

# Krizni komunikacijski menadžment na društvenim mrežama

---

Mišić, Željka

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **The University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić / Veleučilište s pravom javnosti Baltazar Zaprešić**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:129:994084>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-05**

Repository / Repozitorij:

[Digital Repository of the University of Applied Sciences Baltazar Zaprešić](#) - The aim of Digital Repository is to collect and publish diploma works, dissertations, scientific and professional publications



**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**ŽELJKA MIŠIĆ**

**KRIZNI KOMUNIKACIJSKI MENADŽMENT NA**  
**DRUŠTVENIM MREŽAMA**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**Zaprešić, 2021. godine**

**VELEUČILIŠTE**  
**s pravom javnosti**  
**BALTAZAR ZAPREŠIĆ**  
*Zaprešić*

**Specijalistički diplomski stručni studij**  
**Komunikacijski menadžment**

**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI RAD**

**KRIZNI KOMUNIKACIJSKI MENADŽMENT NA**  
**DRUŠTVENIM MREŽAMA**

**Mentor:**

**dr.sc. Dragutin Funda, prof. v. š.**

**Studentica:**

**Željka Mišić**

**Naziv kolegija:**

**Krizni komunikacijski menadžment**

**JMBAG studentice:**

**0234049868**

# SADRŽAJ

SAŽETAK .....	1
1. UVOD .....	2
2. KLJUČNI POJMOVI KRIZE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA .....	4
2.1. Pojam i obilježja krize i kriznog upravljanja .....	4
2.2. Modeli procesa kriznog komunikacijskog menadžmenta .....	9
2.3. Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju .....	12
3. TERMINOLOGIJA I OSNOVNE ZNAČAJKE DRUŠTVENIH MREŽA.....	15
3.1. Općenito o društvenim mrežama .....	15
3.2. Društvene mreže i nove komunikacijske navike .....	17
3.3. Prednosti i nedostaci online komunikacije putem društvenih mreža .....	19
4. ULOGA KRIZNOG KOMUNIKACIJSKOG MENADŽMENTA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA.....	21
4.1. Specifičnosti krizne komunikacije na društvenim mrežama.....	21
4.2. Krizno komuniciranje na društvenim mrežama .....	25
4.3. Primjer Facebooka .....	28
4.4. Društvene mreže kao izvor informacija za krizni komunikacijski menadžment .	30
5. ZAKLJUČAK .....	34
6. IZJAVA .....	36
7. POPIS LITERATURE.....	37
8. POPIS SLIKA I TABLICA .....	40
ŽIVOTOPIS .....	41

## **SAŽETAK**

Svaka se organizacija tokom svog poslovanja mora suočiti s određenim krizama, pošto su one neizbježne. Kako je svaka kriza drugačija, može imati i različite posljedice po poduzeće, a kako će se poduzeće snaći u krizi, ovisi isključivo o funkcioniranju kriznog menadžmenta u poduzeću. Krizni je menadžment vrlo važna funkcija u poduzeću, te je važno da bude dobro definiran. Danas, krizna se komunikacija sve više obavlja putem interneta i društvenih mreža. Iako krizna komunikacija na društvenim mrežama nije zamijenila tradicionalne oblike komunikacije u krizi, društvene mreže postaju sve popularnije i sve više primjenjuju u svrhu komuniciranja u krizi. Stoga, predmet je rada objasniti njihov značaj za krizni komunikacijski menadžment.

**Ključne riječi: kriza, komunikacija, krizno upravljanje, društvene mreže, Facebook, krizni menadžment**

**Title in English: CRISIS COMMUNICATION MANAGEMENT ON SOCIAL NETWORKS**

## **SUMMARY**

Every organization has to face certain crises during its business, as they are inevitable. As each crisis is different, it can have different consequences for the company, and how the company will cope with the crisis depends solely on the functioning of crisis management in the company. Crisis management is a very important function in a company, and it is important that it be well defined. Today, crisis communication is increasingly done through the internet and social networks. Although crisis communication on social networks has not replaced traditional forms of communication in crisis, social networks are becoming increasingly popular and increasingly used for the purpose of communicating in crisis. Therefore, the subject of the paper is to explain their significance for crisis communication management.

**Key words: crisis, communication, crisis management, social networks, Facebook**

## 1. UVOD

Brzi razvoj tehnologije doveo je do evolucije interneta i pojave velikog broja društvenih mreža što je pak dovelo do utjecaja na današnje načine poslovanja, kao i komuniciranja. Zahvaljujući tome, komunikacija, koja je i inače neophodna u svakoj organizaciji, pa i kod pojedinačnog ljudskog života, doživjela je promjene, uglavnom na bolje. Komunikacija mora biti svakodnevna, pravovremena i jasna, kako bi svi imali točan uvid u informacije. No, posebice je važna prilikom nastanka krize.

Kriza kao takva nastaje u raznim oblicima, to mogu biti elementarne nepogode, smrt, otmice, dugovanja, pogrešna komunikacija i slično. Niti jedna organizacija nije imuna na krizu, pa zato svaka mora imati određene načine suočavanja s krizama. Kriza za organizaciju znači da više ne može normalno djelovati, pa dolazi do prestanka rada ili prodaje, odnosno onemogućuje se ostvarenje zadanih ciljeva. Osim što negativno djeluje na poduzeće, kriza djeluje negativno i na javnost, pa je u tome svoje mjesto našao krizni menadžment. Krizni menadžment je stoga aktivnost koja se usmjerava na bavljenje kriznom situacijom u svrhu opstanka poduzeća i smanjena negativnih posljedica. Danas, ovaj se način komunikacije sve više odvija upravo preko ranije spomenutih društvenih mreža.

Društvene su mreže danas izvor informacija do kojih prosječni čovjek, pa i organizacija, dolaze velikom brzinom. One su dostupne uvijek i svugdje, što im je glavna odlika i prednost. Krizni komunikacijski menadžment na društvenim mrežama danas je sve važniji alat u komunikaciji, pa je prepoznat u velikim kompanijama, ali i u neprofitnom sektoru. Stoga, predmet ovog rada jest prikaz kriznog komunikacijskog menadžmenta i kako se on može iskoristiti putem društvenih mreža. Ciljevi rada su objasniti što je to krizno komuniciranje, što je krizni menadžment kao i prikazati osnovne značajke društvenih mreža. Osim toga, cilj je rada objasniti ulogu kriznog menadžmenta na društvenim mrežama i kako on utječe na rješavanje krize.

U radu su korišteni sekundarni izvori literature dostupni online i u knjižnicama, i to stručne relevantne knjige, članci, mrežni izvori i drugi stručni izvori koji su bili primjenjivi za ovaj rad. U radu su korištene razne znanstvene metode u odgovarajućim kombinacijama, kako bi se uz pomoć literature, efikasno saželi dijelovi rada, kako bi bili dobro raščlanjeni sa složenijih na jednostavnije dijelove, kako bi ih se jednostavnije opisalo i objasnilo, radi

usporedbe i slično. Metode koje su korištene su: metoda sinteze, metoda analize, metoda deskripcije, metoda komparacije, kompilacije i povijesna metoda.

Rad je strukturiran u pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela i sažetka, slijedi opis ključnih pojmova krize i kriznog komuniciranja uz njihov opis i prikaz obilježja, kao i modela procesa kriznog komunikacijskog menadžmenta. Također, to poglavlje prikazuje važnost i ulogu interaktivne komunikacije u krizama. Treće poglavlje donosi opis društvenih mreža sa njihovim općenitim značajkama, kako one doprinose novim komunikacijskim navikama te prednost i nedostatke njihova korištenja. Četvrto poglavlje donosi opis uloge kriznog komuniciranja na društvenim mrežama uz primjer Facebooka. Zaključak donosi zaključne spoznaje autora o zadanoj temi, nakon čega slijedi Izjava, popis literature, slika, tablica i životopis autorice.

## 2. KLJUČNI POJMOVI KRIZE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA

### 2.1. Pojam i obilježja krize i kriznog upravljanja

Korporativno komuniciranje ili poslovno komuniciranje je danas sve važnije u komunikaciji unutar i izvan poduzeća, a funkcija koju to predstavlja integrira tri osnovne forme svekolike organizacijske komunikacije i to: menadžersku komunikaciju, marketinšku komunikaciju i organizacijsku komunikaciju. U tom kontekstu, komuniciranje se javlja u svakodnevnoj praksi i vrlo je važno za svakodnevno funkcioniranje. (Tafra-Vlahović, 2012) Uz korporativno/poslovno komuniciranje dolaze razne prepreke koje mogu narušiti te odnose i dovesti do određenih konfuzija, koje mogu ponekad izazvati i poslovnu krizu.

Ipak, prije svega važno je definirati organizaciju, pa je moguće reći da je organizacija u širem smislu *"organizacija rada, odnosno udruživanje ljudi u svrhu postizanja gospodarskih ciljeva"*, dok je u užem smislu, organizacija *"svjesna čovjekova djelatnost kojom se usklađuju svi materijalni i osobni čimbenici proizvodnje radi postizanja optimalnih rezultata rada"*. Čimbenici unutarnje i vanjske okoline u kojoj posluju organizacije, utječu na pojavu raznih kriznih situacija, koje unose nesigurnost i ugrožavaju organizaciju u svim segmentima poslovanja. Krizne situacije su neplanirani i neželjeni procesi koji mogu ugroziti sigurnost poslovanja, zaposlenika, kupaca ili široke javnosti, kao i procesi koji mogu uzrokovati određenu štetu po financijski rezultat. (Čendo Metzinger, Gajski, 2019:331)

Poslovna kriza danas je izazov za svako poduzeće u izgradnji i korištenju instrumenata učinkovitog upravljanja poslovnim krizom. Danas se instrumenti preventivnog djelovanja i instrumenti identifikacije krize, koriste u svakodnevnom poslovanju. Važno je što ranije prepoznati krizu, kako bi se njome prevladalo i okrenulo prema novom uspjehu. Kriza dolazi od grčke riječi *krisis* što znači u doslovnom prijevodu – prijelom ili prolazno teško stanje u svakom prirodnom, društvenom i misaonom procesu. Tako je kriza u staroj Grčkoj značila odluku, pa je i danas jasno da je u samoj jezgri krize da nešto treba biti odlučeno, ali još nije. U suvremeno doba, kriza je razlikovanje izbora, suda i odluke, te pronalazak izlaza, rješenja konflikta ili pojašnjenje. Stoga, za krizu je moguće reći da je to *"odluka u stanju u kojem se međusobno svađaju novo i staro, bolest i zdravlje, odlučujući obrat u nečemu"*. (Osmanagić Bedenik, 2010:103) Kriza je situacija opasnosti za opstanak poduzeća, a mnogi kažu da je i *"neplanirani i neželjeni proces koji je u stanju bitno ugroziti ili u potpunosti onemogućiti"*



*razvojen mogućnosti poduzeća" kao i "disproporcija u razmjerima tvari odnosno resursa s jedne te učinaka s druge strane". (Legčević, Taučer, 2014:200)*

U poslovnoj ekonomiji, kriza je stanje koje dovodi u pitanje opstanak poduzeća i čini stanje ugroženosti njegove egzistencije. Stoga, nije moguće za sve neželjene probleme reći da su dio poslovne krize, već je poslovna kriza *"neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja koji šteti primarnim ciljevima"*. (Osmanagić Bedenik, 2010:103) Drugim riječima, primarni su ciljevi oni čije neispunjavanje može jako utjecati na egzistenciju poduzeća. To su oni vitalno važni ciljevi.<sup>1</sup> Kriza, dakle, čini situacija koja predstavlja točku preokreta nekog razvoja ili naglu promjenu nekoliko varijabli, to je i proces odlučivanja pod vremenskim pritiskom kao i održavanje postojanja problema upravljanja. Dimenzije krize čine:

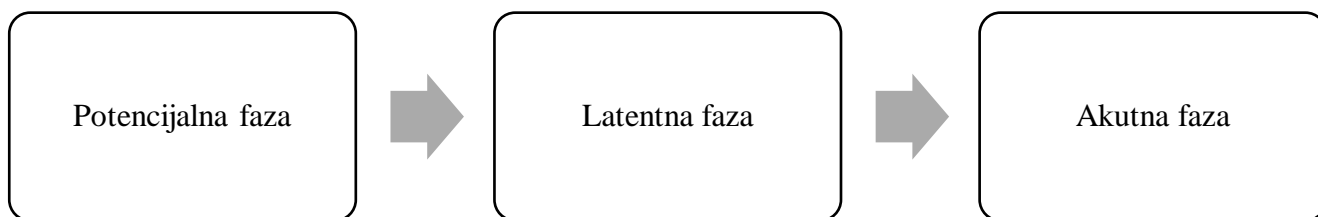
- a) Točka preokreta u razvojnom slijedu događaja;
- b) Stvaranje situacija u kojoj je potrebna hitnost djelovanja;
- c) Opasnost za ciljeve i vrijednosti;
- d) Važne posljedice za budućnost;
- e) Proizlazi iz slijeda događaja i stvara neizvjesnost;
- f) Smanjuje kontrolu i povećava hitnost, strah i stres;
- g) Raspoložive informacije nisu dostatne;
- h) Povećava vremenski pritisak. (Osmanagić Bedenik, 2010)

Drugim riječima, prethodno prikazano čini generičke dimenzije krize i svi navedeni uvjeti dovode do nestabilnosti u poslovanju. Samim time, isto je potrebno na vrijeme nadvladati odgovarajućim tehnikama i alatima.

Faze procesa krize, prikazane su na slici 1.

---

<sup>1</sup> Primjerice, očuvanje platežne sposobnosti, postizanje minimalnog dobitka, stvaranje i očuvanje potencijalnih uspjeha.



**Slika 1. Faze procesa krize**

**Izvor: obrada autora prema Osmanagić Bedenik, 2010:106.**

Potencijalna kriza je mogućnost pojave krize, a potencijalni uzroci mogu postojati u raznim situacijama. Ovakva tipologija zahtijeva reakciju već u prvom stadiju, a u drugom stadiju se moraju pojačano koristiti instrumenti preventivnog upravljanja krizom. Kod akutne krize, koja je najjači stupanj, potrebno je identificirati krizu i reaktivno upravljati istom. (Osmanagić Bedenik, 2010) Krizne situacije moguće je promatrati kao one koje su daleko od ravnoteže, to je situacija u kojoj postoji rizik od eskalacije u intenzitetu. U većini situacija, kod potencijalne krize moguće je spriječiti daljnje nastajanje pravovremenim djelovanjem, pa zato menadžment mora identificirati vrste kriza s kojima se može suočiti, procijeniti vjerojatnost njihove pojave i na osnovu toga – pripremiti načine djelovanja. Pregledom stručne literature, moguće je izdvojiti različite kategorije kriznih situacija. Tako primjerice, Lerbinger razlikuje sedam tipova krize prouzročenih greškama menadžmenta ili djelovanjem okolnih sila (prirodne krize, tehnološke, krize uzrokovane sukobom, uzrokovane zlonamjernošću i iskrivljenim vrijednostima, krize uzrokovane obmanom i krize uzrokovane nedoličnim načinima poslovanja). Sličnu je klasifikaciju ponudio i Mitroff, ali je dodao fizičke krize, krize vezane uz ljudske resurse, krize povezane s reputacijom i slično. (Čendo Metzinger, Gajski, 2019)

Vrste krize prema pet osnovnih kategorija koje su ponudili Pheng i suradnicima, prikazane su na slici 2.



**Slika 2. Osnovne vrste kriza prema Pheng i sur.**

**Izvor: obrada autora prema Čendo Metzinger, Gajski, 2019:332.**

Kako je u slici vidljivo, autor i suradnici definiraju pet osnovnih vrsta kriza, a svaka od navedenih kriza utječe na organizaciju na drugačiji način što zahtijeva različitu pripremu organizacije, drugačije promišljanje o krizi i posljedicama. S ciljem maksimalnog izbjegavanja svih negativnih aspekata krize, menadžment mora osigurati pripremljenost organizacije. (Čendo Metzinger, Gajski, 2019)

U tablici 1. prikazana je druga podjela kriza na strategijsku, krizu uspjeha i krizu likvidnosti, te indikatori koji ih definiraju i objašnjavaju. U tablici su vidljivi indikatori koji se vežu za tri navedene vrste krize. Tako je vidljivo da su to više-manje ekonomski indikatori, koji odražavaju uspješnost poduzeća.

Posljedice krize su oslobođenje iz te komplicirane situacije, pa Kuhn (prema Osmanagić Bedenik, 2010:104) definira krizu kao "*pripremu puta za ostvarenje neke novine*". Krize vode ka novoj orijentaciji, promjeni ponašanja, pa sve do preispitivanja poslovnih ciljeva. To se odnosi se na sve razine, od menadžmenta do zaposlenika, pa čak i na kupce, dobavljače, distributere i druge dionike. Uobičajeno, razlikuju se interni (zaposlenici i vlasnici) i eksterni subjekti (svi koji su povezani s poduzećem) na koje utječu posljedice krize. Iako kriza uobičajeno ima negativne konotacije, može imati i destruktivne i konstruktivne konotacije. Prvo se susreće s destruktivnima, a nakon pronalaska rješenja krize, s konstruktivnim posljedicama. Tako primjerice, krizna situacija može osloboditi dodatne snage i pojačati spremnost poduzeća na promjene. (Osmanagić Bedenik, 2010) Iako su uzroci krize često različiti, postoje općenita podjela na vanjske i unutarnje. Vanjski su oni koji nastaju izvan organizacije i organizacija često nema bitne utjecaje na njih. To su primjerice prirodne katastrofe, političke i društvene promjene, sigurnosno okruženje i dr. Unutarnji nastaju unutar

organizacije i to su primjerice loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, korupcija, nepostojanje korporacijske kulture i mnogi drugi. (Legčević, Taučer, 2014:200) Za najbolji prelazak preko kriznih situacija, važno je promatranje i suočavanje s obje vrste uzroka.

**Tablica 1. Vrste krize i njihovi indikatori**

**Izvor: obrada autora prema Osmanagić Bedenik, 2010:107.**

<b>VRSTA</b>	<b>INDIKATORI</b>
Strategijska kriza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konkurentska pozicija</li> <li>- Tržišni rast</li> <li>- Cijene</li> <li>- Kvalitete proizvoda</li> <li>- Ugled</li> <li>- Odnos prema kupcima</li> <li>- Obujam investiranja</li> <li>- Obujam istraživanja i razvoja</li> <li>- Vrijednost za vlasnika</li> </ul>
Kriza uspjeha	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Novčani tok</li> <li>- Burzovne vrijednosti</li> <li>- Rentabilnost</li> <li>- Dobit po dionici</li> <li>- Povrat investiranja</li> </ul>
Kriza likvidnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stupnjevi likvidnosti</li> <li>- Radni kapital</li> <li>- Koeficijent obrtaja</li> <li>- Novčani tok</li> <li>- Račun tokova kapitala</li> <li>- Bilanca</li> </ul>

Krize su nezaobilazna stanja razvoja i poslovanja, a njihov se utjecaj očituje uglavnom kroz negativan financijski aspekt, gubitak tržišne pozicije, nemogućnost ispunjavanja preuzetih obaveza i slično, te kroz općenito otežano poslovanje. Svaka organizacija pronalazi načine rješavanja krize, a razlika između uspješnih i neuspješnih organizacija ogleda se u trajanju

krize i trajanju posljedica. Uspješne organizacije nisu pošteđene krize, ali imaju metode i instrumente kriznog menadžmenta pomoću kojeg se situacije dovoljno rano prepoznaju, ovladavaju ili predusreću. Za vrijeme trajanja krize, odluke se moraju donositi brže nego inače, hitno i u uvjetima visoke nesigurnosti. Ipak, osim negativnih utjecaja, kriza može imati i konstruktivne utjecaje na organizaciju, primjerice mogu osloboditi organizaciju dodatne snage, pojačati njenu spremnost ili potaknuti inovacije proizvoda. (Čendo Metzinger, Gajski, 2019)

Ni jedna organizacija, neovisno o kojem se tipu organizacije radi, ne može izbjeći suočavanje s kriznim situacijama, pa je vrlo važno razviti modele poslovanja koji će stvoriti određeni stupanj otpornosti na krizu i načine za bolje suočavanje. Idući dio rada stoga opisuje modele kriznog komunikacijskog menadžmenta, koji doprinosi boljem suočavanju s kriznim situacijama.

## **2.2. Modeli procesa kriznog komunikacijskog menadžmenta**

Sam pojam krize kao odstupanja od normalnog poretka započeo je relativno kasno u povijesti, pa je kriza dugo bila razumijevana kao narušavanje uobičajenog funkcioniranja zahvaljujući višim silama ili kao rezultat božje volje. Kasnije, kako je nastajao sve racionalniji pogled na svijet, počelo se više razumijevati krize i izgrađivati adekvatnije načine upravljanja njome. Stoga, u novije je vrijeme nastao i krizni menadžment kao znanstveno-teorijska disciplina i osmišljena praksa. Porijeklo tog termina seže u političku sferu, pa poneki autori tvrde da je ovaj pojam prvi upotrijebio američki predsjednik Kennedy tijekom Kubanske krize 1962. godine. Krizni menadžment kao funkcija i djelatnost, je starijeg termina, pa označava upravljanje izvanrednim događajima i nastao je zapravo kao odgovor na prijetnje požarima na području SAD-a u 19. stoljeću. Kasnije, nastao je i kao organizacija, danas postoje mnoge specijalizirane organizacije i agencije koje se bave kriznim menadžmentom. (Kešetović, Toth, 2012) Kriza je dakle, odstupanje od normalnog i predstavlja problem koji nastaje nakon nekog događaja koji se možda i mogao predvidjeti. Iz kriznih situacija se s vremenom razvio krizni menadžment, kao aktivnost i disciplina osmišljena u svrhu boljeg vladanja kriznim situacijama.

Krizni menadžment je aktivnost koja je usmjerena na ovladavanje situacije opasne po opstanak poduzeća, planiranje i provođenje mjera za osiguranje temeljnih ciljeva poduzeća. To je zapravo intenzivno korištenje određenih sredstava i metoda za ovladavanje kriznom

situacijom. Krizni se menadžment ne treba shvaćati kao nepoželjan, već je bitan i sastavni dio svakog poduzeća, osobito u uvjetima nesigurnosti. (Osmanagić Bedenik, 2010) Krizni menadžment obilježava i intenziviranje sredstava i metoda koja su potrebna za ovladavanje situacijom krize, te često čini ključan alat za uspješan izlazak iz bilo koje krize. (Legčević, Taučer, 2014:200) Također, može se primijeniti u gotovo svakom području ljudske djelatnosti, ali se ipak najčešće povezuje s međunarodnim odnosima, političkim znanostima i poslovnim sferama. Prepoznat je u velikim kompanijama u svijetu, ali i u neprofitnom sektoru. To je zapravo vrsta aplikativnog menadžmenta jer ne predstavlja egzaktnu znanost, već praksu rukovođenja određenom teorijom. (Kešetović, Toth, 2012)

Stoga, ne čudi da postoje razne definicije tog pojma. Tako ga primjerice, Pearson i Clare definiraju kao *"sistematski napor usmjeren ka izbjegavanju organizacijske krize"*, dok Barton navodi da je to *"pokušaj eliminiranja tehnološke pogreške kao i one u razvoju formalnih sustava komunikacije"*. Williams i Olanina govore da je krizni menadžment *"uporaba odnosa s javnošću s ciljem umanjivanja štete organizacije u izvanrednim okolnostima"*, dok ga Europska unija definira kao *"pomaganje da se obnovi civilna vlada poslije krize"*. Osim toga, krizni je menadžment moguće odrediti kao *"skup funkcija ili procesa kojima je cilj identificirati, izučiti i predvidjeti krizne situacije i uspostaviti načine na koje će organizacija uspješno rješavati krize"*. (Kešetović, Toth, 2012:54) Dakle, krizni menadžment je naziv za sve vrste aktivnosti usmjerene na postupanje organizacije u vrijeme krize.

Nastanku i razvoju kriznog menadžmenta prethodila su razna izučavanja, a prema Rosenthal i suradnicima, najznačajniji izvori jesu:

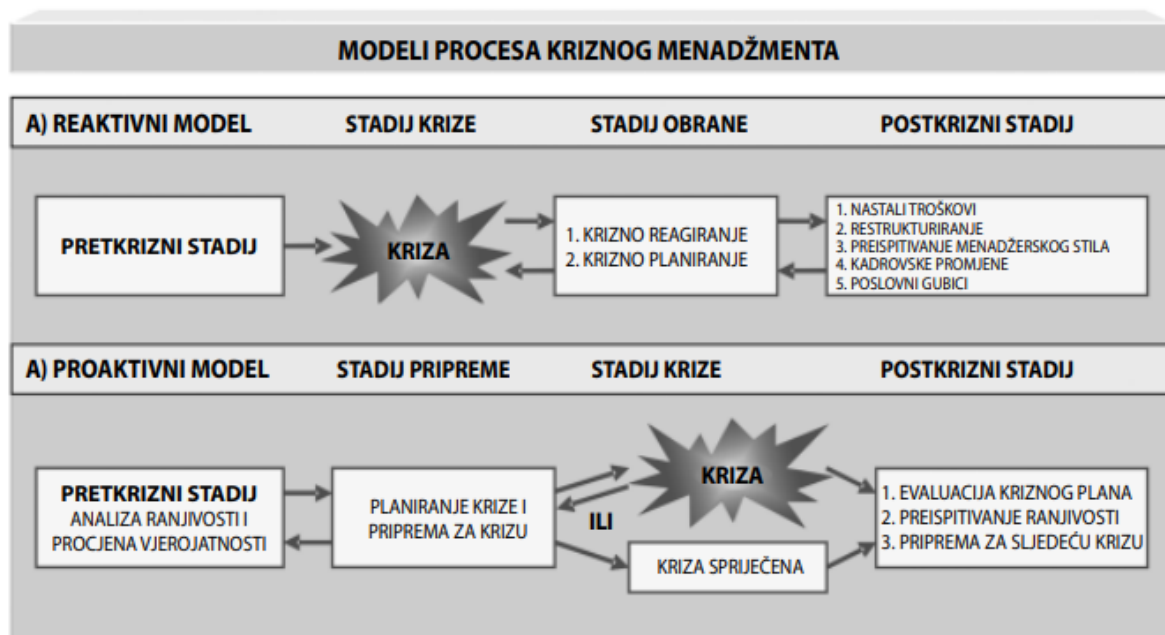
- a) Balansiranje na rubu rata;
- b) Katastrofe;
- c) Konflikti;
- d) Pojedinci i grupe;
- e) Organizacije i korporacije. (Kešetović, Toth, 2012:58)

Iz perspektive privrednih subjekata, autori razlikuju slijedeće vrste kriznog menadžmenta:

- a) Aktivni (ofenzivni) krizni menadžment – obuhvaća aktivnosti usmjerene na izbjegavanje krize i dalje se dijeli na anticipativni i preventivni;
- b) Reaktivni (defanzivni) krizni menadžment – obuhvaća mjere koje se pojavljuju u vrijeme krize, i dalje se dijeli na repulzivni i likvidativni. (Kešetović, Toth, 2012:68)

Kako je vidljivo, postoje dvije osnovne vrste kriznog menadžmenta, od čega jedan služi za izbjegavanje krize, a drugi za reakciju na krizu kada se ona pojavi. Oba su jednako važna za dobro organizacijsko reagiranje na krizne situacije.

Menadžment općenito obuhvaća vodstvo neke organizacije, zadatke i procese povezane s tekućim aktivnostima organizacije, krizni se menadžment ipak od toga razlikuje i ima brojne specifičnosti. Odgovor na krizu ozbiljan je izazov jer kriza zahtijeva kritičke odluke koje moraju biti donesene u nezavidnim okolnostima. Krizni menadžeri stoga moraju rješavati složene probleme bez svih informacija što dovodi do vrlo velike pojave stresa. Specifičnost kriznog menadžmenta jest to što do njegove potrebe dolazi naglo i neočekivano. Organizacija se može pripremiti za krizne događaja tako što će razviti mehanizme reagiranja, ali u osnovi, postoje dva osnovna modela procesa kriznog komunikacijskog menadžmenta. (Kešetović, Toth, 2012) To je prikazano na slici 3.



**Slika 3. Modeli procesa kriznog menadžmenta**

**Izvor: Kešetović, Toth, 2012:67.**

Kako je na slici vidljivo, dva osnovna modela su reaktivni i proaktivni model. Tako u reaktivnom modelu odluke i planovi se donose tek onda kada se kriza dogodi, dok se u proaktivnom modelu menadžeri bave krizom i njenim nastankom i prije same pojave. Proaktivno je djelovanje najbolja odluka za menadžere koji brinu o svojoj organizaciji i

njenoj budućnosti. Proaktivne organizacije tako stalno ažuriraju i revidiraju točke ranjivosti i moguće prijetnje, te razvijaju planove za upravljanje krizama. Proces kriznog menadžmenta tako zahtijeva proces strateškog menadžmenta, primjerice proučavanje relevantne literature ili SWOT analizu. (Kešetović, Toth, 2012)

Osim toga, procesni model kriznog menadžmenta koji je razvila Federalna agencija za upravljanje kriznim situacijama (ili FEMA) uključuje četiri vremenski odvojene faze:

- 1) Ograničavanje – aktivnosti koje eliminiraju ili smanjuju šansu dolaska do krize;
- 2) Priprema (planiranje) – planiranje odgovora na krizu i na raspoređivanje resursa;
- 3) Odgovor – period tijekom trajanja ili neposredno nakon nastanka krize;
- 4) Oporavak – traje dok svi sustavi ne dođu u normalu. (Kešetović, Toth, 2012)

U navedenom su modeli prve dvije faze predkrizne, a druge dvije postkrizne. Od Drugog svjetskog rata je krizni menadžment primarno fokusiran na drugu fazu (planiranje), ali pripremljenost je važna za sve četiri faze jer su one međusobno zavisne i u cirkulatornom odnosu. Svaka se faza naslanja na prethodnu, a aktivnosti jedne se preklapaju s aktivnostima druge. (Kešetović, Toth, 2012)

Moguće je zaključiti da su modeli kriznog menadžmenta načini kojima se organizacija suočava s krizom. U tome je važna dobro pripremljena strategija obrane od kriza, kao i interaktivna komunikacija, o kojoj više u idućem dijelu rada.

### 2.3. Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju

Suvremeno društvo svjedoči brojnim kriznim situacijama, pa se gotovo svaka kompanija suočava s poslovnim krizama. To ne iznenađuje pošto većina kriza nastupa iznenada i krize su često nepredvidive. No, kako bi kriza trajala što kraće i kako bi imala što manje posljedice, nužno je postojanje kriznog menadžmenta. Stoga, to zahtijeva suradnju na svim razinama, te učinkovitu i interaktivnu komunikaciju, kao i sposobnost upravljanja informacijama. (Mihalinčić i sur., 2012) Krizno upravljanje je stoga aktivno upravljanje kriznom situacijom. Uspješno upravljanje krizom podrazumijeva: anticipativno upravljanje krizom (preventivno djelovanje), identifikaciju krize i relativno upravljanje krizom odnosno ovladavanje istom. (Osmanagić Bedenik, 2010) Samo upravljanje nekom kriznom situacijom je i proces prepoznavanja stvarne prirode krize i planiranje postupaka koji će pomoći pri izlasku iz krize i minimizirati štetu. U bilo kojoj kriznoj situaciji organizacije moraju obratiti pozornost i na



jačanje komunikacije, kako bi se spriječilo narušavanje ugleda, ali i kako bi se ojačalo povjerenje dionika. Pritom, važno je razumijevanje različitosti u percepciji javnosti kao i predvidivost mogućih reakcija. Dvosmjerni je sustav komunikacije tako jedan od ključnih elemenata u kriznom upravljanju. (Mihaljević, Mihalinić, 2011)

Svi se poslovni procesi moraju unaprijed planirati, posebice u vrijeme kriznih situacija. Zahvaljujući već unaprijed planiranoj komunikaciji, organizacija može preuzeti kontrolu nad kriznom situacijom kako bi se onemogućilo njeno daljnje moguće štetno djelovanje. Organizacija mora osigurati svim zaposlenicima upoznatost s cijelom situacijom, a u tome je važna upravo komunikacija. Uspješno definirana komunikacija stvara prije svega pozitivnu sliku o organizaciji, ali i omogućuje transparentnost i otvorenost, što ju bolje pozicionira kod svih medija. Strategija komunikacije je tako *"sredstvo kojim se definiraju ciljevi koje jedna organizacija želi ostvariti u komunikaciji s javnošću"*. (Mihaljević, Mihalinić, 2011:228) Drugim riječima, komunikacijska strategija je sredstvo kojim se definiraju ciljevi koje jedna organizacija želi ostvariti prilikom komunikacije, i predstavlja temelj za izradu plana aktivnosti. Komunikacijska je strategija zapravo planski dokument u kojem organizacija odgovara na pitanja: tko su ciljane grupe, koje su im informacije potrebne, kako im pružiti informaciju i koliko često. Tri su stoga ključna elementa strategije komunikacije: informiranje, preporuka i promocija. Jasno i dobro određena komunikacijska strategija jamči da se jednom dogovorene aktivnosti provode tokom vremenskog perioda, bez obzira na krizne situacije. (Mihaljević, Mihalinić, 2011) Dakle, poslovni procesi općenito moraju biti strateški određeni i isplanirani, a posebice kada je riječ o kriznim situacijama. U pojavama kriznih situacija, važna je dobra komunikacijska strategija kao planski dokument, koja će biti temelj za daljnje djelovanje.

U kriznim je situacijama važan komunikacijski krizni proces odnosno razuvjeravanje javnosti. To predstavlja komunikativno složen proces, a u kriznom menadžmentu je poželjno da se komunikacija odvija brzo, točno i uz dobru analitičku procjenu. Krizno je komuniciranje stoga kreativni holistički komunikativni proces odabira promišljenih i razumljivih smjerova kriznog djelovanja. Za uspješnost kriznog komuniciranja važno je ovladati komunikacijskim procesima modularne krizne komunikacije<sup>2</sup> te ono predstavlja viši

---

<sup>2</sup> Administrativni komunikacijski modeli ne smiju vegetirati, nove IT tehnologije revidiraju i mijenjaju tradicionalne vrste komunikacije, nužno je razlikovati iznenadnu krizu od programiranih kriznih situacija, potrebna je mobilizacija kvalitetnog tima za komunikaciju te izolacija privilegiranih sudionika. Zatim je važno definirati planove transmissijske krizne komunikacije i strateški planirati oblike i tehnike, selektivno planirati

stupanj upravljanja kriznom komunikacijom. Ovaj model ima učinkovitu i veću praktičnu uporabnu vrijednost s ciljem modelskog uspostavljanja modela kriznog komuniciranja. (Plenković, 2015) Kako će informacije biti prihvaćene u medijima i javnosti, zapravo ovisi o kvaliteti njihova upravljanja. Najvažnija je svakako dobra i brza reakcija kada nastupi kriza. Mediji kao posrednici imaju ključnu ulogu u kriznim situacijama, jer su oni kanal kojim informacija dolazi do javnosti. Oni utječu na javno mnijenje i svojim izvještavanjem stvaraju određenu sliku. Stoga, važno je uspostaviti dobre odnose s njima. (Mihalinčić i sur., 2012)

Suštinu kriznog komuniciranja čini sposobnost organizacije da iskomunicira pozitivne elemente krizne situacije, čime se pokazuje da krizna situacija predstavlja čak i produktivan proces. Dvije su temeljne strategije kriznog komuniciranja i to: defanzivna i ofenzivna strategija. Njihova se međusobna kombinacija ne preporučuje jer može izazvati negativnu sliku u javnosti. Osim toga, postoje još i temelj strategija, strategija prilagođavanja na promjene, strategija otpora, strategija kooperacije, strategija zaštite prvog čovjeka, strategija dijaloga i mnoge druge. Razumijevanje javnog mnijenja je od posebne važnosti za krizno komuniciranje, jer javno mnijenje integrira dio javnosti na koji krizni PR treba utjecati. Jednom oblikovano mišljenje javnosti vrlo se teško mijenja. Najvažniju ulogu u tome imaju mediji kako je ranije navedeno, pa nije čudno da su odnosi s njima jedna od presudnih funkcija kriznog komuniciranja. Mediji su često najvažnija karika i preduvjet stvaranja ugleda, te čine sredstvo informiranja radi čega i služe za proizvodnju javnog mišljenja. Mediji traže odgovore na pet pitanja (tko, što, gdje, kada i zašto), a danas se sve više razlikuju tiskovni od elektroničkih medija. Pisani mediji stoji više prostora za iskorištavanje poruka, ali oni su sporiji, dok su elektronički mediji odlikovani velikom brzinom u stvaranju vijesti, te tako vijesti danas sve brže dolaze do zainteresiranih strana. (Mihaljević, Mihalinčić, 2011)

Krizno komuniciranje danas više se ne odvija isključivo na tradicionalne načine komunikacije već se odvija i putem novih, elektroničkih medija. Više o elektroničkim medijima, konkretno društvenim mrežama, više u daljnjem dijelu rada.

---

komunikativne procese, respektirati religijsku osjetljivost, razraditi političku strategiju, strogo financijski kontrolirati procese i locirati upotrebne medije i strateške centre medijske moći.

### 3. TERMINOLOGIJA I OSNOVNE ZNAČAJKE DRUŠTVENIH MREŽA

#### 3.1. Općenito o društvenim mrežama

Komunikacija u organizaciji je kompleksan sustav prijenosa informacija koji čine dva komplementarna sustava: mreža formalne i neformalne komunikacije. Formalna je službeni proces komuniciranja koji postoji u organizaciji, a neformalni je onaj oblik koji je necenzuriran i nije kontroliran. (Pende, 2004) Komunikacija općenito, jest koncepcija koja je bitna u svim aspektima ljudskog života, pa razvidno i u poslovnom svijetu. U poslovnom je procesu komunikacija glavni pokretač i cilj. (Tafra Vlahović, 2007) Tradicionalno su se komunikacijski procesi odvijali razgovorom lice u lice, telefonom, sastankom, prezentacijom i govornim porukama, a danas se sve više koriste moderniji oblici komunikacije, primjerice putem elektroničke pošte ili weba. (Srića i sur., 2003)

Stoga, moguće je reći da je novije vrijeme donijelo modernije načine komuniciranja, koji se danas koriste samostalno, ali i u kombinaciji s tradicionalnim načinom komuniciranja. U tome svemu, našle su se i društvene mreže, kao jedan od oblika komunikacije.

U suvremenom je svijetu gospodarenja, uspješnost poslovnih subjekata nezamisliva bez dobre komunikacije, koja mora biti dobro i prethodno osmišljena. Danas je više nego ikada važno imati dobar proizvod, cijenu i dostupnost na tržištu, kao i dobre aktivne promocijske aktivnosti prema svim kupcima i potencijalnim i budućim i sadašnjim. Masovno je korištenje interneta danas promijenilo interakciju među ljudima, a društvene su mreže dobile sasvim novo značenje pojmu komunikacije. (Kovač i sur., 2016) Internet se danas koristi u svim aspektima ljudskog života te je bez njega funkcioniranje gotovo nezamislivo. Internet je kao pojam nastao od kombinacije riječi *inter* + *net* što znači mrežni sustav, u doslovnom prijevodu. Internet je svjetski sustav međusobno povezanih računalnih mreža i zahvaljujući njemu, društvo je postalo uglavnom elektroničko, i većina se komunikacije odvija upravo putem tog kanala.<sup>3</sup> O popularnosti interneta govori činjenica da ga koristi čak 98% hrvatskih poduzeća u svom poslovanju, a čak 69% poduzeća ima vlastitu internet stranicu. Što se kućanstva tiče, prema podacima iz 2019., 81% ima pristup internetu<sup>4</sup>. Iz interneta su se

---

<sup>3</sup> Mrežne stranice Hrvatske enciklopedije, o internetu: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27653>, posjećeno 06.05.2020.

<sup>4</sup> Državni zavod za statistiku: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/02-03-01\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/02-03-01_01_2019.htm), posjećeno 06.05.2020.

iznijedrile društvene mreže, koje danas imaju veliku popularnost i sve više služe i u marketinške svrhe.

Stoga, društvene su mreže danas postale globalni komunikacijski fenomen. Prva poznata društvena mreža bila je SixDegrees.com, a danas su najpoznatije Facebook, Instagram, Twitter, Snapchat, Pinterest i mnoge druge. Društvene su mreže najpopularniji globalni fenomen za komunikaciju, te na njih ljudi dolaze kako bi se zbližili, saznali nove informacije i slično. Društvena je mreža zapravo internetski servis putem kojih se ljudi umrežavaju, a javlja se u obliku platforme, prozora ili web stranice. To je platforma za izgradnju odnosa među ljudima koji dijele iste interese, te su one besplatne online usluge koje predstavljaju kombinaciju tehnologije i društvene interakcije. Njima se danas koriste milijuni ljudi. (Grbavac i Grbavac, 2014)

Dakle, društvene mreže su pojava novijeg doba, a danas ih koriste milijuni ljudi diljem svijeta, koji su prepoznali njihove prednosti i jednostavnost korištenja. Društvene mreže povezuju ljude koji su daleko u svakom trenutku dana, te su besplatne i interaktivne.

Društvene su mreže dobar alat i model povezivanja poduzeća s potrošačima, pa mnoga poduzeća u svijetu i Hrvatskoj, koriste upravo društvene mreže za kontakt i komunikaciju s potrošačima. Društvene mreže stoga osiguravaju model upisa neposrednog komentara na sadržaj, pa svi korisnici mogu jednako sudjelovati. Sam pojam moguće je definirati kao web stranicu i uslugu baziranu na webu koja omogućuje:

- a) Pojedincima da izgrade javne ili privatne profile;
- b) Artikuliranje popisa drugih korisnika s kojima dijele vezu;
- c) Pregledavanje i zaobilaženje veza i onih izgrađenih od strane drugih. (Boyd, 2007)

One čine skup internet aplikacija koje su izgrađene na ideološkim i tehnološkim osnovicama i služe kao medij za interakciju. No, moguće je reći da su društvene mreže više od samog medija za interakciju, pa se koriste i u druge svrhe. One su danas vrlo važne u suvremenom poslovanju, jer olakšavaju praćenje trendova i promjena u okolini i adekvatnu prilagodbu nastalim promjenama. (Boyd, 2007) Poduzeća su, dakle, prepoznala bogati potencijal društvenih mreža u marketinške svrhe, pa ih danas koriste sve više. Kako je suvremeno poslovanje obilježeno brzim promjenama i neočekivanim rizicima, internet pomaže putem društvenih mreža stvoriti nove načine poslovanja.

Glavna obilježja novih medija su digitalnost, interaktivnost, multimedijalnost i hipertekstualnost, a načela po kojima rade društvene mreže su:

- a) Dinamično unošenje, publiciranje i prikazivanje informacijskih sadržaja;
- b) Sadržaj koji se stavlja na platformu mora biti mješavina zabavnih, poslovnih i stručnih sadržaja;
- c) Platforme su otvoren prostor gdje se ostvaruju novi oblici poslovanja;
- d) Glavna razvojna snaga platformi su ljudi;
- e) Bitno je fokusirati se na usluge i proizvode;
- f) Valja davati prednost jedinstvenim podacima;
- g) Korisnici dodaju vrijednost proizvodima i uslugama oglašavanim na društvenim platformama;
- h) Moraju se poštivati osobna i intelektualna i slična prava korisnika;
- i) Važno je surađivati, a ne kontrolirati (Panian, 2013).

Dakle, društvene su mreže pojava novog suvremenog doba i one su unijele određene promjene u marketinške i druge svakodnevne aktivnosti. Omogućuju bržu komunikaciju koja je uglavnom dvosmjerna i brže prikupljanje podataka kao i brže privlačenje željene skupine. Učestalost korištenja društvenih mreža, dovela je i do stvaranja određenih novih komunikacijskih navika, što je prikazano slijedećim dijelom rada.

### **3.2. Društvene mreže i nove komunikacijske navike**

Razvojem interneta su se drastično promijenila pravila poslovanja u različitim segmentima djelatnosti. Potrošači su natjerali ponuđače usluga da postanu online, odnosno da postanu i mobilni. Primjena interneta u marketinškoj komunikaciji prisutna je unazad petnaestak godina, a poseban izazov u razumijevanju novih marketinških pristupa, izazvala je činjenica da zapravo ne postoji strukturirana baza znanja koja opisuje baš sve što nove marketinške grane trebaju obuhvaćati. (Ferenčić, 2012) Društvene su mreže stoga stvorile nove komunikacijske navike, pa je prednost internetskog poslovanja u odnosu na tradicionalno ta da potrebe, želje i interese potrošača više nije potrebno nagađati, već ih neposredna komunikacija putem društvenih mreža jasno otkriva i to odmah. Potrošači komuniciraju međusobno i s poduzećima, koristeći pritom sve blagodati internetskih servisa. Stoga, javio se pojam online marketinga, ili e-marketing, koji povezuje sve mogućnosti interneta i tehnika za promociju i oglašavanje. Glavna mu je prednost što uključuje postavljanje oglasnih medija

koristeći tehnike marketinga na društvene mreže, web stranice i slično. Danas su stoga društvene mreže postale svakodnevni komunikacijski alat i dobar magnet za prodavače, te mjesto potražnje za kupce. Predstavljaju mjesto u kojem se u kratkom vremenu može potrošačima predstaviti značajke nekog proizvoda, pa je razvidno da je jednostavno ostvariti interakciju s potrošačima i istražiti njihove preferencije. U tom smislu, društvene mreže olakšavaju prodaju i dostupnost informacija. (Kovač i sur., 2016)

Utjecaj društvenih mreža na komunikacijske alate je doveo do potrebe optimalnog usklađivanja marketinga miksa, što je kontinuiran izazov za svako poduzeće. Uspjeh ili neuspjeh internet kampanje ovisi o nizu faktora koji su nepredvidivi i to je često nemoguće kontrolirati. Dio implementacije marketinške komunikacije putem društvenih mreža stoga je svakako odabir odgovarajuće društvene mreže koja će biti komunikacijski kanal, pošto se poduzeće obraća ciljanim skupinama u ulozi komunikatora. Unutar toga, mediji koji su odabrani kao kanal trebaju biti prilagođeni vrijednostima brenda, ciljevima, navikama i drugim faktorima. Komuniciranje s potrošačima putem društvenih mreža može imati različite oblike. Osnovna je pretpostavka stvoriti organizacijski profil ili stranicu kako bi se povezali s prijateljima. Također, postoje određeni alati kojima se moguće reklamirati na društvenim mrežama.<sup>5</sup> (Ferenčić, 2012)

Društvene su mreže od svog nastanka kreirale mnoge nove komunikacijske kanale i komunikacija je podignuta na višu distancu zahvaljujući njima. Mobilnost je svakako najznačajnija promjena koju su uvele, što može biti neprocjenjiva prednost u komunikaciji. Potreba za kontinuiranom komunikacijom i izmjenjivanjem sadržaja u bilo koje vrijeme i s bilo kojeg mjesta, stvorila je nove sociološke i komunikacijske navike na internetu. Omogućeno je korištenje društvenih mreža na mobilnim telefonima, što je internet i mreže učinilo izrazito pristupačnima. Korisnici su danas primatelji, ali i sukreatori poruka, kreirajući vlastiti sadržaj. Stoga sve više tradicionalni mediji prestaju biti glavni izvor informacija, a veza između korisnika postaje izvorište novog kanala komunikacije. Isto je osvijestio i poslovni svijet, pa društvene mreže sve više implementira u svoje poslovanje za izravnu komunikaciju s korisnicima i utjecaj na njihove stavove, doživljaje i iskustvo. To doprinosi rastu i razvoju organizacija.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Primjerice, Facebook grupe, Social Ads ili aplikacije.

<sup>6</sup> Mrežne stranice Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media.asp>, posjećeno 06.05.2020.

Online reklamiranje stoga bilježi neprekidan rast, što je rezultat i posljedica težnje poduzeća da imaju mjerljive rezultate investicija u marketing što internet i omogućuje. Web nudi društvene mreže koje ne postoje u tradicionalnim načinima komuniciranja, što olakšava predstavljanje užoj ili široj javnosti gotovo besplatno. Svojim postojanjem i djelovanjem, društvene mreže mijenjaju dosad poznati svijet stvarajući virtualni svijet prijatelja povezanih zajedničkim interesima i odnosima, kao i podjednakim stavovima o nekom poduzeću. Njima se proizvod pretvara u virtualnu osobu koja će redovito osvježavati svoj profil i baviti se javnošću. (Demterffy Lančić, 2010)

Dakle, komunikacija se danas više ne može zamisliti bez društvenih mreža koje su ušle u sve pore i aspekte ljudskih života, kako privatno, tako i poslovno. One su stvorile nove komunikacijske navike, jer su omogućile komunikaciju u svakom trenutku iz bilo kojeg mjesta, pa su danas sve važniji kanal za komunikaciju s kupcima.

### **3.3. Prednosti i nedostaci online komunikacije putem društvenih mreža**

Internet je omogućio uspostavljanje međusobnih kontakata, posebice poduzeća s potrošačima putem društvenih mreža i drugih medija, što je omogućilo dvosmjernu komunikaciju. Stoga ne čudi da je internet danas važan komunikacijski kanal u poslovanju. Njegove su osnovne prednosti dvosmjerna komunikacija, nepostojanje fizičkog okruženja, dinamičnost, mogućnost pretraživanja i multimedija. Nedostaci su to što sam korisnik kontrolira iskustvo, pa ne postoji čimbenik iznenađenja, također, stupanj selektivnosti je nizak, a obzirom na veliki broj web stranica ponekad se teško odlučiti samo za jednu. Također, demografska slika korisnika ponekad nije u skladu s obilježjima ciljnih skupina nekog poduzeća. (Škare, 2006) Što se komunikacije putem društvenih mreža tiče, one pripomažu poduzećima u boljem oglašavanju proizvoda, odnosno u gotovo svim marketinškim aktivnostima. Svako poduzeće mora se oglašavati, a promidžba putem internetskih servisa i društvenih mreža često uzima prednost tradicionalnijim načinima oglašavanja. Stoga, prednosti korištenja društvenih mreža u svrhu promidžbe su:

- 1) Jednostavnija i brža izgradnja odnosa s kupcima kao najvažnija prednost promocije putem društvenih mreža kroz dijalog;
- 2) Izgradnja marke što doprinosi stvaranju jedinstvenog upečatljivog profila određene marke na društvenoj mreži i stvara se osobnost i privlačnost iste;
- 3) Povećanje posjećenosti web stranice;

- 4) Društvene mreže nemaju vremensko ograničenje;
- 5) Dobivanje povratne informacije;
- 6) Mogućnosti promocije u svakom trenutku i na svakom mjestu putem aplikacija društvenih mreža
- 7) Povećanje reputacije i kredibiliteta;
- 8) Povećanje zarade i uspješnosti poduzeća.<sup>7</sup>

Uz to, prednosti su i:

- 1) Brzo dijeljenje informacija;
- 2) Cjenovno učinkovito oglašavanje;
- 3) Pozitivna promocija zahvaljujući komentarima korisnika;
- 4) Porast broja posjeta i zadovoljstvo gostiju;
- 5) Dopiranje do željene skupine;
- 6) Unapređenje radi povratne informacije;
- 7) Izgradnja prisnog odnosa s gostima.<sup>8</sup>

Drugim riječima, društvene mreže odlikuje jednostavnost njihova korištenja što omogućuje bržu izgradnju odnosa s korisnicima. One su primjer dijaloga odnosno dvosmjerne komunikacije i nisu vremenski ograničene. Omogućuju dobivanje povratnih informacija od kupaca, te promocija na njima itekako doprinosi povećanju uspješnosti. Omogućuju izgradnju boljeg odnosa s kupcima i bolju komunikaciju prema bazi podataka o postojećim kupcima, u čemu pomažu dobri komentari, ocjene ili dijeljenje sadržaja.

No osim prednosti, oglašavanje na ovaj način ima i neke nedostatke. Neki od nedostataka su:

- 1) Gubitak privatnosti;
- 2) Manipulacija privatnim podacima u marketinške svrhe;
- 3) Negativni komentari mogu utjecati na lošije poslovanje;
- 4) Teška mjerljivost efikasnosti društvenih mreža;

---

<sup>7</sup> Poslovanje na društvenim mrežama: <https://softwise.hr/hr/HR/blog/poslovanje-na-drustvenim-mrezama> posjećeno 06.05.2020.

<sup>8</sup> Društvene mreže u turizmu: <https://www.radionica.hr/drustvene-mreze-u-turizmu/> posjećeno 06.05.2020.



#### 5) Mogući hakerski napadi i općenito napad na sigurnost.<sup>9</sup>

Obzirom da je Internet široko dostupna usluga, mnogi internetski servisi pogodni su za hakerske napade i napade na osobnu sigurnost i privatnost korisnika i poduzeća što umanjuje njihovu vrijednost, odnosno ističe i negativne strane poslovanja i komunikacije putem društvenih mreža. Uz to, moguće je manipulirati podacima, a negativni komentari mogu utjecati na smanjenje broja potrošača. Također, vrlo je teško mjeriti efikasnost društvenih mreža.

Ipak, društvene su mreže vrijedan alat u poslovanju, pa ga u novije vrijeme koriste i poduzeća u svrhu kriznog komuniciranja. O korištenju društvenih mreža u te svrhe, više u idućem dijelu rada.

## **4. ULOGA KRIZNOG KOMUNIKACIJSKOG MENADŽMENTA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA**

### **4.1. Specifičnosti krizne komunikacije na društvenim mrežama**

Razvojem Interneta razvile su se i društvene mreže koje su u počecima bile zamišljene kao platforma isključivo za druženje, razmjenu doživljaja i neformalnu komunikaciju s

---

<sup>9</sup> Prednosti i nedostaci društvenih mreža: <https://marketingorbis.com/2016/05/20/prednosti-i-nedostaci-drustvenih-mreza/> posjećeno 06.05.2020.

prijateljima i obitelji. Ipak, obzirom da su doživjele nevjerojatan porast korisnika u kratkom vremenskom roku, sve su se više počele koristiti i u poslovne svrhe. Društvene mreže stoga su promijenile poslovnu komunikaciju poduzeća s kupcima. Danas su one ključna komunikacijska platforma za komunikaciju među korisnicima i za komunikaciju kompanija s korisnicima. Da bi kompanije ostvarile uspješnu komunikaciju na društvenim mrežama, važno je da slušaju i uvažavaju korisnike, njihove stavove, mišljenja i kritike, da kontinuirano objavljuju zanimljiv sadržaj kojima će privući korisnike i da su transparentni u poslovanju i u djelovanju u kriznim situacijama. Cilj je svakog poduzeća izgraditi zajednicu lojalnih korisnika s kojima će komunicirati na društvenim mrežama i kojima će prenositi dobre poruke za njegov proizvod ili uslugu. Upravo je zato vrlo važno da kompanije prepoznaju svoje korisnike, da otkriju njihove navike i način na koji komuniciraju da prilagode njima. Ukoliko to uspiju i steknu lojalne korisnike, velika je vjerojatnost da će oni svojevrijedno i besplatno širiti pozitivne poruke o kompaniji među svojim prijateljima (Penović, et.al., 2014).

Dakle, danas su iznimno raširene i kako bi poduzeće znalo koju je društvenu mrežu najprikladnije odabrati za svoje poslovanje, važno je da posjeduje adekvatno zaposlene i obučene zaposlenike koji će znati voditi profile na društvenim mrežama. Tako danas mnoga poduzeća koriste društvene mreže u svom poslovanju za pridobivanje većeg broja korisnika, kao i kod kriznog komuniciranja.

Društvene mreže itekako mogu biti povoljne za poslovni svijet, posebice u marketinškom djelu koji omogućuje ostvarenje marketinških napora i aktivnosti koji se usmjeravaju u stvaranje odnosa sa potrošačima putem društvenih mreža jer upravo društvene mreže predstavljaju medij za lakši i brži prijenos informacija. Samim time, one doprinose stvaranju pozitivnog imidža i poboljšanju reputacije. Društvene mreže stvaraju novi način komunikacije i privlače pažnju većeg broja korisnika. Upravo su one označile milenijsko prijelazno razdoblje koje karakteriziraju snažne tehnologije, novi medijski sustavi i multimedijско povezivanje zvuka, slike i teksta. One danas služe kao komunikacijski kanal u ovom novom informacijsko-multimedijalnom društvu. (Plenković, et.al., 2013) Analizom najčešće korištenih društvenih mreža koje pomažu za unapređenje i provedbu marketinških aktivnosti, među prvim mrežama je Facebook, koji slijede Twitter, LinkedIn i YouTube. Danas sve više mjesto u tom zauzima i popularan Instagram. Facebookove stranice ipak su najčešće korišteni alat za poslovnu komunikaciju gdje se sabiru zajednički interesi kojima mogu pristupiti svi korisnici. Tako različita poduzeća koriste potrošače koji preferiraju

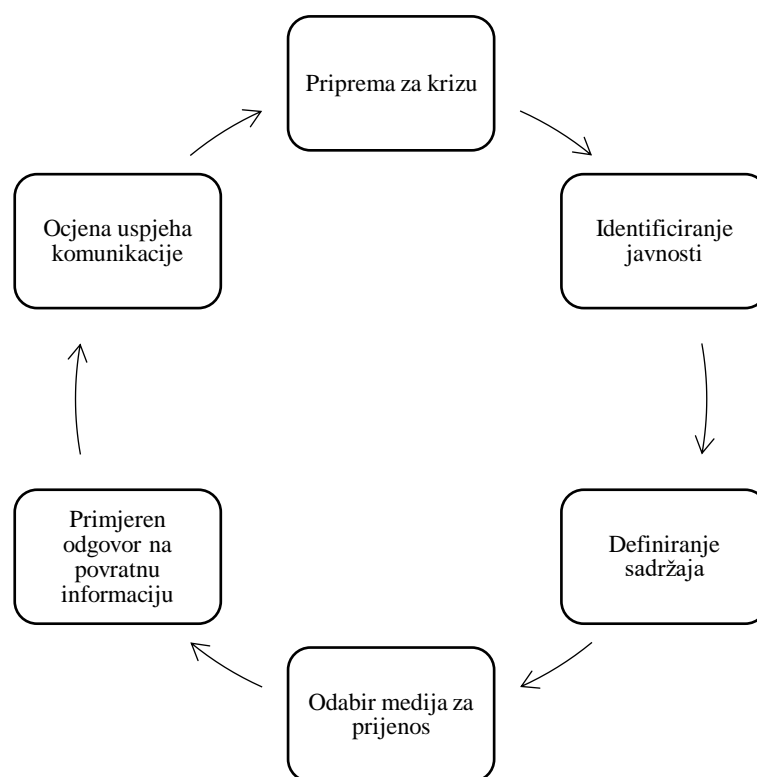
određene proizvode. Uspješnost poslovne komunikacije na ovoj društvenoj mreži mjeri se "likeovima" i "talking about" statistikama u koje se ubrajaju komentari, označavanje na stranicama i slično. Facebook danas ima i opciju Facebook Ads i druge alate kojima se nude popusti, ponude, gratis proizvodi ili drugi slični alati unapređenja prodaje i komunikacije. Sličan način promocije ima i Twitter, dok YouTube daje odličnu mogućnost istraživanja tržišta i ponude proizvoda mnoštvu potrošača. On je odličan alat prodaje i nudi dobar izvor informacija i poslovnog komuniciranja (Kovač, et.al., 2016).

Marketing i odnosi s javnošću su usko povezani, pa te navedene discipline imaju mnogo zajedničkog. Primjerice, uključuju upravljanje komunikacijama, određivanje poruka, korištenje medija, procjenu javnog mnijenja i izgradnju odnosa. Ipak, postoje i razlike među njima, pa primjerice marketing uključuje razvoj proizvoda, određivanje cijene, distribuciju, maloprodaju i slično, a odnosi s javnošću se bave širom javnošću i specijaliziranim javnostima, odnosima u zajednici, zakonskim okvirima i drugo. Neke organizacije imaju ustrojeno tzv. korporativno komuniciranje u okviru marketinga kao specijalnu funkciju. Odnosi s javnošću pomažu potrošačima za donošenje odluka, jer pomažu kod prepoznavanja problema. Također, oni pomažu u potragama za informacijama, evaluaciji alternativa i evaluaciju nakon donošenja odluka. Svaki korak tog procesa se prati kada postoji određeni rizik ili krizna situacija. (Tafra-Vlahović, 2012) Odnosi s javnošću su komunikacijska i menadžerska funkcija koja pokreće, održava i unapređuje dobre odnose između organizacije i njena okruženja. Oni služe za upravljanje komunikacijama i odnosima radi izgradnje ugleda poduzeća i dobrih odnosa. Oni čine kontinuirani sustav dvosmjerne komunikacije kojom poduzeće distribuira svoje poruke prema javnosti. Razvojem informacijsko-komunikacijskih tehnologija, sve veću ulogu u tome ima internet, odnosno društvene mreže. Internet pruža jedinstvenu priliku prikupljanja podataka, brzu razmjenu informacija, praćenje javnog mišljenja i slično, pa ne čudi da je postao jedan od značajnijih izvora informacija za javnost. Društvene su mreže etablirane danas kao nezamjenjiv dio svakodnevnog funkcioniranja, pa pomoću njih poduzeća sve češće komuniciraju s javnosti. (Pejaković, 2015)

Komunikacija je svakako važan segment poslovanja svake organizacije, a komuniciranje za vrijeme krizne situacije je još važnije jer pomažu u ublaživanju negativnih posljedica. Jugo (2017:14) tvrdi kako je komunikacija ključan element ukupnog procesa kriznog komuniciranja koji može bitno odrediti uspjeh ili neuspjeh cjelokupnog pokušaja organizacije da umanjí negativne aspekte krize. Odjel kriznog komuniciranja stoga mora shvatiti, kreirati i

proširiti adekvatne poruke prema javnosti i unutar organizacije uz istovremeno pripremanje za primanje povratnih poruka. (Zaremba, 2010) Skoko (2006:245) pak smatra da dobro krizno komuniciranje omogućuje uspješno prevladavanje krize i jačanje ugleda zahvaljujući javnoj pozornosti kojoj je tijekom krize izložena. Pritom, jedan je od glavnih zadataka stručnjaka odnosa s javnošću u kriznoj komunikaciji izraditi strategiju kriznog komuniciranja. Skoko kao glavnu svrhu kriznog komuniciranja navodi da doprinosi uspješnom rješavanju krize i pomoći pri zadržavanju naklonosti i povjerenja javnosti.

Krizno komuniciranje nedvojbeno podrazumijeva hitno osnivanje kriznog tima čije je zadatke Jugo (2017:30) podijelio u šest skupina. To je prikazano na slici 4.



**Slika 4. Zadaci komunikacijskog procesa u kriznim situacijama**

**Izvor: obrada autora prema Jugo, 2017:30.**

Kako je vidljivo na slici, šest je osnovnih zadataka komunikacijskog procesa u kriznim situacijama. Pritom prva skupina uključuje pripremu za krizu (uspostavljanje i razvoj odnosa s javnostima, predviđanje situacije i slično). Identificiranje javnosti kao druga skupina zadataka uključuje određivanje interesnih skupina interne i eksterne javnosti koje trebaju primiti informacije, nakon čega slijedi definiranje sadržaja odnosno poruka koje će biti

distribuirane javnosti. To se čini odabirom medija za prijenos, nakon čega slijedi povratna informacija na koju organizacija mora biti spremna. Posljednja je faza ocjena uspjeha prethodne krizne komunikacije, odnosno analiza i ocjena poduzetih aktivnosti.

Iznenadna krizna situacija, neovisno o tome o čemu se radi, uvijek privlači veliku pažnju šire javnosti jer ljudi žele privući što je moguće više informacija o tome što se točno događaja, što slijedi te kako se ponašati. Stoga, kod krizne situacije, novinari, poduzeća i drugi dionici konstantno izvještavaju o tome, koristeći pritom sve informacije, a naravno i društvene mreže. Dakle, odnosi s medijima su vrlo važni prilikom kriznog komuniciranja, te mnogi autori ističu kako je odnos s medijima jedan od najvažnijih u nekoj organizaciji. U novije se vrijeme javljaju novi mediji koji izazivaju pažnju u komunikaciji, a nazivaju se društvenim mrežama. Konkretnije o kriznom komuniciranju na društvenim mrežama, više u daljnjem dijelu rada.

#### **4.2. Krizno komuniciranje na društvenim mrežama**

Razvojem internet pravila su se poslovanja drastično promijenila u različitim segmentima djelatnosti. Potrošači su danas natjerali ponuđače usluga, proizvoda i informacija, da postanu online i mobilni. Napredak i ubrzanje komunikacijskih procesa dovelo je do određenih negativnih aspekata, ali i pojava novih kanala za komunikaciju. Tako su društvene mreže danas zamijenile tradicionalne medije u nekim aspektima upravljanja komunikacijom u krizama. (Jugo, 2017) Krizno komuniciranje na društvenim mrežama uključuje dvije ključne stvari – redovito produciranje novih sadržaja i neprestanu dostupnost vlastitim korisnicima. Danas mediji, posebice društvene mreže i drugi digitalni mediji uvelike utječu na tijek krizne komunikacije, posebice putem slijedećih karakteristika;

- a) Brzina;
- b) Vrijeme odaziva;
- c) Kompleksnost;
- d) Transparentnost. (Vukošić Popov i sur., 2016: 435)

Navedeno omogućuje brzi prijenos komunikacije te brzu aktivnost i aktivaciju dionika putem komunikacijskih poruka na društvenim mrežama, pošto je vrijeme odaziva izrazito brzo i smanjilo se na nekoliko minuta. Iako, to je kompleksno područje, a disperziranost komunikacije zahtijeva kontinuirano i brzo praćenje izvora i brzu reakciju. Transparentnost je

omogućena i pomaže u dugoročnom održavanju povjerenja javnosti. (Vukošić Popov i sur., 2016)

Kad kriza izbije, važno je na društvenim mrežama osigurati slijedeće:

- a) Priznati postojanje krize i suočiti se sa stvarnim događajima;
- b) Aktivirati krizni tim i oformiti krizni komunikacijski centar;
- c) Definirati činjenice i osigurati da se spriječi curenje informacija;
- d) Osigurati relevantne sugovornike;
- e) Osigurati otvorenost i susretljivost u vrijeme krize. (Blaži i sur., 2016)

Navedeni elementi su nužni u svakom kriznom komuniciranju, pa je važno da komunikacijski menadžeri dobro odrede sve prethodno navedene faktore.

Proces kriznog komuniciranja evidentno je neizostavan dio upravljačkog procesa u kriznim situacijama. Mediji nisu samo prenositelji informacija već su uvelike i ravnopravni akteri u upravljačkim procesima, pa ih mnogi autori smatraju materijalnim supstratom pomoću kojeg se informacije prenose u komunikacijskim kanalima. Masovni mediji danas čine sponu koja povezuje organizacije u krizi s javnosti, i često čine društvene institucije koje zadovoljavaju potrebe društva za javnom komunikacijom. Oni su i nadzor vlasti te element informiranja javnosti o svim relevantnim temama za društvenu zajednicu. Masovno je komuniciranje danas doseglo nove razmjere, pa se uglavnom organizira preko društvenih mreža. Povezujući tehnologiju i novu društvenu interakciju, društvene su mreže često izvor informacija. (Puharić, Kobajica 2016)

U kriznim situacijama je za poduzeće također važno da ima tzv. *community* menadžera. Od njega se očekuje da bude prisutan na društvenim mrežama od samog početka krize, odnosno momentalno nakon definiranja pristupa krizi. U tom je kontekstu važno usklađivanje koje će informacije biti plasirane u medije odnosno društvene mreže i sinkrono surađivanje menadžera s kriznim timom. Razina formalnosti pristupa informacijama na društvenim mrežama ovisiti od tipu i razmjeru krizne situacije. Ipak, važno je uspostavljanje i održavanje kvalitetnih odnosa s korisnicima. To je preduvjet za pozitivan ishod krize, pa je važno poznavanje navika i očekivanja korisnika, dostupnost i transparentnost kao i proaktivan pristup. Dodatno, pomaže i konzistentnost komuniciranih poruka na društvenim mrežama, te

je to neophodno kako bi sve javnosti bile jednako informirane.<sup>10</sup> Menadžer koji se bavi kriznim situacijama nalazi se u ulozi da mora upravljati kriznom situacijom i ponuditi sve potrebne informacije drugim sudionicima. Njegova je uloga nemjerljiva te mora govoriti sve vijesti, pa makar i loše, otvoreno komunicirati i slušati, preuzeti odgovornost, biti uzor i agent promjena, pripremiti i ažurirati krizni komunikacijski plan te biti realan i samouvjeren. (Mirenić i sur., 2016)

Dakle, community menadžer i osoba koja se bavi kriznom komunikacijom na društvenim mrežama, mora uspostaviti kvalitetne odnose s korisnicima kao preduvjet za uspješan ishod. Vrlo je važno da poznaje navike svojih korisnika, da budu dostupni i jasni u komunikaciji. Stoga, krizna komunikacija na društvenim mrežama nije jednostavna, već je potrebno prilagoditi tradicionalne načine komuniciranja, toj novoj pojavi komuniciranja.

Krizno komuniciranje na društvenim mrežama prije svega mora biti etičko. Etičnost poslovanja je potrebno primjenjivati u svakodnevnom radu jer to sadrži dimenziju koja uključuje kvalitetu i karakter radnog okruženja. Glavna odgovornost etike je aktivno pridonositi javnom dobru i moralno prosuđivati u donošenju poslovnih odluka. Moć etičkog poslovanja mora se voditi s pet načela: svrha, ponos, strpljenje, upornost i perspektiva. Način i stil života kao i shvaćanje komunikacije promijenilo se uvelike pojavom društvenih mreža, što utječe i na etiku poslovanja. Društvene mreže imaju veliku popularnost jer se odlikuju slobodnom društvenom komunikacijom čijim se korištenjem povezuju znanja zaposlenika što doprinosi bržem protoku informacija. (Kurbanjev, Kemeter, 2017)

Pojavom društvenih mreža širenje je vijesti postalo brže, pogotovo kada su u pitanju loše vijesti. U tome je veliku ulogu imala društvena mreža Facebook. Zavišić i Zavišić (2011) tvrde da je jedna od prednosti korištenja Facebooka u poslovnom smislu optimizacija poslovnih aktivnosti, ali je ta mreža i važan moćan alat u poboljšanju procesa komunikacije u krizi. Više o Facebooku kao mediju za krizno komuniciranje u idućem dijelu rada.

---

<sup>10</sup> Mrežne stranice Jasno i Glasno: <https://www.jasnoiglasno.com/krizno-komuniciranje-na-drustvenim-mrezama-3218/>, posjećeno 09.05.2020.

### 4.3. Primjer Facebooka

Imidž tvrtke predstavlja ono što javnost misli o organizaciji, te čini presliku identiteta u javnosti. Društvene mreže tako dopuštaju danas korisnicima da brzo i daleko prošire svoje dojmove o online komunikaciji, pa se postavljaju sve teži zahtjevniji uvjeti svima kako bi stvorili određeni imidž. Jedna od društvenih mreža koja u tome pripomaže je Facebook kao jedna od najvećih društvenih mreža svijeta koja je svijetu donijela novu dimenziju kriznog komuniciranja. Bitni čimbenici upravljanja krizom uključuju koncepciju komuniciranja i odgovore na pitanja: kada koga informirati, tko to mora učiniti, što želimo tražiti i od koga. Dobra koncepcija obuhvaća sve primatelje informacija i dokumentira kada je i tko, te kako informiran o krizi. Iako uzroci negativnih posljedica u krizama na društvenim mrežama uglavnom nastaju radi lošeg planiranja komunikacije, online zajednica se odvija u stvarnom vremenu i zato upravljanje krizom tamo ima novu dimenziju. (Zavišić, Zavišić, 2011)

Pojavom Facebooka razmjena i brzina širenja informacija dosegla je zapanjujuću brzinu. Danas se stoga svatko može uključiti u raspravu u istom trenu, ne treba čekati da se dogodi organizacijska kriza. Organizacije moraju odlučiti žele li koristiti Facebook ili neku drugu društvenu mrežu, a ako žele, moraju znati kako što bolje iskoristiti Facebook stranicu za rješavanje krize. U tome moraju biti svjesni da tamo dolazi do brzih i stvarnih reakcija na informacije u stvarnom vremenu, te da je stoga važan kontrolirani izlazak informacija uz omogućavanje izravnog odgovora. Korištenje medija je korisno za stvaranje interesa, pogotovo na Facebooku, pa je Facebook jedan od tzv. bogatih medija koji mogu imati ključnu ulogu u kriznim situacijama. Upravo su zato mnoge tvrtke počele maksimalno koristiti blagodati ove mreže. (Zavišić, Zavišić, 2011)

Facebook je samo jedan od primjera društvenih mreža koje su se pokazale korisnima u kriznim situacijama. Facebook stoga omogućuje brz prijenos podataka i informacija, brzu lokaciju osoba pogođenih krizom, dvosmjernu komunikaciju, stvaranje dobrog imidža i slično. Ova društvena mreža široko je rasprostranjena što omogućuje lakšu komunikaciju u krizi, diljem cijeloga svijeta.



Primjer dobre prakse upotrebe Facebooka u kriznim situacijama jest pucnjava u SAD-au na Sveučilištu u Virginiji. Sveučilište je poslalo mailove studentima da se preporuča da ne izlaze te da ostanu u zatvorenim prostorima, pa su studenti među sobom razmijenili poruke na društvenim mrežama. Također, Facebook je omogućio laku i brzu detekciju osoba koje su na sigurnom pošto su bile na mreži (online). Brzom razmjenom informacija putem društvene mreže, Sveučilište je vrlo brzo znalo točan broj i imena i prezimena žrtava. (Puharić, Kobajica 2016) Sličan primjer je i nedavni potres u Zagrebu i okolici. Facebook je omogućio objavu Zagrepčanima i stanovnicima iz okolice, da potvrde da su dobro i na sigurnom uz pomoć generirane objave.

Što se konkretnog primjera potresa tiče, na Facebook stranici reagirala je i Vlada Republike Hrvatske, kao dobar primjer krizne komunikacije. To je prikazano na slici 5.



**Slika 5. Odgovor Vlade RH na kriznu situaciju potresa na Facebooku**

**Izvor: službeni Facebook profil Vlade RH**

Kako je vidljivo na slici 5. Vlada je 22. ožujka, kada je Zagreb i okolicu pogodio potres, reagirala Facebook objavom, što je dobar i pozitivan primjer krizne komunikacije. Tako je objasnila da nema potrebe za panikom i koga je moguće kontaktirati, te gdje pratiti upute, uz upozorenje da se ne nasjeda na neprovjerene informacije. Također, dostavili su link gdje je moguće pratiti više informacija o navedenoj nesreći.

Primjer loše odrađene krizne komunikacije na Facebooku je Nestle. Nestle i Greenpeace imali su nesuglasice oko Kit Kat čokoladica i palminog ulja. Anti-Nestle kampanja izvirila je na Facebooku te je postala štetna i previše za njihov tim za društvene mreže. Naime, Nestle tim je bio nenazočan u trenutku kada je njihov Facebook zid pao 19. ožujka 2010. što je dovelo do teških napada na taj brend. To je bio loš primjer znanja i profesionalnog umijeća kriznog komuniciranja na Facebooku. Stoga, Nestle je trebao na Facebooku biti prisutan, pažljivo i brzo preuzeti kontrolu nad situacijom, predstaviti se, naglasiti da pozdravljaju komentare, napraviti posebni dio Facebooka za diskusiju i nastaviti djelovati. Spomenuti primjer dokazuje da je postojanje Facebook stranice u kriznoj komunikaciji dobar način davanja odgovora, ali da se vrlo lako može pokazati negativnim ako organizacija ne zna pravovremeno organizirati. (Zavišić, Zavišić, 2011)

Stoga važno je pratiti sve smjernice dobre online komunikacije, što će organizaciji zasigurno omogućiti bolje predstavljanje na društvenim mrežama i bolju kriznu komunikaciju.

#### **4.4. Društvene mreže kao izvor informacija za krizni komunikacijski menadžment**

Društvene mreže mogu se koristiti kao primarno sredstvo komunikacije ili alternativa, dodatni način komunikacije u svim vremenima, a posebice u kriznim. Zahvaljujući svojim performansama, društvene mreže pružaju bezbroj opcija za brzo, jeftino i efikasno širenje informacija. Kombinacijom sposobnosti širenja informacija do mreže ljudi koji se nalaze online i mogućnosti za daljnje širenje koje ne mora biti online, društvene mreže mogu poslužiti kao vrijedan komunikacijski alat i izvor informacija. Zahvaljujući njima, ljudi dobivaju informacije pravovremeno (eng. *real-time*). Veza između upotrebe društvenih mreža i kriznih situacija ide u dva pravca: prva grupa veze usredotočena je na načine na koje nadležne organizacije za djelovanje u krizama koriste ovaj alat za koordinaciju aktivnosti u procesu reagiranja, a druga grupa naglasak stavlja na načine na koje žrtve i javnost šire informacije tokom kriza. U kriznim situacijama društvene mreže služe za alternativni način komunikacije između sebe ili s populacijom, i omogućuju efikasno distribuiranje velike

količine informacija. Osim toga, društvene mreže mogu se upotrebljavati u kriznim situacijama kao izvori informacija kao pasivan alat (za širenje i prijem informacija) i kao sistemski alat u upravljanju (u cilju realizacije krizne komunikacije i izdavanja upozorenja, za monitoring aktivnosti, za prijem zahtjeva žrtava i slično). Većina se organizacija ipak ograničila za upotrebu društvenih mreža za širenje informacija čemu je uglavnom uzrok nerazvijenost različitih etapa njihova sistemskog korištenja. (Šekarić, Kešetović, 2018)

Dakle, društvene mreže danas prvenstveno služe kao izvor informacija većini građana, ali je problem što nisu dostupne svima, primjerice starijima. No, unatoč tome sve su važniji alat kriznog komuniciranja jer omogućuju brzo i efikasno širenje važnih informacija o poduzeću i drugim kriznim situacijama, koje su neophodne za dobro obnašanje u krizi.

Tijekom i nakon izvanrednog događaja potrebno je brzo uočiti potrebne i točne informacije kako bi službe koje se bave kriznim menadžmentom mogle što prije utvrditi djelovanje i pravovremenu reakciju. U tome mogu pomoći upravo društvene mreže i internet. Internet je ostvario da komunikacija postane dvosmjernan proces, pa je u takvoj stvarnosti društvo preuzelo aktivnu ulogu u komunikacijskim procesima. Nakon što nastupi krizna situacija, građanima društvene mreže služe kao emocionalna podrška, a korisnici društvenih mreža istovremeno postaju i izvori i konzumenti informacija. Uporaba društvenih medija tako je danas vrlo čest izvor informacija u kriznim situacijama. Primarna prednost toga je lakoća njihova korištenja, brzina distribucije i korištenje informacija iz različitih izvora. Ipak, negativne strane su distribuiranje velikog broja neprovjerenih informacija kao i nepristupačnost starijim osobama. (Puharić, Kobajica 2016) Komunikacija na društvenim mrežama u kriznim situacijama pokazuje se ključnim alatom u koordinaciji odgovora nadležnih osoba za reagiranje. Relevantne su informacije neophodne nadležnima za reagiranje, a uključuju primjerice podatke o stradalima (npr. u potresu), distribuciji štete, lokacijama pogođenog stanovništva i drugo. Društvene mreže imaju veliku ulogu u kriznim situacijama katastrofa, ali i u drugim kriznim situacijama s kojima se suočavaju pojedinci i organizacije. (Šekarić, Kešetović, 2018)

Važno je izrazito naglasiti koliko je bitno pravovremeno dijeliti informacije u kriznim situacijama, ali je važno da one budu i točne. Stoga, društvene mreže ne bi trebale služiti za širenje lažnih informacija već bi trebale pomoći u rješavanju krizne situacije točnim i pravodobnim informacijama. Kada su informacije točne i pravovremeno objavljene, društvene mreže su odličan izvor podataka.

Istraživanje koje je proveo američki Crveni križ 2009. godine pokazalo je da su društvene mreže postale četvrti najpopularniji način informiranja o kriznim situacijama. Osim toga, veliki broj studija i praksa u europskim zemljama, pokazuju da društvene mreže mogu biti vrlo vrijedan alat u kriznom komuniciranju. Razmatrajući to, korisnici društvenih mreža često analiziraju rizike i donose odluke o vlastitom djelovanju. (Šekarić, Kešetović, 2018) Društvene je mreže moguće koristiti u dva oblika kod kriznog komuniciranja: za otkrivanje problema koji mogu postati kriza, za komuniciranje tokom i nakon krize, te za inkorporiranje upotrebe društvenih mreža u treninge i vježbe spasilačkih organizacija. Dobre prakse govore da u kriznim situacijama informacije moraju biti rasprostranjene kako bi se žrtvama i sudionicima omogućilo da budu informirani. Društveni mediji stoga služe za djelotvoran način komunikacije između vlasti i pojedinaca. (Puharić, Kobajica 2016)

Istraživanje koje su proveli Reuter i Spielhofer (prema Šekarić, Kešetović, 2018:121), utvrđena je evidentno značajna uloga društvenih mreža u krizama. Autori su proveli istraživanje o percepciji građana o društvenim mrežama u izvanrednim kriznim situacijama u Europi, te je isto pokazalo da većina građana koristi društvene mreže za dijeljenje informacija u krizama, te da očekuju da će to u budućnosti biti još i povećano. Otprilike 27% ispitanika je izjavilo da dijele informacije preko društvenih mreža, a 43% je to činilo i za vrijeme kriznih situacija. Najpopularnije informacije koje se dijele su vremenski uvjeti ili upozorenja (66%), te prometni problemi na putovima (64%). Rezultati su ukazali i da građani smatraju da će se u budućnosti informacije sve više dijeliti na društvenim mrežama, a 58% misli da će društvene mreže koristiti u izvanrednim situacijama. (Šekarić, Kešetović, 2018) Dakle, navedeno istraživanje pokazuje da i građani diljem Europe smatraju društvene mreže vrijednim alatom, posebice kod kriznog komuniciranja.

Iako društvene mreže imaju prednosti i mogu biti vrijedan alat, one ne mogu biti zamjena za konvencionalni sustav upravljanja kriznim situacijama, već samo nadopuna istog. Osim toga, društvenim se mrežama mogu širiti netočne informacije, te ugroziti reagiranje javnosti i nadležnih službi. Još jedan problem koji se javlja kod korištenja mreža u kriznim situacijama su namjerni pokušaji pružanja netočnih informacija s ciljem ometanja ili onemogućavanja napora za adekvatnim odgovorom. S tim u vezi, provedeno istraživanje od strane Latonero i Shklovski 2011. godine, pokazalo je da je točnost informacija čiji je izvor javnost često bila upitna kada je riječ o djelovanju agencija nadležnih za reagiranje. Prema rezultatima, menadžeri kriznih situacija trebaju koristiti intuiciju, iskustvo i tradicionalnija sredstva

komunikacija uz kombinaciju sa društvenim mrežama. S povećanjem količine informacija, teže se kontroliraju informacije, pa pod pritiskom je ponekad teško odrediti autentičnost generiranih informacija. (Šekarić, Kešetović, 2018)

Unatoč navedenim nedostacima, društvene se mreže ističu kao dobar alat u kriznom komuniciranju i hvalevrijedan izvor informacija. Obzirom na njihovu široku rasprostranjenost, to nije niti čudno. Stoga, moguće je zaključiti da one danas služe za dobru kriznu komunikaciju, pa bi krizni menadžeri koji još nisu, trebali u svoj plan implementirati i korištenje društvenih mreža. Iako one same po sebi nisu dostatne, korisne su za nadopunu tradicionalnih načina kriznog komuniciranja.

## 5. ZAKLJUČAK

Komuniciranje unutar korporacija, poduzeća i organizacija je danas sve važnije, kako unutar, tako i izvan poduzeća. Funkcija koju predstavlja takvo komuniciranje prije svega integrira tri osnovne forme komunikacije, pa se u tom kontekstu komuniciranje javlja u svakodnevnoj praksi. Ono s čime se danas često suočavaju poduzeća jesu određeni oblici poslovnih kriza koje su izazov za svako poduzeće. Danas, instrumenti za preventivno djelovanje u krizama, se koriste u svakodnevnom poslovanju. Važno je krizu prepoznati što ranije, kako bi se na nju pravovremeno reagiralo i njome ovladalo. Kriza je danas razlikovanje izbora, suda i odluke, te dolazak do izlaza ili rješenja. U poslovnoj ekonomiji, kriza je stanje koje u pitanje dovodi opstanak poduzeća, te ga trajno ugrožava. Stoga, to je neplaniran proces za koji se često ne zna koliko će trajati. Posljedice krize mogu često biti velike i komplicirane, ali kriza može dovesti i do nove orijentacije poslovanja. Krizna situacija tako može osloboditi dodane snage i pojačati spremnost poduzeća na promjene. Kako niti jedna organizacija nije imuna na krize, moguće je reći da se je važno razviti modele obrane od krize u poduzeću.

U tu svrhu, nastaju modeli kriznog komunikacijskog menadžmenta. To je aktivnost usmjerena na prevladavanje krizne situacije koja je često opasna po opstanak poduzeća. Krizni menadžment je vrlo korisno sredstvo i metoda, osobito u nesigurnim uvjetima. Primjenjiv je u gotovo svakom području ljudske djelatnosti, a prepoznat je i u mnogim svjetskim kompanijama. Krizni menadžment čini napor ka izbjegavanju krize i može biti aktivni ili reaktivni. Odgovor na krizu ozbiljan je izazov, pa krizni menadžeri moraju biti spremni i sposobni rješavati složene probleme. Danas, ovaj se proces uz tradicionalne načine komunikacije, odvija i na društvenim mrežama.

Društvene mreže su postale globalni komunikacijski fenomen, te služe za izgradnju online odnosa među ljudima radi zbližavanja, stjecanja novih informacija i slično. Društvene su mreže internetski servisi i platforme za dijeljenje interesa, besplatne su i čine okosnicu društvenih interakcija. Osim toga, dobar su alat i model povezivanja poduzeća s potrošačima, pa ne čudi da njihove blagodati danas koriste mnoga poduzeća. Njihovim razvojem je došlo do promjene u komunikacijskim navikama, ali i u različitim segmentima djelatnosti. Njihova se primjena učahurila u marketinške aktivnosti posljednjih petnaestak godina, te stvaraju poseban izazov marketinškim stručnjacima. One omogućuju neposrednu dvosmjernu komunikaciju, koja je jasna, reaktivna te do nje dolazi odmah. Stoga, potrošači danas sve češće komuniciraju s poduzećima, ali i međusobno, koristeći upravo društvene mreže.

Na društvenim je mrežama svoju ulogu našao i krizni komunikacijski menadžment. Danas, poslovanje se promijenilo, pa su potrošači natjerali poduzeća da postaju online i mobilna, pa je napredovao i komunikacijski proces. Društvene mreže danas su zamijenile neke tradicionalne medije kod upravljanja krizama, ali ne sasvim. One se uglavnom nadopunjuju uz tradicionalno krizno reagiranje. Društvene mreže odlikuju se brzinom, vremenom odaziva i transparentnošću, što uvelike pomaže u kriznom komuniciranju. Masovni mediji stoga danas čine vezu koja povezuje ljude u krizama, pa su upravo društvene mreže često izvor informacija prilikom kriza. Dobar primjer je Facebook kao najpoznatija društvena mreža koja privlači korisnike diljem svijeta, pa se primjerice, na njoj odvijala krizna komunikacija prilikom pucnjave u SAD-u na Sveučilištu u Virginiji.

Dakle, društvene mreže mogu biti primarno sredstvo komunikacije ili alternativa u krizama. Zahvaljujućim njihovim obilježjima, krizna situacija se rješava brže, jeftinije i informacije se efikasnije šire. Moguće je zaključiti da je njihova prednost prilikom kriznog komuniciranja danas sve značajnija.

## 6. IZJAVA

### Izjava o autorstvu završnog rada i akademskoj čestitosti

**Ime i prezime studenta: Željka Mišić**

**Matični broj studenta: 03-023/18-I**

**Naslov rada: Krizni komunikacijski menadžment na društvenim mrežama**

Pod punom odgovornošću potvrđujem da je ovo moj autorski rad čiji niti jedan dio nije nastao kopiranjem ili plagiranjem tuđeg sadržaja. Prilikom izrade rada koristio sam tuđe materijale navedene u popisu literature, ali nisam kopirao niti jedan njihov dio, osim citata za koje sam naveo autora i izvor te ih jasno označio znakovima navodnika. U slučaju da se u bilo kojem trenutku dokaže suprotno, spreman sam snositi sve posljedice uključivo i poništenje javne isprave stečene dijelom i na temelju ovoga rada.

Potvrđujem da je elektronička verzija rada identična onoj tiskanoj te da je to verzija rada koju je odobrio mentor.

Datum

Potpis studenta

---

---



## 7. POPIS LITERATURE

### 7.1. Knjige

- 1) Boyd, D.M. (2007) *Social Network Sites: Definition, History and Scholarships*. Berkeley: University of California.
- 2) Jugo, D. (2017) *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga.
- 3) Kešetović, Ž., Toth, I. (2012) *Problemi kriznog menadžmenta*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica.
- 4) Panian, Ž. (2013) *Elektroničko poslovanje druge generacije*. Zagreb: Ekonomski fakultet u Zagrebu.
- 5) Penović, A., Cetinić, A., Rašeta, I., Ličina, B. (2014) *Pobijedite internet ili će internet pobijediti vas*. Zagreb: Jasno & glasno.
- 6) Srića, V., Kiment, A., Knežević, B. (2003) *Uredsko poslovanje – Strategija i koncepti automatizacije ureda*. Zagreb: Sinergija.
- 7) Skoko, B. (2006) *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*. Zagreb: Millenium promocija.
- 8) Tafra-Vlahović, M. (2012) *Komunikacijski menadžment*. Zapešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić.
- 9) Zarembo, A. (2010) *Crisis Communication: Theory and Practice*. New York: M.E. Sharpe.

### 7.2. Članci

- 1) Blaži, J., Vidačić, T., Stanojević, M. (2016) Mediji i izvještavanje u kriznim situacijama – problem potencijalne ekološke katastrofe na primjeru Grada Varaždina. Ur: Toth, I.: *Zbornik radova 9. Međunarodni dani kriznog upravljanja*, Veleučilište Velika Gorica, str. 458-467.
- 2) Čendo Metzinger, T., Gajski, I. (2019) Utjecaj kriznih situacija na poslovanje organizacija. Ur: Toth, I.: *Zbornik radova 12. Međunarodni dani kriznog upravljanja*, Veleučilište Velika Gorica, str. 331-336.
- 3) Demeterffy Lančić (2010) Novi mediji i odnosi s javnošću. *Medijske studije*, 1(1-2), str. 157-170.
- 4) Ferenčić, M. (2012) Marketinška komunikacija u digitalnom svijetu. *Praktični menadžment*, 3(2), str. 42-46.

- 5) Grbavac, J., Grbavac, V. (2014) Pojava društvenih mreža kao globalnog komunikacijskog fenomena. *Media, culture and publications*, 5(2), str. 206-219.
- 6) Kovač, I., Protrka, D., Novak, I. (2016) Percepcija uloge društvenih mreža u promociji trgovačkih lanaca u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 14(1), str. 31-49.
- 7) Kurbanjev, T., Kemeter, D. (2017) Etičko/neetičko poslovanje na društvenim mrežama. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, 8(1), str. 39-49.
- 8) Legčević, J., Taučer, K. (2014) Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta. *Ekonomski vjesnik*, 26(1), str. 199-208.
- 9) Mihaljević, B., Mihalinić, M. (2011) Važnost i uloga interaktivne komunikacije u kriznom upravljanju. Ur.: Toth, I.: *Zbornik radova IV. međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja*. Veleučilište Velika Gorica, str. 223-237.
- 10) Mirenić, A., Mihalinić, A., Alošinac, A.V. (2016) Komunikacijske vještine kriznih menadžera u kriznim situacijama. *Zbornik radova 9. Međunarodni dani kriznog upravljanja*, Veleučilište Velika Gorica, str. 433-439.
- 11) Osmanagić Bedenik, N. (2010) Krizni menadžment: teorija i praksa. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 8(1), str. 101-118.
- 12) Pende, H. (2004) Korporacijsko komuniciranje: interakcija menadžera, zaposlenika i šireg okruženja. *Toursim and hospitality management*, 10(3-4), str. 175-188.
- 13) Plenković, M. (2015) Krizno komuniciranje. *Media, culture and public relations*, 6(2), str. 113-118.
- 14) Plenković, M., Kupinić Guščić, D., Hadžić, S., Kučiš., M. (2013) Utjecaj multikauzalne pojavnosti novih medija i društvenih mreža na empirijsku evaluaciju medijske komunikacije. *Media, culture and public relations*, 4(2), str. 127-150.
- 15) Puharić P., Kobajica, S. (2016) Nova paradigma kriznog komuniciranja – društvene mreže kao suvremeni komunikacijski kanal. Ur: Toth, I.: *Zbornik radova 9. Međunarodni dani kriznog upravljanja*, Veleučilište Velika Gorica, str. 468-482.
- 16) Tafra-Vlahović, M. (2007) Komunikacijski čimbenici u međusektorskim partnerstvima za održiv razvoj. *MediAnali*, 1(2), str. 1-12.
- 17) Škare, V. (2006) Internet kao novi kanal komunikacije, distribucije i prodaje za segment mladih potrošača. *Tržište*, vol. XVIII, br.1/2, str. 29-40.
- 18) Vukošić Popov, K., Goreta, M., Peran, B. (2016) Krizno komuniciranje i utjecaj medija na percepciju organizacije. Ur: Toth, I.: *Zbornik radova 9. Međunarodni dani kriznog upravljanja*, Veleučilište Velika Gorica, str. 440-449.

- 19) Zavišić, S., Zavišić, Ž. (2011) Facebook – nova dimenzija kriznog komuniciranja. Ur.: Toth, I.: *Zbornik radova IV. međunarodna konferencija Dani kriznog upravljanja*. Veleučilište Velika Gorica, str. 191-197.

### 7.3. Mrežne stranice

- 1) Društvene mreže u turizmu: <https://www.radionica.hr/drustvene-mreze-u-turizmu/> posjećeno 06.05.2020.
- 2) Državni zavod za statistiku: [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2019/02-03-01\\_01\\_2019.htm](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2019/02-03-01_01_2019.htm), posjećeno 06.05.2020.
- 3) Mrežne stranice Hrvatske enciklopedije, o internetu: <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?ID=27653>, posjećeno 06.05.2020.
- 4) Mrežne stranice Investopedie: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media.asp>, posjećeno 06.05.2020.
- 5) Mrežne stranice Jasno i Glasno: <https://www.jasnoiglasno.com/krizno-komuniciranje-na-drustvenim-mrezama-3218/>, posjećeno 09.05.2020.
- 6) Poslovanje na društvenim mrežama: [https://softwise.hr/hr\\_HR/blog/poslovanje-na-drustvenim-mrezama](https://softwise.hr/hr_HR/blog/poslovanje-na-drustvenim-mrezama) posjećeno 06.05.2020.
- 7) Prednosti i nedostaci društvenih mreža: <https://marketingorbis.com/2016/05/20/prednosti-i-nedostaci-drustvenih-mreza/> posjećeno 06.05.2020.

## **8. POPIS SLIKA I TABLICA**

Slika 1. Faze procesa krize .....	6
Slika 2. Osnovne vrste kriza prema Pheng i sur. ....	7
Slika 3. Modeli procesa kriznog menadžmenta .....	11
Slika 4. Zadaci komunikacijskog procesa u kriznim situacijama .....	24
Slika 5. Odgovor Vlade RH na kriznu situaciju potresa na Facebooku.....	29
Tablica 1. Vrste krize i njihovi indikatori .....	8

# ŽIVOTOPIS



## Željka Mišić

**Datum rođenja:** 26/02/1996 | **Državljanstvo:** hrvatsko | **Spol** Žensko | (+385) 0953663905 | [misic.zeljka@gmail.com](mailto:misic.zeljka@gmail.com) | <https://www.facebook.com/> | **Whatsapp Messenger:** <https://www.whatsapp.com/> |

Novački vrtovi 19, 10040, Zagreb, Hrvatska Ulica Gordana Lederera , 10000, Zagreb, Hrvatska

### ● RADNO ISKUSTVO

03/09/2018 – TRENUTAČNO – 10000, Hrvatska  
REFERENT 1 – ZAGREBAČKE CESTE

### ● OBRAZOVANJE I OSPOBLJAVANJE

BACC.OEC.

### ● JEZIČNE VJEŠTINE

**Materinski jezik/jezici:** HRVATSKI JEZIK

**Drugi jezici:**

	RAZUMIJEVANJE		GOVOR		PISANJE
	Slušanje	Čitanje	Govorna produkcija	Govorna interakcija	
<b>ENGLESKI JEZIK</b>	A2	A2	A1	A1	A1

Razine: A1 i A2: temeljni korisnik; B1 i B2: samostalni korisnik; C1 i C2: iskusni korisnik

### ● DIGITALNE VJEŠTINE

Internet | Rad na računalu | Društvene mreže | Microsoft Word | PowerPoint | Paint

### ● VOZAČKA DOZVOLA

Vozačka dozvola: B

### Obrazac za pohranu završnih radova

1.	Ime i prezime studenta	Željka Mišić
2.	Naslov na hrvatskome jeziku	Krizni komunikacijski menadžment na društvenim mrežama
3.	Naslov na engleskome jeziku	Crisis communicator menagment on social networks
4.	Mentor	dr. sc. Dragutin Funda, prof. v. š.
5.	Predsjednik Povjerenstva	dr.sc. Stjepan Lacković , v.pred.
6.	Član Povjerenstva	Stella Antolović, univ.spec.oec.,pred.
7.	Kolegij	Krizni komunikacijski menadžment
8.	Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj	Veleučilište Baltazar Zaprješić
9.	Datum, mjesto i država obrane	15.11.2021., Hrvatska
10.	Sažetak na hrvatskome jeziku (od 150 do 300 riječi)	Svaka se organizacija tokom svog poslovanja mora suočiti s određenim krizama, pošto su one neizbježne. Kako je svaka kriza drugačija, može imati i različite posljedice po poduzeće, a kako će se poduzeće snaći u krizi, ovisi isključivo o funkcioniranju kriznog menadžmenta u poduzeću. Krizni je menadžment vrlo važna funkcija u poduzeću, te je važno da bude dobro definiran. Danas, krizna se komunikacija sve više obavlja putem interneta i društvenih mreža. Iako

		<p>krizna komunikacija na društvenim mrežama nije zamijenila tradicionalne oblike komunikacije u krizi, društvene mreže postaju sve popularnije i sve više primjenjuju u svrhu komuniciranja u krizi. Stoga, predmet je rada objasniti njihov značaj za krizni komunikacijski menadžment.</p>
11.	<p>Sažetak na engleskome jeziku (od 150 do 300 riječi)</p>	<p>Every organization has to face certain crises during its business, as they are inevitable. As each crisis is different, it can have different consequences for the company, and how the company will cope with the crisis depends solely on the functioning of crisis management in the company. Crisis management is a very important function in a company, and it is important that it be well defined. Today, crisis communication is increasingly done through the internet and social networks. Although crisis communication on social networks has not replaced traditional forms of communication in crisis, social networks are becoming increasingly popular and increasingly used for the purpose of communicating in crisis. Therefore, the subject of the paper is to explain their significance for crisis communication management.</p>
12.	<p>Ključne riječi na hrvatskome jeziku (od tri do pet)</p>	<p>kriza, komunikacija, krizno upravljanje, društvene mreže, Facebook, krizni</p>

		menadžment
13.	Ključne riječi na engleskom jeziku i (od tri do pet)	crisis, communication, crisis management, social networks, Facebook
14.	Naziv studija / usmjerenje	Komunikacijski menadžment
15.	Stupanj studija	Specijalistički diplomski stručni studij
16.	Vrsta rada	Diplomski rad
17.	Akademski /stručni naziv	Stručni specijalist komunikacijskog menadžmenta
18.	Sadržaj mog rada dostupan je (označite):	<input checked="" type="radio"/> a) u svim repozitorijima u cijelosti <input type="radio"/> b) samo u repozitoriju Veleučilišne knjižnice <input type="radio"/> c) nije dostupan
19.	Ako rad nije dostupan – obrazložite zašto?!	

Napomena:

Ovaj se obrazac ispunjava računalno, a zatim se pohranjuje na CD-u uz završni rad!

Dva ispisana primjerka obrasca student donosi u referadu na ovjeru.

Jedan primjerak ovjerenog obrasca referada dostavlja u knjižnicu.

Mjesto i datum:

Student: Željka Mišić

15.11.2021.

\*Izrazi s rodnim značenjem odnose se jednako i na ženski i na muški rod.