hrvatske 'Facebook revolucije'“, u: S. Malović (ur.) *Masovno komuniciranje*, Zagreb: Golden marketing, str. 347–351.
4. Benoit, W. L. (1997) „Image Repair Discourse and Crisis Communication“, *Public Relations Review*, sv. 23 (2): 177–186.
5. Blanchard, O. (2013) *Social Media ROI: Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organization*, Indianapolis, IN: Que Publishing.
6. Bonsón, E., Flores, F. (2010) „Social Media Metrics and Corporate Transparency“, *Online*, sv. 34 (4): 23–25.
7. Bowen, S. A., Stacks, D. W. (2014) „Understanding the Ethical and Research Implications of Social Media“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, str. 217–233.
8. *Budućnost nefinancijskog izvještavanja: Naglasak na digitalnome i praćenju podataka u realnom vremenu*, IDOP – Institut za društveno odgovorno poslovanje, <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/nefinancijsko-izvjestavanje-izvjestavanje-o-odrzivosti/buducnost-nefinancijskog-izvjestavanja-naglasak-na-digitalnom-i-pracenju-podataka-u-realnom-vremenu/> (stranica posjećena: 10. studenoga 2017.).
9. Caldiero, C., Taylor, M., Ungureanu, M. (2010) „Organizational and Media Use of Technology During Fraud Crises“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 396–409.
10. Capozzi, L., Rucci, S. R. (2013) *Crisis Management in the Age of Social Media*, New York, NY: Business Expert Press.
11. Castells, M. (2013) *Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age*, Cambridge, UK, Malden, MA: Polity Press.
12. Clarkson, M. B. E. (1995) „Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance“, *The Academy of Management Review*, sv. 20 (1): 92–117.

13. Coombs, W. T. (2007) „Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory“, *Corporate Reputation Review*, sv. 10 (3): 163–176.
14. Coombs, W. T. (2010a) „Crisis Communication and Its Allied Fields“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 54–64.
15. Coombs, W. T. (2010b) „Parameters for Crisis Communication“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 17–53.
16. Coombs, W. T. (2014) „Nestlé and Greenpeace: The Battle in Social Media for Ethical Palm Oil Sourcing“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, str. 126–137.
17. Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2007) *It's Not Just PR: Public Relations in Society*, Malden, MA: Blackwell Publishing.
18. Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2010) „Examining the Effects of Mutability and Framing on Perceptions of Human Error and Technical Error Crises: Implications for Situational Crisis Communication Theory“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 181–204.
19. Crick, M. (2014) „Social Media Use in the Bronx: New Research and Innovations in the Study of YouTube's Digital Neighborhood“, u: K. Bredl, J. Hünninger, J. Linaa Jensen (ur.) *Methods for Analyzing Social Media*, New York, NY, London: Routledge, str. 120–156.
20. Cutlip, S. M., Center, A. H., Broom, G. M. (1999) *Effective Public Relations*, New Jersey, NJ: Prentice Hall International.
21. Derani, N. E. S., Naidu, P. (2016) „The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform during a Crisis within the Oil Industry“, *Procedia Economics and Finance*, sv. 35: 650–658.
22. DiStaso, M. W. (2014) „Bank of America's Facebook Engagement Challenges its Claims of 'High Ethical Standards'“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, str. 33–48.
23. DiStaso, M. W., McCorkindale, T., Wright, D. K. (2011) „How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations“, *Public Relations Review*, sv. 37 (3): 325–328.

24. DiStaso, M. W., Sevick Bortree, D. (ur.) (2014) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge.
25. Douissa, I. B. (2011) „Measuring banking transparency in compliance with Basel II requirements“, *Current Issues of Business and Law*, sv. 6 (1): 90–110.
26. Dozier, D. M., Repper, F. C. (1992) „Research Firms and Public Relations Practices“, u: J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, J. White (ur.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, str. 185–216.
27. Elmasry, M. H., Chaudhri, V. (2010) „The Press as Agent of Cultural Repair: A Textual Analysis of News Coverage of the Virginia Tech Shootings“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 141–158.
28. Erickson, S. L., Weber, M., Segovia, J. (2011) „Using Communication Theory to Analyze Corporate Reporting Strategies“, *International Journal of Business Communication*, sv. 48 (2): 207–223.
29. Eriksson, M., Olsson, E. (2016) „Facebook and Twitter in Crisis Communication: A Comparative Study of Crisis Communication Professionals and Citizens“, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, sv. 24 (4): 198–208.
30. Fisher, J. (2004) „Social Responsibility and Ethics: Clarifying the Concepts“, *Journal of Business Ethics*, sv. 52: 319–400.
31. Fuchs, C. (2014) „Critique of the Political Economy of Informational Capitalism and Social Media“, u: C. Fuchs, M. Sandoval (ur.) *Critique, Social Media and the Information Society*, New York, NY, Abingdon: Routledge, str. 51–66.
32. Fuchs, C., Sandoval, M. (2014) „Introduction: Critique, Social Media and the Information Society in the Age of Capitalist Crisis“, u: C. Fuchs, M. Sandoval (ur.) *Critique, Social Media and the Information Society*, New York, NY, Abingdon: Routledge, str. 1–51.
33. Fussell Sisco, H. (2014) „Natural or Not? A Case Study of Kashi's Viral Photo Crisis on Facebook“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, str. 49–64.
34. Gregoire, Y., Salle, A., Tripp, T. M. (2014) „Managing social media crises with your customers: The good, the bad, and the ugly“, *Business Horizons*, sv. 58 (2): 1–10.

35. *GRI Standardi – novi standard nefinancijskog izvještavanja*, IDOP – Institut za društveno odgovorno poslovanje, <http://www.idop.hr/hr/izvjestavanje/izvjestavanje/gri-izvjestavanje/gri-standardi-novi-standard-nefinancijskog-izvjestavanja/> (stranica posjećena: 10. studenoga 2017.).
36. Grunig, J. E., Dozier, D. M., Ehling, W. P., Grunig, L. A., Repper, F. C., White, J. (ur.) (1992) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
37. Grunig, J. E., Grunig, L. A. (1992) „Models of Public Relations and Communication“, u: J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, J. White (ur.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, str. 285–326.
38. Grunig, J. E., Repper, F. C. (1992) „Strategic Management, Publics, and Issues“, u: J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, J. White (ur.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, str. 117–158.
39. Grunig, J. E., White, J. (1992) „The Effect of Worldviews on Public Relations Theory and Practice“, u: J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, J. White (ur.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, str. 31–64.
40. Grunig, L. A. (1992) „Activism: How It Limits the Effectiveness of Organizations and How Excellent Public Relations Departments Respond“, u: J. E. Grunig, D. M. Dozier, W. P. Ehling, L. A. Grunig, F. C. Repper, J. White (ur.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, str. 503–530.
41. Guidry, D. J., Messner, M., Jin, Y., Medina-Messner, V. (2016) „From #mcdonaldsfail to #dominossucks: An analysis of Instagram images about the 10 largest fast food companies“, *Corporate Communications: An International Journal*, sv. 20 (3): 344–359.
42. Heath, R. L. (1997) *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
43. Heath, R. L. (2010) „Introduction – Crisis Communication: Defining the Beast and Demarginalizing Key Publics“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 1–13.

44. Henderson, T., Williams, J. (2002) „Shell: Managing a corporate reputation globally“, u: D. Moss, B. DeSanto (ur.) *Public Relations Cases: International perspectives*, New York, NY, London: Routledge, str. 10–26.
45. Highfield, T. (2014) „Talking of Many Things: Using Topical Networks to Study Discussions in Social Media“, u: K. Bredl, J. Hünninger, J. Linaa Jensen (ur.) *Methods for Analyzing Social Media*, New York, NY, London: Routledge, str. 63–78.
46. Holladay, S. J. (2010) „Are They Practicing What We Are Preaching? An Investigation of Crisis Communication Strategies in the Media Coverage of Chemical Accidents“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 159–180.
47. Hristache, D. A., Paicu, C. E., Ismail, N. (2014) „The impact of the image of the organization in terms of the online communication paradigm“, *Theoretical and Applied Economics*, sv. 21 (3): 67–74.
48. Ikonen, P., Luoma-aho, V., Bowen, S. A. (2016) „Transparency for Sponsored Content: Analysing Codes of Ethics in Public Relations, Marketing, Advertising and Journalism“, *International Journal of Strategic Communication*, sv. 11 (2): 165–178.
49. Jahansoozi, J. (2006a) „Relationships, Transparency, and Evaluation: The Implications of Public Relations“, u: J. L’Etang, M. Pieczka (ur.) *Public Relations: Critical Debates and Contemporary Practice*, Mahwah, NJ, London: Lawrence Erlbaum Associates, str. 61–92.
50. Jahansoozi, J. (2006b) „Organization – stakeholder relationship: exploring trust and transparency“, *Journal of Management Development*, sv. 25 (10): 942–955.
51. Jahansoozi, J. (2007) „Organization – public relationships: An exploration of the Sunde Petroleum Operators Group“, *Public Relations Review*, sv. 33 (4): 398–406.
52. Jin, Y., Fisher Liu, B., Austin, L. L. (2014) „Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics’ Crisis Responses“, *Communication Research*, sv. 41 (1): 74–94.
53. Jin, Y., Pang, A. (2010) „Future Directions of Crisis Communication Research: Emotions in Crisis – The Next Frontier“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 677–682.



54. Johnson, K. A., Gillis, T. L. (2014) „Journalists and Corporate Blogs: Identifying Markers of Credibility“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, str. 176–191.
55. Kent, M. L. (2010) „What is a Public Relations 'Crisis'? Refocusing Crisis Research“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 705–712.
56. Kim, B., Hong, S., Cameron, G. T. (2014) „What Corporations Say Matters More than What They Say They Do? A Test of a Truth Claim and Transparency in Press Releases on Corporate Websites and Facebook Pages“, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, sv. 91 (4): 811–829.
57. Klaić, B. (1990) *Rječnik stranih riječi*, Zagreb: Nakladni zavod Matice hrvatske.
58. Krippendorff, K. (2013) *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
59. Kundid, A. (2012) „Društveno odgovorno poslovanje banaka u Republici Hrvatskoj“, *Ekonomski misao i praksa*, sv. 21 (2): 497–528.
60. Lamza Posavec, V. (1995) *Javno mnijenje: teorije i istraživanje*, Zagreb: Alinea.
61. Lamza Posavec, V. (2011) *Kvantitativne metode istraživanja: anketa i analiza sadržaja*, Zagreb: Hrvatski studiji Sveučilišta u Zagrebu.
62. Lee, A. M., Gil de Zuñiga, H., Coleman, R., Johnson, T. J. (2014) „The Dialogic Potential of Social Media: Assessing the Ethical Reasoning of Companies' Public Relations on Facebook and Twitter“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, 157–175.
63. L'Etang, J. (1992) „A Kantian Approach to Codes of Ethics“, *Journal of Business Ethics*, sv. 11 (10): 737–744.
64. L'Etang, J. (1995) „Ethical Corporate Social Responsibility: A Framework for Managers“, *Journal of Business Ethics*, sv. 14 (2): 125–132.
65. Linaa Jensen, J., Sørensen, A. S. (2014) „Analyzing Online Social Networks from a User Perspective: A Quantitative-Qualitative Framework“, u: G. Patriarche, H. Bilandzic, J. Linaa Jensen, J. Jurišić (ur.) *Audience Research Methodologies: Between Innovation and Consolidation*, New York, NY, London: Routledge, str. 144–159.

66. Lister, M., Dovey, J., Giddings, S., Grant, I., Kelly, K. (2009) *New media: A critical introduction*, 2. izdanje, New York, NY, Abingdon: Routledge.
67. Littlefield, R., Rowan, K., Veil, S. R., Kisselburgh, L., Beauchamp, K., Vidoloff, K., Dick, M. L., Russell-Loretz, T., Kim, I., Ruvarac, A., Wang, Q., Hoang, T. S., Neff, B., Toles-Patkin, T., Troester, R., Hyder, S., Venette, S., Sellnow, T. L. (2010) „'We tell people. It's up to them to be prepared.' Public Relations Practices of Local Emergency Managers“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 245–260.
68. Logan, N., Tindall, N. T. J. (2014) „Coca-Cola, Community, Diversity, and Cosmopolitanism: How Public Relations Builds Global Trust and Brand Relevance with Social Media“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, str. 138–156.
69. Malović, S. (2014) „Masovno komuniciranje“, u: S. Malović (ur.) *Masovno komuniciranje*, Zagreb: Golden marketing, str. 43–137.
70. McCorkindale, T. (2014) „Private Conversations on Public Forums: How Organizations are Strategically Monitoring Conversations and Engaging Stakeholders on Social Media Sites“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, 65–81.
71. Mehta, C. R., Patel, N. R. (1996) *Exact Tests*, USA.
72. Milas, G. (2009) *Istraživačke metode u psihologiji i drugim društvenim znanostima*, 2. izdanje, Jastrebarsko: Naklada Slap.
73. Moss, D., DeSanto, B. (2002) *Public Relations Cases: International Perspectives*, New York, NY, London: Routledge.
74. Park, H., Cameron, G. T. (2014) „Keeping It Real: Exploring the Roles of Conversational Human Voice and Source Credibility in Crisis Communication via Blogs“, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, sv. 91 (3): 487–507.
75. Patriarche, G., Bilandzic, H., Linaa Jensen, J., Jurišić, J. (ur.) (2013) *Audience Research Methodologies: Between Innovation and Consolidation*, New York, NY, London: Routledge.

76. Pavitt, H. (2012) „No place to hide: New technological advances in Web 2.0 and social media may force organisations to improve their corporate social responsibility“, *Social Alternatives*, 31 (2): 22–26.
77. Penović, A., Ličina, B., Cetinić, M., Rašeta, I. (2014) *Pobijedite internet (ili će internet pobijediti vas)*, Zagreb: Jasno&Glasno d.o.o.
78. Perry, D. C., Taylor, M., Doerfel, M. L. (2003) „Internet-Based Communication in Crisis Management“, *Management Communication Quarterly*, sv. 17 (2): 206–232.
79. Phillips, D., Young P. (2009) *Online Public Relations: A Practical Guide to Developing an Online Strategy in the World of Social Media*, London, Philadelphia, PA: Kogan Page.
80. Rasmussen, J., Ihlen, Ø. (2017) „Risks, Crisis and Social Media: A systematic review of seven years' research“, *Nordicom Review*, sv. 38 (2): 1–17.
81. Rawlins, B. (2008) „Give the Emperor a Mirror: Toward a Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency“, *Journal of Public Relations Research*, sv. 21 (1): 71–99.
82. Regan, A., Raats, M., Shan, L. C., Wall, P. G., McConnon, Á. (2014) „Risk communication and social media during food safety crises: a study of stakeholders' opinions in Ireland“, *Journal of Risk Research*, sv. 19 (1): 119–133.
83. Regester, M., Larkin, J. (2002) *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*, London: Kogan Page Limited.
84. Rizza, C., Guimarães Pereira, A., Chiaramello, M., Curvelo, P. (2012) „Do-it-yourself Justice – Considerations of Social Media use in a Crisis Situation: The Case of the 2011 Vancouver Riots“, *2012 IEEE/ACM International Conference on Advances in Social Networks Analysis and Mining (ASONAM)*, Istanbul, str. 720–721.
85. Sandoval, M. (2014) „Social Media?: The Unsocial Character of Capitalist Media“, u: C. Fuchs, M. Sandoval (ur.) *Critique, Social Media and the Information Society*, 144. do 165. str., New York, NY, Abingdon: Routledge, str. 144–164.
86. Sedereviciute, K., Valentini, C. (2011) „Towards a More Holistic Stakeholder Analysis Approach: Mapping Known and Undiscovered Stakeholders from Social Media“, *International Journal of Strategic Communication*, sv. 5 (4): 221–239.
87. Sevick Bortree, D. (2014) „Corporate Social Responsibility in Environmental Crisis: A Case Study of BP's YouTube Response to the Deepwater Horizon Crisis“, u: M. W.

- DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, str. 111–125.
88. Shenkar, O., Yuchtman-Yaar, E. (1997) „Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing“, *Human Relations*, sv. 50 (11): 1361–1381.
  89. Smith, R. D. (2005) *Strategic Planning for Public Relations*, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
  90. Skoko, B. (2006) *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, Zagreb: Millenium promocija.
  91. *Spearman's correlation*, Statstutor – Statistics support for students, [www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf](http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/spearmans.pdf) (stranica posjećena: 4. rujna 2018.).
  92. *Statistical Analysis 5: Chi-squared ( $\chi^2$ ) test for 2-way tables*, Statstutor – Statistics support for students, [www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/coventrychisquared.pdf](http://www.statstutor.ac.uk/resources/uploaded/coventrychisquared.pdf) (stranica posjećena: 4. rujna 2018.).
  93. Stephens, K. K., Malone, P. (2010) „New Media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue, and Stakeholder Responses“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 381–395.
  94. Sweetser, K. D. (2014) „Government Gone Wild: Ethics, Reputation, and Social Media“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, str. 205–216.
  95. Taylor, M. (2010) „Organizational Use of New Communication Technology in Product Recall Crises“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 410–421.
  96. Taylor, M., Perry, D. C. (2005) „Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication“, *Public Relations Review*, sv. 31: 209–217.
  97. Tench, R., Yeomans, L. (2006) *Exploring Public Relations*, Harlow: Pearson Education Limited.

98. 't Hart, P., Sundelius, B. (2013) „Crisis management revisited: A new agenda for research, training and capacity building within Europe“, *Cooperation and Conflict*, sv. 48 (3): 444–461.
99. Tirkkonen, P. M., Luoma-aho, V. (2014) „Authority Crisis Communication vs. Discussion Forums: Swine Flu“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, str. 192–204.
100. Tkalac Verčić, A. (2015) *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Hrvatska udruga za odnose s javnošću.
101. Tsetsura, K., Kruckeberg, D. (2017) *Transparency, Public Relations, and the Mass Media: Combating the Hidden Influences in News Coverage Worldwide*, New York, London: Routledge.
102. Turkat, D. (1980) „Social Networks: Theory and Practice“, *Journal of Community Psychology*, 8 (2): 99–109.
103. Tusinski Berg, K., Bartel Sheehan, K. (2014) „Social Media as a CSR Communication Channel: The Current State of Practice“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, 99–110.
104. Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., Seeger, M. W. (2010) „Considering the Future of Crisis Communication Research: Understanding the Opportunities Inherent to Crisis Events through the Discourse of Renewal“, u: W. T. Coombs, S. J. Holladay (ur.) *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, str. 691–697.
105. van der Meer, T. G. L. A., Verhoeven, P., Beentjes, J. W. J., Vliegthart, R. (2017) „Disrupting gatekeeping practices: Journalists’ source selection in times of crisis“, *Journalism*, sv. 18 (9): 1107–1124.
106. van Dijck, J. (2013) *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*, New York, NY: Oxford University Press.
107. van Dijk, J. (2006) *The Network Society: Social Aspects of New Media*, London: Sage Publications.
108. van Dijk, J. (2012) *The Network Society*, 3. izdanje, London: Sage Publications.
109. Vobič, I. (2014) „Audience Conceiving among Journalists: Integrating Social-Organizational Analysis and Cultural Analysis through Ethnography“, u: G. Patriarche, H.

- Bilandzic, J. Linaa Jensen, J. Jurišić (ur.) *Audience Research Methodologies: Between Innovation and Consolidation*, New York, NY, London: Routledge, str. 19–36.
110. Vujnovic, M., Kruckeberg, D. (2016) „Pitfalls and promises of transparency in the digital age“, *Public Relations Inquiry*, sv. 5 (2): 121–143.
111. Walaski, P. (2011) *Risk and Crisis Communications: Methods and Messages*, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
112. Wang, X. (2014) „How Do People Participate in Social Network Sites After Crises? A Self-Determination Perspective“, *Social Science Computer Review*, sv. 32 (5): 662–677.
113. Waters, R. D. (2014) „Openness and Disclosure in Social Media Efforts: A Frank Discussion with *Fortune 500* and *Philanthropy 400* Communication Leaders“, u: M. W. DiStaso, D. Sevick Bortree (ur.) *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, New York, NY: Routledge, str. 3–20.
114. Watson, T., Noble, P. (2007) *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation*, London: Kogan Page.
115. *What is PR?*, CIPR – Chartered Institute of Public Relations, <https://www.cipr.co.uk/content/policy/careers-advice/what-pr> (stranica posjećena: 27. lipnja 2018.).
116. *What is public relations select 2 definitions and assess*, Essay UK, <http://www.essay.uk.com/coursework/what-is-public-relations-select-2-definitions-and-assess-.php> (stranica posjećena: 27. lipnja 2018.).
117. White, C. M. (2012) *Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management: Leveraging Web 2.0 Technologies*, Boca Raton, London, New York, NY: CRC Press, Taylor & Francis Group.
118. Wright, D. K., Drifka Hinson, M. (2014) „An Updated Examination of Social and Emerging Media Use in Public Relations Practice: A Longitudinal Analysis Between 2006 and 2014“, *Public Relations Journal*, sv. 8 (2): 1–35.

## 9. PRILOZI

### Prilog 1. Anketni upitnik

#### ANKETNI UPITNIK

Ovaj upitnik dio je istraživanja koje se provodi za potrebe doktorskog rada u sklopu doktorskog studija na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Tema rada su *Krizne komunikacije hrvatskih poslovnih organizacija putem društvenih medija*. Rezultatima ankete koristit će se isključivo za pisanje ovoga doktorskog rada, a cilj je saznati što mislite o stvarnoj koristi društvenih medija za vaše poslovanje i kako se njima koristite te ih vrednujete. Vaš doprinos iznimno je važan za cjelokupan rad i istraživanje. Unaprijed hvala na pomoći!

1. Upišite naziv industrije u kojoj ste zaposleni.

---

2. Upišite naziv funkcije koju obnašate u organizaciji u kojoj ste zaposleni.

---

3. Ima li vaša organizacija zaposlenu osobu ili odjel za odnose s medijima?

- a) da
- b) ne

4. Postoji li u vašoj organizaciji sustavno organizirano praćenje pisanja o njezinim aktivnostima i proizvodima/uslugama u **tisku**?

- a) da
- b) ne

5. Navedite za koju se poslovnu svrhu koristite rezultatima praćenja **tiska (mogućnost više odgovora)**:

- a) u svrhu pravodobnog otkrivanja prijetnji za poslovanje naše organizacije
- b) u svrhu pravodobnog otkrivanja prilika za unapređenje poslovanja
- c) u svrhu upravljanja krizama
- d) nešto drugo

6. Kako pratite objave o vašoj organizaciji u **tisku** (**moгуćnost više odgovora**)?
- a) organizirano pretplatом na *press clipping*
  - b) organizirano s pomoću PR-a ili marketinške agencije
  - c) nasumično
  - d) pretplaćeni smo na osnovna dnevna izdanja i sami tražimo objave
  - e) na neki drugi način, navedite kako: \_\_\_\_\_
7. Jeste li istraživali koliko vaših dionika čita samo **tisak** kako bi se svakodnevno informirali o poslovanju vaše organizacije?
- a) da
  - b) ne
8. Koliko su za vašu organizaciju važne medijske objave u **tisku** u kojima se spominju reakcije korisnika na vaše proizvode i usluge? **Procijenite na ljestvici od 1 do 5:**
- a) 1 – potpuno su nevažne
  - b) 2 – gotovo su nevažne
  - c) 3 – nisu ni važne ni nevažne
  - d) 4 – važne su
  - e) 5 – izrazito su važne
9. Koliko često provodite medijsku analizu objava o vašoj organizaciji u **tisku** (**moгуćnost više odgovora**)?
- a) dnevno
  - b) tjedno
  - c) mjesečno
  - d) polugodišnje
  - e) godišnje
  - f) samo kada je krizna situacija
  - g) nikada
10. Kako se koristite rezultatima analize sadržaja u **tisku** (**moгуćnost više odgovora**)?
- a) uzimamo ih u obzir tijekom pripreme komunikacijskih planova
  - b) koristimo se za mjerenje uspješnosti provedenih komunikacijskih planova



- c) koristimo se kako bismo bolje razumjeli interese naših dionika
- d) koristimo se za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija
- e) koristimo se za bolje upoznavanje posebnosti i različitosti između medija
- f) koristimo se za bolje upoznavanje autora tekstova
- g) koristimo se za procjenu društvenih i ekonomskih kretanja koja se odnose na našu industriju
- h) ne koristimo se
- i) nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_

11. Navedite razlog zašto ne pratite što u **tisku** piše o vašoj organizaciji:

- a) ne zanima nas
- b) nemamo proračun
- c) nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_

12. Postoji li u vašoj organizaciji sustavno organizirano praćenje pisanja o njezinim aktivnostima i proizvodima/uslugama na **news portalima**?

- a) da
- b) ne

13. Postoji li u vašoj organizaciji sustavno organizirano praćenje pisanja o njezinim aktivnostima i proizvodima/uslugama na **online društvenim mrežama**?

- a) da
- b) ne

14. Navedite za koju se poslovnu svrhu koristite rezultatima praćenja **online društvenih mreža i/ili news portala** u vašoj organizaciji (**moгуćnost više odgovora**):

- a) u svrhu pravodobnog otkrivanja prijetnji za poslovanje naše organizacije
- b) u svrhu pravodobnog otkrivanja prilika za unapređenje poslovanja
- c) u svrhu upravljanja krizama
- d) nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_

15. Označite koji su od navedenih medija za vas isključivo *online* društvene mreže, koji su isključivo *news* portali, a koje smatrate spojem jednoga i drugoga, ako je: **1 = isključivo**

**news portal; 2 = isključivo online društvena mreža; 3 = spoj jednoga i drugoga.**

**Zaokružite odgovarajući broj.**

1. Facebook	1	2	3
2. Twitter	1	2	3
3. YouTube	1	2	3
4. Google+	1	2	3
5. LinkedIn	1	2	3
6. 24sata.hr	1	2	3
7. Net.hr	1	2	3
8. Index.hr	1	2	3
9. Jutarnji.hr	1	2	3
10. Tportal.hr	1	2	3

16. Na koji način pratite objave o vašoj organizaciji na **online društvenim mrežama i/ili news portalima (mogućnost više odgovora)**?

- a) organizirano pretplatom na alate specijalizirane za praćenje komunikacije na društvenim mrežama
- b) organizirano s pomoću PR-a ili marketinške agencije
- c) nasumično
- d) pretplaćeni smo na osnovna mrežna izdanja i sami tražimo objave
- e) na neki drugi način, navedite kako: \_\_\_\_\_

17. Pratite li komentare čitatelja na **news portalima, forumima i blogovima** o vašoj organizaciji?

- a) da
- b) ne

18. Koliko su za vašu tvrtku važne objave na **news portalima** u kojima se spominju reakcije korisnika na vaše proizvode i usluge? **Procijenite na ljestvici od 1 do 5:**

- a) 1 – potpuno su nevažne
- b) 2 – gotovo su nevažne
- c) 3 – nisu ni važne ni nevažne

- d) 4 – važne su
  - e) 5 – izrazito su važne
19. Koliko često provjeravate sadržaje i komentare (praćenje) koji se odnose na vašu organizaciju na drugim **online društvenim mrežama i/ili news portalima**?
- a) jednom dnevno
  - b) više puta dnevno
  - c) jednom tjedno
  - d) više puta tjedno
  - e) manje od jednom tjedno
  - f) nikada
20. Smatrate li da vaša organizacija dovoljno često provjerava sadržaje na drugim **online društvenim mrežama i/ili news portalima**?
- a) da
  - b) ne
21. Smatrate li da je za vašu organizaciju važno provjeravati sadržaje i komentare na **online društvenim mrežama i/ili news portalima**? Procijenite na ljestvici od 1 do 5:
- a) 1 – potpuno je nevažno
  - b) 2 – gotovo je nevažno
  - c) 3 – nije ni važno ni nevažno
  - d) 4 – važno je
  - e) 5 – izrazito je važno
22. Navedite razlog zašto ne pratite što **online društvene mreže i/ili news portali** pišu o vašoj organizaciji?
- a) ne zanima nas
  - b) nemamo proračun
  - c) nismo zadovoljni alatima koji se za njihovo praćenje nude na tržištu
  - d) nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_
23. Koliko često provodite analizu sadržaja objava na **online društvenim mrežama i/ili news portalima (mogućnost više odgovora)**?

- a) dnevno
- b) tjedno
- c) mjesečno
- d) polugodišnje
- e) godišnje
- f) samo kada je krizna situacija
- g) nikada

24. Kako se koristite rezultatima analize na **online društvenim mrežama (mogućnost više odgovora)**?

- a) uzimamo ih u obzir tijekom pripreme komunikacijskih planova
- b) koristimo se za mjerenje uspješnosti provedenih komunikacijskih planova
- c) koristimo se kako bismo bolje razumjeli interese naših dionika
- d) koristimo se za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija
- e) koristimo se za bolje upoznavanje autora tekstova i objava
- f) koristimo se za bolje upoznavanje posebnosti i različitosti između medija
- g) koristimo se za procjenu društvenih i ekonomskih kretanja koja se odnose na našu industriju
- h) ne koristimo se
- i) nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_

25. Kako se koristite rezultatima analize na **news portalima (mogućnost više odgovora)**?

- a) uzimamo ih u obzir tijekom pripreme komunikacijskih planova
- b) koristimo se za mjerenje uspješnosti provedenih komunikacijskih planova
- c) koristimo se kako bismo bolje razumjeli interese naših dionika
- d) koristimo se za praćenje i komunikaciju tijekom kriznih situacija
- e) koristimo se za bolje upoznavanje autora tekstova i postova
- f) koristimo se za bolje upoznavanje posebnosti i različitosti između medija
- g) koristimo se za procjenu društvenih i ekonomskih kretanja koja se odnose na našu industriju
- h) ne koristimo se
- i) nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_

26. Ima li vaša tvrtka službene stranice na nekoj **online društvenoj mreži**?

- a) da
- b) ne

27. Ako je vaša tvrtka službeno prisutna na nekoj od sljedećih **online društvenih mreža**, molimo da označite na kojoj (**mogućnost više odgovora**):

- a) Facebook
- b) Twitter
- c) LinkedIn
- d) Pinterest
- e) Flickr
- f) na nekoj drugoj, navedite kojoj: \_\_\_\_\_

28. Navedite koji su glavni razlozi da vaša organizacija ima službene stranice na **online društvenim mrežama** i ocijenite koliko je to važno za poslovanje vaše organizacije:

	potpuno je nevažno	gotovo je nevažno	nije ni važno ni nevažno	važno je	izrazito je važno
a) promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti					
b) promidžba i prodaja proizvoda/usluga					
c) komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala					
d) mogućnost dvosmjerne komunikacije s dionicima					
e) mogućnost bolje komunikacije s dionicima tijekom krizne situacije					
f) to je trend u našoj industriji					
g) nemamo poseban razlog					

29. Koliko često provjeravate sadržaj i komentare (praćenje) na vašim službenim **online društvenim mrežama**?

- a) jednom dnevno
- b) više puta dnevno
- c) jednom tjedno
- d) više puta tjedno
- e) manje od jednom tjedno

- f) nikada
30. Smatrate li da se u vašoj organizaciji dovoljno često provjeravaju sadržaj i komentari na vašim službenim **online društvenim mrežama**?
- a) da  
b) ne
31. Ako vaša tvrtka uopće nije službeno prisutna ni na jednoj od navedenih **online društvenih mreža**, molimo da navedete razlog (**mogućnost više odgovora**):
- a) nemamo proračun  
b) procijenili smo da to ne bi bilo isplativo  
c) nemamo odgovarajuće iskustvo  
d) pravila poslovanja ne dopuštaju  
e) smatramo to nepotrebnim  
f) nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_
32. Ima li vaša organizacija društveno-medijski program?
- a) da  
b) ne
33. Je li društveno- medijski program povezan s poslovnim ciljevima vaše tvrtke?
- a) da  
b) ne
34. Imate li u organizaciji zaposlenog *community* menadžera?
- a) da  
b) ne
35. Zašto je za vašu organizaciju važno da ima zaposlenog *community* menadžera?
- a) zbog aktivnosti korisnika na društvenim mrežama naše organizacije  
b) zbog potrebe za komunikacijom tijekom kriznih događaja koji se odnose na našu organizacije  
c) imaju naši konkurenti pa smo se odlučili i mi  
d) nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_

36. Je li je *community* menadžer u vašoj organizaciji obrazovan za komunikaciju na **online društvenim mrežama i news portalima**?

- a) da, prošao je posebnu izobrazbu
- b) da, stekao je formalnu naobrazbu unutar svojeg školovanja
- c) da, prošao je internu izobrazbu
- d) nema izobrazbu za to radno mjesto

37. Kako komunicira *community* menadžer u vašoj organizaciji na **online društvenim mrežama i/ili news portalima**?

- a) samostalno
- b) ne komunicira samostalno, svaka poruka prolazi sustav kontrole prije objave
- c) uopće ne komunicira
- d) nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_

38. Je li *community* menadžer u vašoj organizaciji obrazovan za komunikaciju u **kriznim situacijama** na *online* društvenim mrežama i *news* portalima?

- a) da
- b) ne

39. Pitanja o krizi

	da	ne
Ima li vaša organizacija sustav upravljanja temama ( <i>issues management system</i> ) i/ili rizicima ( <i>risk management system</i> )?		
Ima li vaša organizacija registar/katalog rizika?		
Uključuje li registar/katalog rizika <i>online</i> društvene mreže?		
Ima li vaša organizacija politike i procedure kako bi spriječila da rizici prerastu u krizu?		
Imate li strategiju i taktike kako upravljati krizom na <i>online</i> društvenim mrežama?		
Ima li vaša organizacija zaposlenu osobu ili odjel za upravljanje kriznim situacijama?		
Ima li vaša organizacija krizni komunikacijski plan?		

Ima li vaša organizacija krizni komunikacijski tim?		
Uključuje li krizni komunikacijski plan i korištenje <i>online</i> društvenim mrežama i <i>news</i> portalima?		
Je li <i>community</i> menadžer član kriznoga komunikacijskog tima?		

40. Procijenite razinu važnosti ***online* društvenih mreža i *news* portala** kao komunikacijskih kanala u **kriznim** situacijama na ljestvici od 1 do 5 (**1 = potpuno nevažno; 2 = gotovo nevažno; 3 = nije ni važno ni nevažno; 4 = važno; 5 = izrazito važno**):

važnost <i>online</i> društvenih mreža i <i>news</i> portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama <u>u vašoj organizaciji</u>	1	2	3	4	5
važnost <i>online</i> društvenih mreža i <i>news</i> portala kao komunikacijskih kanala u kriznim situacijama <u>u ostalim hrvatskim poslovnim organizacijama</u>	1	2	3	4	5

41. Jeste li se koristili ***online* društvenim mrežama i *news* portalima** kao jednim od kanala za komunikaciju vaše organizacije tijekom bilo koje **krizne** situacije?

- a) da
- b) ne

42. Jeste li istraživali koliko se vaših dionika koristi samo ***online* društvenim mrežama i/ili komentarima na *news* portalima** kako bi se svakodnevno informirali?

- a) da
- b) ne

43. Molimo da procijenite važnost svakoga navedenog komunikacijskog alata za komunikaciju u **tisku** u **kriznim** situacijama na ljestvici od 1 do 5 (**1 = potpuno nevažno; 2 = gotovo nevažno; 3 = nije ni važno ni nevažno; 4 = važno; 5 = izrazito važno**):

priopćenje	1	2	3	4	5
intervju	1	2	3	4	5
izjava	1	2	3	4	5
plaćena objava (advertorijal)	1	2	3	4	5
oglas	1	2	3	4	5



44. Molimo da procijenite važnost svakog od navedenih komunikacijskih alata za komunikaciju s javnošću na **news portalima** u **kriznim** situacijama na ljestvici od 1 do 5 (**1 = potpuno nevažno; 2 = gotovo nevažno; 3 = nije ni važno ni nevažno; 4 = važno; 5 = izrazito važno**):

priopćenje	1	2	3	4	5
intervju	1	2	3	4	5
izjava	1	2	3	4	5
plaćena objava (advertorijal)	1	2	3	4	5
oglas	1	2	3	4	5

45. Molimo da procijenite važnost svakog od navedenih komunikacijskih alata za komunikaciju s javnošću u **online društvenim medijima** u **kriznim** situacijama na ljestvici od 1 do 5 (**1 = potpuno nevažno; 2 = gotovo nevažno; 3 = nije ni važno ni nevažno; 4 = važno; 5 = izrazito važno**):

objava (status) na stranicama <i>online</i> društvenog medija	1	2	3	4	5
objava filma i fotografije	1	2	3	4	5
objava prezentacije	1	2	3	4	5
oglas	1	2	3	4	5
nešto drugo	1	2	3	4	5

46. Je li vaša organizacija u posljednjih pet godina imala **kriznu** situaciju? (**ako je odgovor ne, prijedite na 55. pitanje**)

- a) da
- b) ne

47. O kakvoj se vrsti **krize** radilo (npr. zagađenje okoliša, zagađenje proizvoda i sl.)?

---

48. Koje ste komunikacijske kanale rabili za komunikaciju tijekom **krizne** situacije (**mogućnost više odgovora**)?

- a) nacionalne dnevne novine

- b) nacionalne radijske postaje
- c) nacionalne televizijske postaje
- d) mrežne stranice naše organizacije
- e) stranice naše organizacije na društvenim mrežama
- f) intranet
- g) interni glasnik
- h) e-glasilo za zaposlenike
- i) oglasne ploče
- j) bilten za kupce
- k) e-poštu
- l) izravnu poštu
- m) različite skupove s dionicima
- n) neke druge, navedite koje: \_\_\_\_\_

49. Navedite koliko ste se često koristili svakim od navedenih komunikacijskih alata za komunikaciju s dionicima u **tisku** u **kriznoj** situaciji na ljestvici od 1 do 5 (**1 = nismo se koristili; 2 = povremeno smo se koristili; 3 = nismo se ni koristili ni ne koristili; 4 = koristili smo se; 5 = stalno smo se koristili**):

priopćenje	1	2	3	4	5
intervju	1	2	3	4	5
izjava	1	2	3	4	5
plaćena obava (advertorijal)	1	2	3	4	5
oglas	1	2	3	4	5

50. Navedite koliko ste se često koristili svakim od navedenih komunikacijskih alata za komunikaciju s dionicima na **news portalima** u **kriznoj** situaciji na ljestvici od 1 do 5 (**1 = nismo se koristili; 2 = povremeno smo se koristili; 3 = nismo se ni koristili ni ne koristili; 4 = koristili smo se; 5 = stalno smo se koristili**):

priopćenje	1	2	3	4	5
intervju	1	2	3	4	5
izjava	1	2	3	4	5

plaćena obava (advertorijal)	1	2	3	4	5
oglas	1	2	3	4	5

51. Navedite koliko ste se često koristili navedenim komunikacijskim alatima za komunikaciju s dionicima na **online društvenim mrežama** u **kriznim** situacijama na ljestvici od 1 do 5 (**1 = nismo se koristili; 2 = povremeno smo se koristili; 3 = nismo se ni koristili ni ne koristili; 4 = koristili smo se; 5 = stalno smo se koristili**):

objava (status) na stranicama <i>online</i> društvenog medija	1	2	3	4	5
objava filma i fotografije	1	2	3	4	5
objava prezentacije	1	2	3	4	5
oglas	1	2	3	4	5
nešto drugo	1	2	3	4	5

52. Jeste li istraživali koliko se vaših dionika koristilo **online društvenim mrežama i/ili news portalima** kako bi se informirali o **kriznoj** situaciji koja se odnosila na vašu organizaciju?

- a) da
- b) ne

53. Jeste li provodili istraživanje stajališta dionika o vašoj organizaciji nakon **krize** tijekom koje ste osim u **tisku** komunicirali i na **online društvenim mrežama i/ili news portalima**?

- a) da
- b) ne

54. Istraživanja provedena nakon **krize**, tijekom koje ste osim u tisku komunicirali i na **online društvenim mrežama i news portalima**, pokazala su kako su stajališta dionika o vašoj organizaciji uglavnom:

- a) pozitivna
- b) neutralna
- c) negativna

55. Navedite razloge zašto niste provodili istraživanje stajališta dionika o vašoj organizaciji nakon **krize** tijekom koje ste osim u **tisku** komunicirali i na **online društvenim mrežama i/ili news portalima**:
- a) ograničeni proračun
  - b) nije nas zanimalo
  - c) neki drugi razlog, navedite koji: \_\_\_\_\_
56. Smatrate li da je važno da se vaša organizacija koristi **online društvenim mrežama i/ili news portalima** kako biste pratili i spriječili potencijalne krizne situacije ili drukčije upravljali problemima? **Procijenite na ljestvici od 1 do 5:**
- a) 1 – potpuno je nevažno
  - b) 2 – gotovo je nevažno
  - c) 3 – nije ni važno ni nevažno
  - d) 4 – važno je
  - e) 5 – izrazito je važno
57. Što je za vašu organizaciju transparentna komunikacija (**mogućnost više odgovora**)?
- a) informacije za javnost sadržavaju isključivo citate iz zakona
  - b) informacije za javnost su razumljive
  - c) informacija za javnost su dostupne
  - d) informacije za javnost su točne
  - e) informacije za javnost su potpune
  - f) informacije za javnost su pravodobne
58. Ima li vaša organizacija komunikacijske kanale s pomoću kojih proaktivno komunicira sa svim dionicima?
- a) da
  - b) ne
59. Navedite koje je komunikacijske kanale razvila vaša organizacija za redovitu komunikaciju s dionicima (**mogućnost više odgovora**):
- a) mrežne stranice organizacije
  - b) intranet

- c) interni glasnik
- d) e-glasilo za zaposlenike
- e) oglasnu ploču
- f) bilten za kupce
- g) različite skupove s dionicima
- h) e-poštu
- i) izravnu poštu
- j) službene stranice naše organizacije u nekome društvenom mediju, navedite kojemu/kojima: \_\_\_\_\_
- k) nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_

60. Ima li vaša organizacija politiku o transparentnoj komunikaciji s javnošću, bilo kao samostalni dokument bilo kao dio nekoga drugog dokumenta?

- a) da
- b) ne

61. Uključuje li politika o transparentnoj komunikaciji vaše organizacije i transparentnu komunikaciju tijekom **krizne** situacije?

- a) da
- b) ne

62. Navedite pet pridjeva iz politike vaše organizacije koji opisuju transparentnu komunikaciju.

\_\_\_\_\_

63. Je li vaša organizacija informirala javnost o **rizicima** vašeg poslovanja koji mogu utjecati na kvalitetu njihovih života?

- a) da
- b) ne

64. Napišite o kojim ste **rizicima** iz vašeg poslovanja informirali javnost.

\_\_\_\_\_

65. Koje komunikacijske kanale ste rabili za informiranje javnosti o navedenim **rizicima** (**moгуćnost više odgovora**)?

- a) nacionalne dnevne novine
- b) nacionalne radijske postaje
- c) nacionalne televizijske postaje
- d) mrežne stranice naše organizacije
- e) stranice naše organizacije na društvenim mrežama
- f) intranet
- g) interni glasnik
- i) e-glasilo za zaposlenike
- j) oglasne ploče
- k) bilten za kupce
- l) e-poštu
- m) izravnu poštu
- n) različite skupove s dionicima
- o) neke druge, koje: \_\_\_\_\_

66. Napišite koliko je trajala kampanja za komunikaciju o navedenim **rizicima**.

\_\_\_\_\_

67. Koje informacije vaša organizacija objavljuje tijekom **krizne** situacije?

- a) u javnost šalјemo pravodobne potpune informacije o događaju stvorene u našoj organizaciji
- b) u javnost šalјemo samo informacije koje smo obvezani objaviti po zakonu
- c) ne objavlјujemo informacije za koje smatramo da su poslovna tajna
- d) nešto drugo, navedite što: \_\_\_\_\_

68. Kakva je bila komunikacija vaše organizacije tijekom posljednje **krizne** situacije?

- a) uglavnom transparentna
- b) uglavnom neјasna
- c) nismo komunicirali tijekom krize
- d) o događaju smo obavijestili samo nadležne državne ustanove
- e) komunikaciju o kriznom događaju prepustili smo nadležnim državnim ustanovama

f) nismo imali kriznu situaciju

**Hvala što ste ispunjavanjem anketnog upitnika doprinijeli ovom znanstvenom radu!**

## Prilog 2. Analitička matrica za analizu sadržaja društvenih mreža banaka

### ANALIZA SADRŽAJA DRUŠTVENIH MREŽA BANAKA: ANALITIČKA MATRICA

#### 1. Je li ova objava aktivnost banke?

- a) da
- b) ne

#### 2. Mjesto objave:

- a) *Facebook* banke
- b) *Twitter* banke
- c) *Forum.hr*

#### 3. Tema:

- a) CHF krediti (tu pripadaju i Udruga *Franak*, paljenje svijeća ispred banaka, prosvjed)
- b) Raiffeisen zadruge
- c) afera Hypo
- d) deložacije (npr. Divaltova ulica u Osijeku kod *Erste banke*)
- e) blokirani računi građana
- f) korupcija (većih razmjera, a da nije neka od navedenih tema)
- g) internetske krađe
- h) internetska sigurnost
- i) kreditne kartice (tu pripadaju i *PayPal*, problemi na bankomatima)
- j) krediti građana (svi osim stambenih i CHF kredita)
- k) stambeni krediti (svi osim CHF kredita i ostalih)
- l) poslovni krediti
- m) stambena štednja građana (nekada se spominje i kredit, tada odabрати jednu)
- n) praćenje direktora u RH
- o) zapošljavanje u bankama
- p) ljudski potencijal (Dani karijera, konferencije za ljudske potencijale, edukacije zaposlenika i sl.)



- q) promidžba proizvoda i usluga
- r) korporacijska društvena ulaganja (sponzorstva i donacije, sponzoriranje konferencija, edukacije za javnost)
- s) ostalo (poslovanje tvrtke, računi građana)
- t) ne može se odrediti
- u) ravnopravno zastupljeno više elemenata

**4. Podtema:**

- a) CHF krediti
- b) korupcija

**5. Status subjekta (banke):**

- a) glavni
- b) sporedni
- c) samo se spominje

**6. Komunikacijski alat:**

- a) status (ili na *Facebooku* ili na stranici *Forum.hr*)
- b) komentar banke (ili na *Facebooku* ili na stranici *Forum.hr*)
- c) *tweet*
- d) *retweet*

**7. Fotografija, video, prezentacija, poveznica, advertorijal**

(advertorijal – plaćena objava u tisku ili elektroničkome mediju, tj. oglas)

**8. Transparentnost:**

- a) proaktivno ili reaktivno
- b) pravodobno
- c) točno
- d) razumljivo
- e) potpuno
- f) samo koliko je propisano zakonom
- g) suzdržano zbog poslovne tajne

### **Prilog 3. Analitička matrica za analizu sadržaja dnevnih novina i news portala**

#### **ANALIZA SADRŽAJA DNEVNIH NOVINA I NEWS PORTALA: ANALITIČKA MATRICA**

- 1. Naziv novina**
- 2. Datum objavljivanja**
- 3. Autor teksta (navesti puno ime i prezime ili inicijale ili agenciju ili *nije istaknut*)**
- 4. Naslov analiziranog priloga**
- 5. Status subjekta (banke):**
  - a) glavni
  - b) sporedni
  - c) samo se spominje
  - d) banka se ne spominje (ako se spominju Prka ili Luković, a ne banka nazivom)
- 6. Glavna tema priloga:**
  - a) CHF krediti (tu pripadaju i Udruga *Franak*, paljenje svijeća ispred banaka, prosvjed)
  - b) Raiffeisen zadruge
  - c) afera Hypo
  - d) deložacije (npr. Divalentova ulica u Osijeku kod Erste banke)
  - e) blokirani računi građana
  - f) korupcija (većih razmjera, a da nije neka od navedenih tema)
  - g) internetske krađe
  - h) internetska sigurnost
  - i) kreditne kartice (tu pripadaju i PayPal, problemi na bankomatima)
  - j) krediti građana (svi osim stambenih i CHF kredita)
  - k) stambeni krediti (svi osim CHF kredita i ostalih)
  - l) poslovni krediti
  - m) stambena štednja građana (nekada se spominje i kredit, tada odabрати jednu)
  - n) praćenje direktora u RH

- o) zapošljavanje u bankama
- p) ljudski potencijal (Dani karijera, konferencije za ljudske potencijale, edukacije zaposlenika i sl.)
- q) promidžba proizvoda i usluga
- r) korporacijska društvena ulaganja (sponzorstva i donacije, sponzoriranje konferencija, edukacije za javnost)
- s) ostalo (poslovanje tvrtke, računi građana)
- t) ne može se odrediti
- u) ravnopravno zastupljeno više elemenata

**7. Novinarska vrsta:**

- a) vijest
- b) izvještaj
- c) pismo čitatelja
- d) reakcije – demanti (navesti čiji demanti)
- e) plaćena objava u tisku – advertorijal/*infomercial*
- f) intervju
- g) izjava – javno priopćenje dionika
- h) bilješka
- i) komentar

**8. Kritički/vrijednosni odnos priloga:**

- a) nema kritičkog/vrijednosnog odnosa (prilog se zadržava na opisu, neutralan odnos prema predmetu napisa)
- b) dominira povoljan (odobravajući) odnos prema predmetu napisa
- c) dominira nepovoljan odnos (kritika, osuda, ismijavanje i sl.) prema predmetu napisa
- d) podjednako je zastupljen povoljan i nepovoljan odnos prema predmetu napisa

**9. „Dubina“ obrade teme:**

- a) ne može se odrediti
- b) pretežno „površinski“ (zadržava se samo na opisu pojave, događaja ili osobe)
- c) pretežno „dubinski“ (ulazi u uzroke, predviđa posljedice, obrađuje temu u širem kontekstu)

**10. Zastupljenost izvora:**

- a) jedan izvor
- b) dva izvora
- c) tri i više izvora
- d) intervju s jednim izvorom
- e) nema izvora

**11. Izvori podataka (moguće više odgovora):**

- a) autor teksta (navesti tko, ako nije novinar)
- b) banka (imenovati tko – sindikat, predsjednik uprave i sl.)
- c) državna ustanova (imenovati koja)
- d) nevladina udruga (imenovati koja – Udruga *Franak*, *Blokirani*, *Kuna*)
- e) politička stranka (navesti koja)
- f) oblikovatelj javnog mišljenja (imenovati koji)
- g) građani
- h) HINA
- i) nezavisna stručna osoba (imenovati koja)
- j) Hrvatska udruga banaka
- k) analitičar banke
- l) ne može se odrediti

**12. Banka je proaktivna i ažurna u ovom tekstu (poslali su priopćenje, dali su intervju i sl.) – ocjenjuje se samo banka koja se pojavljuje u tekstu:**

- a) da
- b) ne
- c) nema izjave banke

**13. Koji je komunikacijski alat banka upotrijebila u ovom tekstu?**

- a) priopćenje
- b) intervju
- c) konferenciju za novinare
- d) advertorijal – plaćenu objavu u tisku ili elektroničkome mediju
- f) izjavu

- g) plaćeni oglas (*banner*) na *news* portalu
- h) video
- i) nijedan

**14. Banka jasno objašnjava problem/temu:**

- a) da
- b) ne
- c) nema izjave banke

**15. Banka je ovom tekstu reagirala:**

- a) proaktivno
- b) reaktivno
- c) nije reagirala
- d) ne može se odrediti

**16. Banka je komunicirala (mogućnost više odgovora):**

- a) pravodobno
- b) točno
- c) razumljivo
- d) potpuno
- e) samo koliko je propisano zakonom
- f) suzdržano – pozivala se na poslovne tajne
- g) nema komunikacije banke u ovom tekstu

## 10. ŽIVOTOPIS

Mr. sc. Žanina Žigo rođena je 1971. godine u Zagrebu. Magistrirala je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu. Stekla je bogato radno iskustvo u području kriznih komunikacija, strateških komunikacija, dijaloga s dionicima i društvene odgovornosti. Volontirala je u nekoliko organizacija, među ostalim i u Zboru udruga veterana hrvatskih gardijskih postrojbi tijekom poplave u svibnju 2014. godine. Od 2006. do 2018. godine na Hrvatskim studijima izvodila je nastavu iz kolegija *Korporativne komunikacije i Upravljanje rizicima i krizne komunikacije*.

### **Bibliografija**

Jurišić, J., Žigo Kopic, Ž., Brajnović, F. (2017) „Korištenje imidža Republike Hrvatske u svrhu turističke promocije na istoku“, *In Medias Res: časopis filozofije medija*, sv. 6 (11): 1769–1785.

Kobas Dešković, D., Žigo, Ž. (2008) „Edukacija i komunikacija – pristup ciljnim javnostima na odgovarajući način“, u: Z. Milanović (ur.) *X. međunarodni simpozij Gospodarenje otpadom Zagreb 2008.: zbornik radova*, Zagreb: Gospodarstvo i okoliš d.o.o., 735–759.