ULOGA DRUŠTVENIM MREŽA ZA VRIJEME KRIZE

Pavlinović, Lucija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split / Sveučilište u Splitu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:228:892992

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

Repository of University Department of Professional Studies

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

LUCIJA PUPIĆ-BAKRAČ

ZAVRŠNI RAD

ULOGA DRUŠTVENIH MREŽA ZA VRIJEME KRIZE

Split, rujan 2021.

SVEUČILIŠTE U SPLITU

SVEUČILIŠNI ODJEL ZA STRUČNE STUDIJE

Specijalistički diplomski stručni studij Menadžment trgovine i turizma

Predmet: Krizni menadžment u poduzetništvu

ZAVRŠNI RAD

Kandidat: Lucija Pupić-Bakrač

Naslov rada: Uloga društvenih mreža za vrijeme krize

Mentor: doc.dr.sc. Senka Borovac Zekan, v. pred.

Split, rujan 2021.

Sadržaj

SAŽETAK

SUMMARY

1. UVOD ... 3

2. KRIZA I KRIZNI DOGAĐAJ ... 4

2.1. Uzroci i vrste kriza ... 5

3. KRIZNO KOMUNICIRANJE ... 9

3.1. Strategije kriznog komuniciranja ... 11

3.2. Krizni komunikacijski plan ... 14

4. OSNOVNE ZNAČAJKE DRUŠTVENIH MREŽA ... 15

5. DRUŠTVENE MREŽE KAO SUVREMENI KOMUNIKACIJSKI KANALI ... 17

5.1. Facebook ... 19

5.2. Instagram ... 23

5.3. Twitter ... 26

5.3.1. Krizno komuniciranje na Twitter društvenoj mreži ... 27

5.4. LinkedIn ... 28

5.5. Youtube ... 32

6. ULOGA I ZNAČAJ DRUŠTVENIH MREŽA U KRIZNOM KOMUNICIRANJU I UPRAVLJANJU KRIZOM ... 34

6.1. Važnost izvještavanja medija u krizi ... 35

6.2. Problem dezinformacija i medijske pismenosti ... 39

6.3. Širenje lažnih vijesti i njihove posljedice ... 45

6.3.1. Normativni standardi za regulaciju lažnih vijesti ... 46

7. PRIMJER DOBRE PRAKSE KORIŠTENJA DRUŠTVENIH MREŽA ZA VRIJEME KRIZE ... 48

8. PRIMJER LOŠE PRAKSE KORIŠTENJA DRUŠTVENIH MREŽA ZA VRIJEME KRIZE ... 50

9. STUDIJA SLUČAJA: KRIZNO KOMUNICIRANJE U SLUČAJU PODUZEĆA ORLJAVA D.O.O. ... 52

9.1. Podaci o poduzeću Orljava ... 52

9.2. Kriza i njene posljedice ... 52

9.3. Krizno komuniciranje ... 54

9.4. Rezultati studije ... 57

10. ZAKLJUČAK ... 58

LITERATURA ... 59

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA ... 63

ULOGA DRUŠTVENIH MREŽA ZA VRIJEME KRIZE

SAŽETAK

U današnjem suvremenom svijetu obilježenom elektroničkom digitalizacijom medijska komunikacija postala je nezamisliva bez korištenja društvenih mreža. Njihova uloga svakim danom sve više dobiva na značaju. Društvene mreže omogućavaju, ne samo pojedincima, već i organizacijama, brzo i lako prenošenje poruke velikom broju ljudi. Tome u prilog ide i činjenica da danas društvena mreža Facebook broji više od 1,2 milijarde aktivnih korisnika, Twitter preko milijardu registriranih korisnika, a Instagram preko 300 milijuna korisnika. Ljudi imaju neprestanu potrebu za komuniciranjem. Danas je ta komunikacija brža i lakša zahvaljujući upravo društvenim mrežama. Društvene mreže poput Facebooka, LinkedIna i YouTubea postaju praktični alati u širenju informacija i interakciji s ciljanom publikom. Ovaj rad obrađuje tematiku društvenih mreža s posebnim naglaskom na njihovu ulogu za vrijeme krize i kriznih situacija. Detaljnije su razrađeni svi aspekti kriznog komuniciranja na primjeru poduzeća Orljava d.o.o. Rezultati analize navedene studije slučaja su pokazali kolika je važnost izvještavanja javnosti o kriznoj situaciji u poduzeću i kakva je i kolika uloga glavnih aktera krize. Nadalje, potvrđene su pretpostavke kriznog menadžmenta o važnosti razvijanja kriznog komunikacijskog plana i nužnosti pravovremenog iznošenja informacija u javnost, čak i kada se situacija ne odvija prema planu, a budućnost poduzeća zahvaćenog krizom je neizvjesna.

Ključne riječi: društvene mreže, krizno komuniciranje, krizni komunikacijski plan

THE ROLE OF SOCIAL MEDIA IN THE TIMES OF CRISIS

SUMMARY

In today's modern world marked by electronic digitalization, media communication has become unthinkable without social networks. As a result, their role is gaining in importance every day. Social networks enable individuals and organizations to quickly and easily convey a message to a large number of people. This is supported by the fact that today the social network Facebook has more than 1.2 billion active users, Twitter has over a billion registered users, and Instagram has over 300 million users. People have a constant need to communicate. Today, that communication is faster and easier thanks to social networks. Social networks like Facebook, LinkedIn and YouTube are becoming valuable tools in spreading information and interacting with the target audience. This paper deals with social networks with particular emphasis on their role during crises and crises. All aspects of crisis communication are elaborated in more detail on the example of the company Orljava. The analysis results of this case study showed the importance of informing the public about the company's crisis and the role of the main actors in the crisis. Furthermore, the assumptions of crisis management about the importance of developing a crisis communication plan and the necessity of timely disclosure of information to the public were confirmed, even when the situation is not going according to plan and the company's future is uncertain.

Keywords: social networks, crisis communication, crisis communication plan

1. UVOD

Tema ovog rada jest uloga društvenih mreža za vrijeme krize. Kriza može pogoditi svaku organizaciju. Organizacija u tom slučaju ima veliku odgovornost informiranja svih sudionika krize i javnosti o nastaloj situaciji. Od iznimne je važnosti da organizacija ima razvijene strategije kriznog komuniciranja i oformljen krizni komunikacijski tim koji će sve uključene aktere i javnost redovito informirati o kriznoj situaciji i iznositi istinite i pouzdane informacije čak i ako to ponekad ne ide u prilog organizaciji zahvaćenom krizom.

U uvodu rada objašnjava se potreba detaljnije analize uloge i zastupljenosti društvenih mreža u kriznim situacijama.

Nakon uvoda definiraju se temeljni pojmovi vezani uz krizu i vrste krize.
U trećem poglavlju objašnjava se značenje kriznog komuniciranja kao i njegove strategije i sadržaj kriznog komunikacijskog plana.
U četvrtom poglavlju definiraju se osnovne značajke društvenih mreža te detaljnije obrađuju društvene mreže koje u svijetu imaju najviše korisnika.
Nadalje, objašnjava se uloga i važnost društvenih mreža u kriznom komuniciranju kao i problem dezinformacija, medijske pismenosti i širenja lažnih vijesti.
U posljednjem dijelu rada, analizira se krizno komuniciranje poduzeća Orljava d.o.o., nakon čega slijedi zaključak te pregled korištene literature, popis slika i tablica.

2. KRIZA I KRIZNI DOGAĐAJ

Brojni su autori koji se slažu kako ne postoji jedinstvena, univerzalno prihvaćena definicija krize, iako egzistira opće suglasje po kojem je kriza izrazito negativan događaj koji može nanijeti štetu pa i uništiti određenu organizaciju. "*Nijedno poduzeće ne može biti sigurno da neće doživjeti krizu zato što postoji mnogo uzroka i izvora krize*".[1]

Kako se može naći u tumačenju Instituta za krizni menadžment, autori Tomić i Milas (2007) objašnjavaju krizu kao odstupanje ili smetnju u poslovanju koja ima tendenciju privući pozornost javnosti ili medija, a pritom onemogućava nesmetan rad organizacije.[2]
Kako navodi V. Ivanović (2014), krize se mogu pojaviti na osobnoj ili na društvenoj razini.[3] Na osobnoj razini krize predstavljaju određenu negativnu promjenu u životu osobe kod koje kriza može izazvati loša psihička stanja i disfunkcionalnost pri obavljanju poslova. Kriza sa sobom nosi određene posljedice i najčešće djeluje na osobu tako što dotična osoba proživljava stres, osjećaj napetosti i pritiska, psihičku opterećenost, nesnalažljivost u vremenu i prostoru itd.

Prema definiranju S. Kramarić (2020), krizni događaj je iznenadan i uglavnom neočekivan događaj koji na pojedinca, organizaciju ili društvo može djelovati uznemirujuće ili stresno. Krizni se događaj može odnositi na gubitak osobe, neke stvari ili vrijednosti koje su važne osobi ili skupinama odnosno društvu.[4] Jednako tako, ljudi često imaju osjećaj kako nisu sposobni savladati krizni događaj ukoliko koriste uobičajene mehanizme suočavanja kao što je primjerice društvena interakcija ili planiranje unaprijed.

Svako poduzeće može doživjeti krizu ili neki krizni događaj u bilo kojem trenutku i zbog različitih uzroka. Kao što je već navedeno, može se raditi o unutarnjim ili vanjskim uzrocima i shodno tome, poduzeće može/ne može utjecati na nastanak krize. Ono treba imati jasno definiranu misiju, viziju i ciljeve poslovanja. Prema Osmanagiću (2010) primarni ciljevi poduzeća su ciljevi čije neostvarivanje može dovesti do kraha poduzeća.

---

[1] Bubić, J. (2020*) Krize i krizni menadžment*. Nastavni materijali, dostupno na https://moodle.oss.unist.hr/course/view.php?id=383 [18.7.2021.]
[2] Legčević, J. i Taučer, K. (2014) *Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta.* Ekonomski vjesnik, Econviews, str. 200.
[3] Ivanović, V. (2014) Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti. UDK: 65.011.3, str.12.
[4] Kramarić, S. (2020) *Protokol o postupanju u kriznim situacijama.* Koprivnica: Centar Svitanje

Primarni ciljevi poduzeća koje su od vitalne važnosti za njegov opstanak su:[5]

1. princip likvidnosti: podrazumijeva očuvanje platežne sposobnosti u svakom trenutku kao i financijsku stabilnost;
2. ostvarivanje minimalnog dobitka: poželjno je da je ono dugoročno, uključuje i pokriće troškova te izbjegavanje gubitaka, a tome bi mogla pridonijeti kvalitetna procjena mogućih rizika, te
3. stvaranje, očuvanje i zaštita potencijala uspjeha, kao što su primjerice ljudski resursi.

Važnu ulogu u ostvarenju navedenih ciljeva poduzeća ima krizni menadžment koji je zadužen za predviđanje krize, njezino ovladavanje i rješavanje. Ishod krize može biti pozitivan ili negativan. Ukoliko se samo jedan od navedenih ciljeva ne ostvari, to može dovesti poduzeće do nepovoljnog položaja, a naposljetku i do njegove propasti.

2.1. Uzroci i vrste kriza

Iako su uzroci krize različiti, u suvremenoj se literaturi, općenito, dijele na vanjske i unutarnje.[6]

Vanjski uzroci, kao što sama riječ ukazuje, nastaju izvan organizacije odnosno u njenom vanjskom okruženju i smatra se kako organizacija nema bitnoga utjecaja na ove uzroke niti ih može lako predvidjeti. Kao najčešće vanjske uzroke, autori Tomić Z. i Milas Z. (2007) ubrajaju sljedeće: prirodne nesreće i katastrofe, društvene i političke promjene, gospodarske recesije i krize, promjene u sigurnosnom okruženju ili promjene na tržištu.[7]

Za razliku od vanjskih uzroka krize, unutarnji uzroci nastaju unutar organizacije i obično nisu odmah vidljivi. Najčešće nastaju zbog (ne)djelovanja menadžmenta i kao glavne uzroke Tomić i Milas ubrajaju lošu organizaciju i uvjete rada kao i loše međuljudske odnose, manjak

[5] Osmanagić Bedenik, N. (2010) Krizni menadžment: Teorija i praksa, ur., Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. Zagreb, str. 103.
[6] Tomić, Z. i Sapunar, J. (2006) *Krizno komuniciranje*, HUM sv. 1., Filozofski fakultet Mostar, Mostar, str. 301.
[7] Tomić, Z. i Milas, Z. (2007) Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao, 44* (1), str. 137-149.

komunikacije, nemoral i neprofesionalnost uprave, korupciju, suparništvo, nerealne ciljeve sindikata i nepostojanje korporacijske kulture.[8]

Ovim uzrocima D. Sučević (2010) pridružuje i neefikasno upravljanje financijama, loše ponašanje kupaca, zaposlenih i uprave te visoke troškove poslovanja od strane konkurencije.[9]

Tablica 1. Vanjski i unutarnji izvori krize

Vanjski uzroci	**Unutarnji uzroci**
• prirodne katastrofe i nesreće • političke i društvene promjene • recesije • gospodarske krize • promjene na tržištu • sigurnosno okruženje i dr.	• loša organizacija rada • narušeni međuljudski odnosi • nestručnost i nemoral uprave • bolestan rivalitet • loši uvjeti rada • korupcija • nerealni ciljevi sindikata • nedostatak komunikacije i dr.

Izvor: Tomić, Z. (2016) *Odnosi s javnošću: Teorija i praksa*. Zagreb-Sarajevo: Synopsis

Božidar Novak (2001) u svojoj knjizi *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima* iznosi definiciju Londonske škole za odnose s javnošću koja ističe kako je kriza ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. "Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu".[10]

Novak, B. (2001) krize dijeli na:[11]

- vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu: odnosi se na krize fizičke naravi, krize javnoga mišljenja, krize koje su nastale zbog pogrešaka uprave ili krize gospodarsko-političke okoline;
- vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja: to su iznenadne krize, nesreće i smrtni slučajevi, prikrivene krize te unutarnji činitelji;
- vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje: dijele se na neobične krize i percepcijske krize.

[8] Ibidem
[9] Sučević, D. (2010) *Krizni menadžment: vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak: s primjerima iz prakse*, Zagreb: Lider press, str. 15.
[10] Šutalo, V. (2017) *Odnosi s javnošću.* Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, str.58.
[11] Tomić, Z., Milas, Z. (2007) Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao, 44* (1), str.141.

Autor J. Welch u svojoj knjizi "*Winning"* (2005) objašnjava kako se neka krizna stanja mogu spriječiti bez obzira o kojoj vrsti krize se radi.

Navedeno se može postići na tri načina, navode Milas i Tomić:[12]

> *1. strogom kontrolom:* koja je olakšana zbog financijskih i računovodstvenih sustava s dobro razrađenim procesima unutarnje i vanjske kontrole;
> *2. dobro osmišljenim unutarnjim procesima:* podrazumijeva stroge kriterije prilikom zapošljavanja novih ljudi, iskreno i transparentno ocjenjivanje pojedinačnih rezultata, kvalitetne obrazovne programe;
> *3. promicanjem kulture časti tvrtke*: odnosi se na kulturu ponašanja, transparentnost, pravednost i dosljedno poštivanje propisa.

Svaka organizacija je različita i specifična, kao i okruženje u kojem djeluje. Često djeluje u kompleksnom i zahtjevnom okruženju kojem bi se trebala znati prilagoditi. Teško je navesti ili definirati osnovni pristup kriznom menadžmentu koji bi odgovarao ili djelovao jednako kod svih organizacija.

Međutim, postoje dvije vrste aktivnosti koje bi svaka organizacija mogla uvrstiti kao dio svog kriznog plana, a to su anticipativne i reaktivne aktivnosti:[13]

Anticipativne aktivnosti odnose se na aktivnosti predviđanja nastanka krize te osiguravanje primjerenog odnosno optimalnog odgovora na krizu kao i jačanje otpornosti organizacije na rizik. Analiza rizika prvi je i osnovni korak u pripremi organizacije na krizu koja joj se može dogoditi. Analiza potencijalnog rizika podrazumijeva identifikaciju glavnih prijetnji, analizu opasnosti i procjenu osjetljivosti na identificirane opasnosti.

Reaktivne aktivnosti primjenjuju se u trenucima kada je kriza već nastala te je važno da se prije poduzimanja određenih koraka prvo utvrdi da se kriza zaista dogodila i koje su njene posljedice. Velika prepreka kod pružanja otpornosti krizi predstavlja menadžer koji se teško suočava sa novonastalom situacijom i činjenicom da je organizacija u krizi. Takvim pristupom on može odgađati ili otežavati izlazak organizacije iz krize. Ono što je učinjeno u

[12] Ibidem, str. 143.
[13] Glavaš, N., Krizni menadžment: Kako upravljati u vrijeme krize?, https://apsolon.com/krizni-menadzment-kako-upravljati-u-vrijeme-krize/ [18.7.2021.]

prethodnoj fazi može značajno koristiti menadžmentu, posebice ako se tijekom analize rizika i izrade intervencijskog plana uspio predvidjeti nastanak sličnog kriznog događaja. Na kraju, nakon što se utvrdi da je kriza nastupila potrebno je uvidjeti koje posljedice nosi te kakve će učinke imati na poslovanje, tj. hoće li ono biti narušeno.

Krizni menadžeri svakodnevno se susreću s rizičnim, nepredvidivim i kompleksnim situacijama. Međutim, kako objašnjava N. Glavaš (2021), kako bi mogli lakše predvidjeti određene situacije i kontrolirati rizik, menadžeri se mogu poslužiti analizom scenarija.[14] Pomoću njega može se procijeniti vjerojatnost nastanka određenih kriznih situacija. Također, brojne organizacije razvijaju krizni plan koji testiraju u različitim situacijama te biraju osobu ili formiraju tim koji će biti zadužen za krizne situacije, analizu, planiranje i koordiniranje.

[14] Ibidem.

3. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Za krizno komuniciranje može se reći da čini sveukupnost tehnologija, sustava i protokola koji omogućuju organizaciji učinkovitu komunikaciju tijekom krizne situacije koja može biti prijetnja njenom poslovanju ili ugledu. Organizacije trebaju biti pripremljene reagirati na širok spektar potencijalnih kriza kako vanjskih tako i onih unutar organizacije: ekstremni vremenski uvjeti, kriminal, cyber napadi,[15] kritike na proizvod, razne malverzacije, reputacijske krize i slično.

Prema Bulajić M. (2010), krizno komuniciranje je komunikacijski proces u kojem se razmjenjuju informacije prije, tijekom i nakon krizne situacije. Proces uključuje pojedince, skupine i organizacije i bitan je faktor u svladavanju krizne situacije, kako u državnom tako i u privatnom poslovanju te u neprofitnim organizacijama.[16]

U svom djelu *Krizno komuniciranje* (2007) K. Fearn-Banks objašnjava kako postoji međuodnos između kriznog komuniciranja i kriznog upravljanja naglašavajući kako krizno upravljanje u korelaciji s kriznim komuniciranjem može ublažiti i otkloniti krizu i donijeti pozitivniju reputaciju organizaciji, navodi D. Jugo.[17]

P. Hopkin (2010), ističe važnost komuniciranje za vrijeme krize kako bi se moglo bolje upravljati odgovorima upućenima javnosti te da djelotvornost te komunikacije ovisi o prethodno učinjenim postupcima. Svaka organizacija treba imati pripremljen plan za komunikaciju sa svojim zaposlenicima i ostalim dionicima kao što su kupci, dobavljači i mediji.[18]

Mnoge se organizacije susreću sa raznim problemima, promjenama i kriznim situacijama u svom poslovanju. Međutim, kako bi se mogle lakše nositi sa izazovima trebaju planirati i provoditi krizno komuniciranje. Business Continuity Institute (skr. engl. BCI) je neprofitna organizacija koja je provela istraživanje i došla do procjene kako čak 84% organizacija ima

[15] Cyber- attack ili napad predstavlja svaki pokušaj razotkrivanja, mijenjanja, onemogućavanja, uništavanja, krađe ili dobivanja informacije putem neovlaštenog pristupa ili neovlaštene upotrebe imovine.
[16] Bulajić, M. (2010) Krizno komuniciranje. *Medix,* str. 87.-88.
[17] Jugo, D. (2015) Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki. Doktorski rad. Osijek: Doktorska škola društveno-humanističkih znanosti, str. 30.
[18] Hopkin, P. (2010) *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management.* London: KoganPage, str. 100., 163.

definiran plan za krizno komuniciranje. Njih 55 % provodi tri ili više planova za krizno komuniciranje, a čak dvije trećine organizacija smatraju kako nisu spremne za kriznu situaciju.[19]

Organizacije su sposobne prepoznati rizike koji im mogu naštetiti i svjesne su važnosti kriznog komuniciranja pa stoga ulažu velika sredstva u povezane procese. Temeljita priprema i pravovremena reakcija na kriznu situaciju omogućavaju organizacijama zaštititi svoje kupce, klijente, zaposlenike i imovinu te osigurati kontinuitet poslovanja. Njihovim zaposlenicima osigurava brzu i učinkovitu međusobnu komunikaciju te razmjenu korisnih informacija.

U svom doktorskom radu D. Jugo objašnjava kako je pojava društvenih mreža i novih web komunikacijskih platformi dodatno ubrzala već postojeću brzu komunikaciju za vrijeme krize i na taj način postavila nove izazove i probleme s kojima se organizacije moraju suočiti. Pojašnjava da ako organizacija koja je suočena s krizom pristupi izazovima strateški, to može iskoristiti kao vlastitu komparativnu komunikacijsku prednost.[20]

Da bi se lakše razumio smisao kriznog komuniciranja potrebno je dati odgovore na nekoliko pitanja:[21]

1. Kome treba krizno komuniciranje?

Krizno komuniciranje potrebno je svim organizacijama, bez obzira na njihovu veličinu, koje se bave različitim djelatnostima jer se suočavaju sa sve većim brojem prijetnji. Zbog prirode internetskih i novinskih medija te društvenih mreža, važnije je nego ikad da organizacija može brzo i pouzdano odgovoriti na sva pitanja i nejasnoće odmah kada se dogodi neka krizna situacija. Krizno komuniciranje namijenjeno je međusobnom povezivanju različitih sudionika kao što su zaposlenici, tim za upravljanje krizama, PR tim, IT tim, šefovi odjela, osiguranje, policija, vladini dužnosnici i ostali.

[19] https://www.rockdovesolutions.com/blog/what-is-crisis-communication-a-guide-for-beginners [19.7.2021.]
[20] Jugo, D. (2015) Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki. Doktorski rad. Osijek: Doktorska škola društveno-humanističkih znanosti, str. 30.
[21] https://www.rockdovesolutions.com/blog/what-is-crisis-communication-a-guide-for-beginners [19.7.2021.]

2. Kada se krizno komuniciranje dobro provodi?

Iako je pristup kriznom komuniciranju različit kod svake organizacije, postoje neke prakse koje su se pokazale najučinkovitijima:

- *iznošenje informacija treba biti pravovremeno:* to osigurava zaposlenicima i ostalim sudionicima pristup najnovijim informacijama,

- *informacije bi trebale biti dostupne bilo gdje:* najučinkovitiji način komuniciranja bi trebao biti preko alata koji su dostupni na mobilnim uređajima. Interne alate kompanije treba izbjegavati jer zaposlenici možda nisu u blizini radnih mjesta. Učinkovitije je komunicirati pomoću mobilne tehnologije koja će korisniku biti svugdje dostupna i

- *poruke bi trebale biti relevantne za pojedinca:* nije poželjno da svaki zaposlenik primi svaku poruku tijekom neke hitne situacije. Vrijeme odaziva usporit će se ako su članovi tima preplavljeni nevažnim informacijama. U idealnom slučaju, sustav bi trebao osigurati da informacije dođu do odjela ili pojedinaca kojima su one najpotrebnije.

Zbog masovnog korištenja pametnih telefona i suvremenih kanala izvještavanja medija, sve novosti i informacije dostupne su svima i u svako vrijeme. Potonje pojednostavljuje reagiranje u hitnim slučajevima, pomaže u zaštiti ljudi, zaštiti fizičke i digitalne imovine i minimalizira izgubljenu produktivnost.

3.1. Strategije kriznog komuniciranja

Pojam strategije posuđen je iz vojne terminologije i tiče se ključnih odluka u ratu ili kampanji. Strategija je, dakle, opći plan igre, a taktiku čine odluke koje se donose tijekom bitke.[22] Strategija se također može objasniti kao proces definiranja temeljnih dugoročnih

[22] Tomić, Z. i Milas, Z. (2007) Strategija kao odgovor na krizu. Politička misao, Vol. XLIV 44 (1), Sveučilište u Zagrebu, str. 137.-149.

ciljeva poduzeća, usmjeravanje poslovnih aktivnosti te određivanje i biranje resursa koji su potrebni za postizanje tih zadanih ciljeva.[23]

Kako u svom radu navode Tomić i Milas (2007) citirajući T. Coombsa, strategija kriznog komuniciranja podrazumijeva prikupljanje i dijeljenje informacija tijekom određene krize. Pojašnjavaju kako se kriza može bolje razumjeti kroz situacijsku kriznu teoriju komunikacije koja je općenito najviše fokusirana na očuvanje reputacije organizacije i percepciju javnosti.

Menadžeri za vrijeme krize primjenjuju razne strategije pomoću kojih bi mogli očuvati ugled organizacije. Ugled organizacije važan je resurs koji pridonosi poslovanju organizacije tako što osigurava njen održivi ravoj i kvalitetno upravljanje. On može pokazati učinak kroz procese zapošljavanje stručnjaka i biranja članova uprave, poboljšanje prodaje, promjene cijena dionica i sl. Autori dodaju kako situacijska krizna teorija komunikacije potvrđuje da je izbor odgovarajuće strategije kao odgovor na krizu najbolji način da se zaštiti reputacija organizacije.[24]

Prema Covellu, informacije koje se razmjenjuju uz primjenu različitih strategija moraju biti istinite, precizne, dokazive, pravovremeno objavljene, redovito ažurirane, potkrijepljene statistikama i grafičkim materijalima te naposljetku trebaju biti razumljive javnosti, naveo je D. Jugo u svom doktorskom radu.[25]

Strategije kao odgovor na krizu su koraci koje organizacija provodi nakon što je određena kriza završila. To podrazumijeva sve ono što organizacija poduzme ili izjavi te način na koji se postavi nakon što se kriza dogodila. Autori Tomić i Milas (2007) definiraju četiri strategije kao odgovor na krizu, a razlikuju se prema stupnju odgovornosti i empatiji za žrtve krize:[26]

- *strategije poricanja:* tvrdi se da nema krize ili se pokušava dokazati da organizacija nije ta koja je odgovorna za krizu;

[23] Čičin Šain, D., Osnove menadžmenta: Strateško planiranje. Nastavni materijali [19.7.2021.]
[24]Ibidem
[25] Jugo, D. (2015) Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki. Doktorski rad. Osijek: Doktorska škola društveno-humanističkih znanosti, str. 30.
[26] Z. Tomić, Z. Milas; Politička misao, Vol. XLIV, (2007), br. 1, str. 137–149, Strategija kao odgovor na krizu, Sveučilište u Zagrebu

- *strategije umanjenja:* pokušava se minimizirati organizacijska odgovornost i/ili ozbiljnost krize;
- *strategije ponovne izgradnje:* organizacija nudi nadoknadu i/ili ispriku za krizu koja se dogodila;
- *strategije pojačanja:* prikazuje se izvješće o prošlom dobrom djelovanju organizacije i hvale se pojedini subjekti s ciljem laskanja. Ove strategije predstavljaju dodatne strategije koje se moraju koristiti uz jednu od preostalih strategija.

U sljedećoj tablici može se vidjeti preciznije objašnjenje strategija kao odgovor na krizu.

Tablica 2. Strategije kao odgovor na krizu

Strategije kao odgovor na krizu	
Strategije poricanja	
Napad i tužitelj	Krizni menadžer se suprotstavlja osobi ili skupini, tvrdeći da nešto nije u redu s organizacijom. Organizacija prijeti da će podnijeti tužbu protiv ljudi koji tvrde da se kriza dogodila.
Poricanje	Krizni menadžer tvrdi da nema krize. Organizacija je priopćila da se kriza nije dogodila.
Ispaštanje za tuđe grijehe	Krizni menadžer krivi neku osobu ili skupinu izvan organizacije za krizu. Organizacija je za krizu okrivila dobavljača.
Strategije umanjenja	
Isprika	Krizni menadžer minimizira organizacijsku odgovornost poricanjem namjere da učini štetu i/ili preuzimajući nesposobnost da kontrolira događaje koji su pokrenuli krizu. Organizacija je izjavila da ona nije htjela da se kriza dogodi i da se nesreće događaju kao dio djelovanja bilo koje organizacije.
Opravdanje	Krizni menadžer minimizira viđenu štetu uzrokovanu krizom. Organizacija je priopćila da je šteta bila vrlo mala.
Strategije ponovne izgradnje	
Nadoknada	Krizni menadžer nudi žrtvi novac ili druge darove. Organizacija je ponudila novac i proizvode kao nadoknadu.
Ispričavanje	Krizni menadžer pokazuje da organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i traži oprost od subjekata. Organizacija je javno prihvatila punu odgovornost za krizu i traži od subjekata da oproste pogrešku.
Strategije pojačanja	
Potpomaganje	Izvješće subjekta o prošlom dobrom djelovanju organizacije.
Laskavost	Krizni menadžer hvali subjekte. Organizacija se zahvalila subjektima na njihovoj pomoći.

Izvor: Tomić, Z. i Milas, Z. (2007) Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao, Vol. XLIV 44* (1), Sveučilište u Zagrebu, str. 142.

Strategije poricanja i strategije umanjenja su strategije koje organizacija ne bi trebala primjenjivati kao odgovor na krizu. Poricanjem krize ili umanjivanjem nastale štete organizacija može dodatno naškoditi svom poslovanju tako što će poljuljati povjerenje uključenih aktera i javnosti. Strategijom ponovne izgradnje i strategijom pojačanja organizacija preuzima odgovornost te pokazuje spremnost da se suoči sa krizom i njenim posljedicama.

3.2. Krizni komunikacijski plan

Krizne situacije se mogu dogoditi bilo kojoj organizaciji ili pojedincu u bilo kojem trenutku, a ono po čemu se razlikuju su veličina i posljedice. Za svaku organizaciju je važno da ima razrađen krizni komunikacijski plan pomoću kojeg je spremna na odgovarajući način riješiti krizu i vratiti se u prvotno ili barem poboljšano stanje, u relativnom kratkom roku.

Prema definiciji M. Pavlek (2020), krizni komunikacijski plan je dokument koji obuhvaća procedure i upute koje je poželjno izvršiti u slučaju krize. Plan treba biti jasan i sažet i trebalo bi ga često ažurirati, a prema potrebi se može sazvati krizni stožer te utvrditi koji su obavezni protokoli vezani za krizni plan.[27]

M. Mihalinčić (2018) u radu *Upravljanje krizama i komuniciranje* objašnjava krizni komunikacijski plan kao jasno definiranu komunikacijsku strategiju potencijalne krize. Krizni komunikacijski plan mora sadržavati opće smjernice o tome kako će krizni tim komunicirati za vrijeme krize, odnosno moraju biti navedene potpuno jasne upute o tome tko i kako će komunicirati i s kime će komunicirati. S takvim planom postiže se brža komunikacija s internom i eksternom javnosti. Također, autorica naglašava važnost postojanja i ažuriranja komunikacijskog plana koji kao važna sastavnica u poslovanju, olakšava organizaciji upravljati krizom te izbjeći ponavljanje pojedinih komunikacijskih pogrešaka.[28]

Ukoliko se ne provodi ažuriranje kriznog plana i ukoliko se ne testira njegova učinkovitost, može doći do situacije u kojoj će se pokazati kako plan ne funkcionira, objašnjava Mihalinčić

[27] https://lider.media/sto-i-kako/skolica-komuniciranja-melite-pavlek-krizna-komunikacija-u-pet-koraka-131156 [20.7.2021.]
[28] Mihalinčić, M. (2018) Upravljanje krizama i komuniciranje. Veleučilište Velika Gorica, str.32.

te dodaje kako svaka organizacija ima različitu strukturu kriznog organizacijskog plana, ali ističe da ona nije od presudne važnosti. Za organizaciju je najvažnije imati pripremljen krizni organizacijski plan, istaknula je M. Mihalinčić (2018).[29]

4. OSNOVNE ZNAČAJKE DRUŠTVENIH MREŽA

Društvene mreže mogu se objasniti kao interaktivne tehnologije koje omogućavaju korisnicima kreiranje i objavljivanje raznog sadržaja poput teksta, fotografija, video uradaka kao i međusobno razmjenjivanje poruka i sadržaja s drugim korisnicima društvenih mreža. Najpopularnije društvene mreže izrađene su u obliku platforme, a prvi oblici pojavili su se devedesetih godina 20. -og stoljeća.

Društvene mreže svakodnevno se razvijaju i poboljšavaju te se uvode nove mogućnosti njihovog korištenja. Glavna svrha društvenih mreža jest omogućavanje lakše i brže komunikacije, ali osim komunikacije, društvene mreže koriste se i u svrhu marketinga, prodaje, promocije proizvoda, raznih usluga, i slično.

Najpopularnije društvene mreže danas su Facebook, Youtube, Instagram, TikTok, Snapchat, Pinterest, Twitter i LinkedIn koje broje preko 100 milijuna registriranih korisnika. Društvene mreže najviše se koriste radi povezivanja i komuniciranja s drugim korisnicima kao što su obitelj, prijatelji, susjedi, poslovni suradnici, kolege s fakulteta i drugi.

Profil na društvenoj mreži može otvoriti svaka osoba, a osim osobnih profila mogu se kreirati i službene stranice, brojne grupe, trgovine, najaviti nadolazeći događaji, oglasi, promocije, stranice za prikupljanje sredstava u svrhu humanitarnih ciljeva i tome slično.

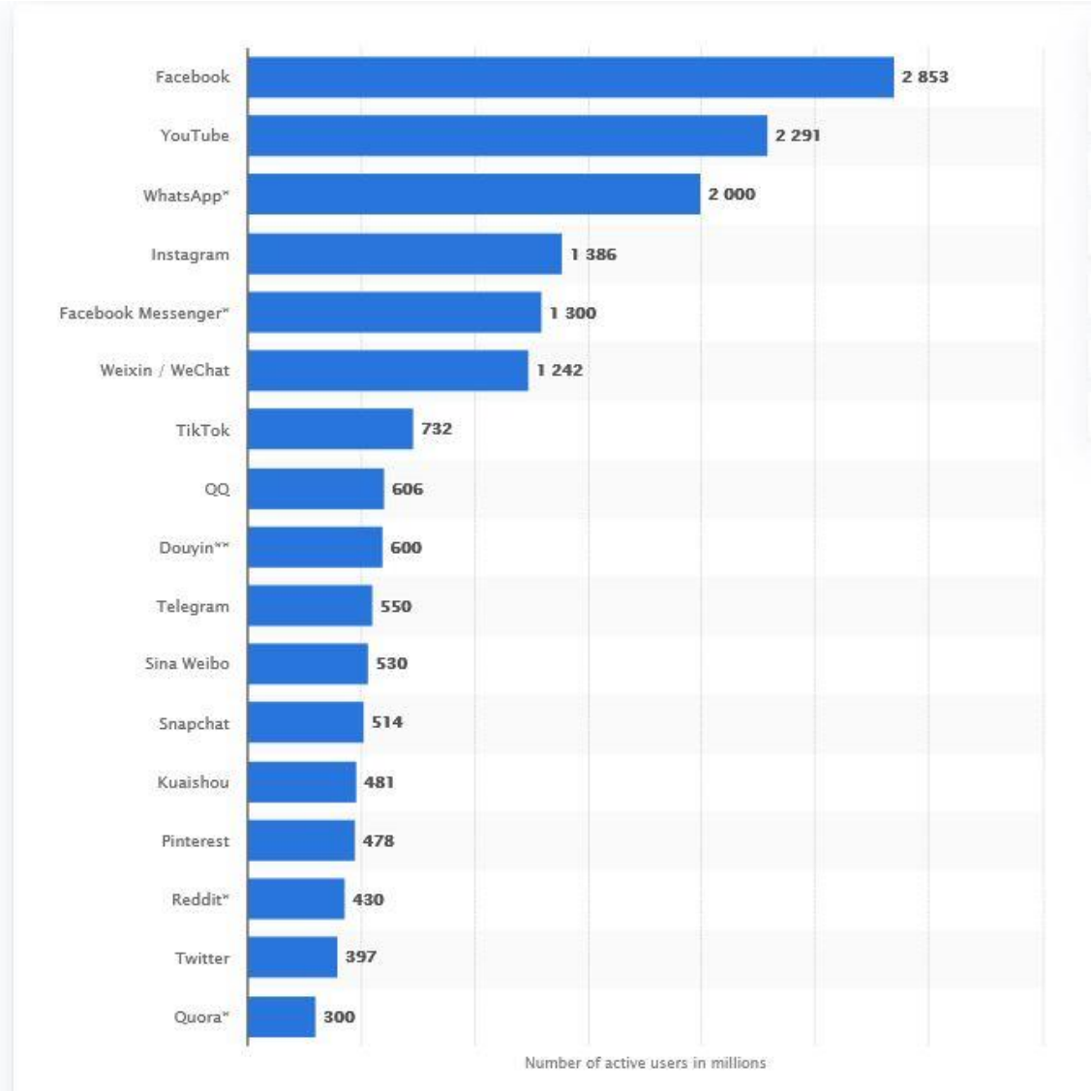
Kao glavne negativne strane društvenih mreža ističu se zlouporaba osobnih podataka, krađa identiteta te elektroničko nasilje, odnosno nasilje preko interneta koje se karakterizira kao svjesno i namjerno vrijeđanje druge osobe putem interneta i društvenih mreža.

Na grafikonu 1. može se vidjeti koje su najpopularnije društvene mreže u svijetu pri čemu je Facebook napopularnija mreža koja broji 2,853 milijardi korisnika. Slijedi ju YouTube s

[29] Ibidem

2,291 milijardi korisnika, WhatsApp s 2 milijarde, Instagram kojeg koristi 1,386 milijardi korisnika te Twitter koji broji 397 milijuna korisnika prema podacima iz kolovoza 2021. godine.

Grafikon 1. Najpopularnije društvene mreže u svijetu od srpnja 2021. u milijunima



Izvor: https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users

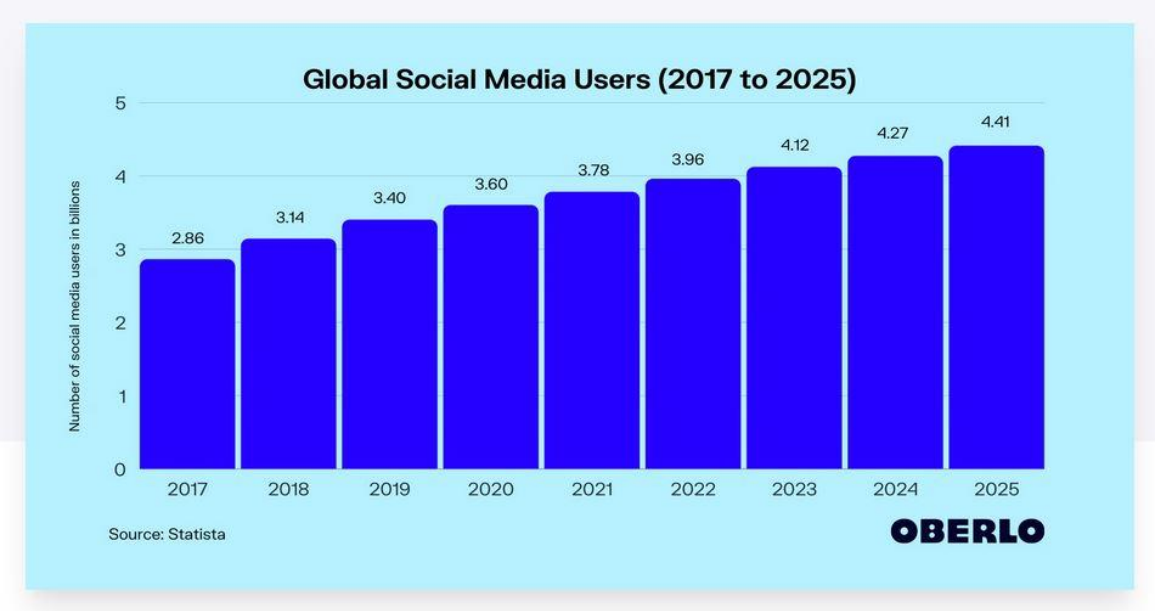
5. DRUŠTVENE MREŽE KAO SUVREMENI KOMUNIKACIJSKI KANALI

Društvene mreže dio su svakodnevnog života korisnika na kojima oni provode određeni dio svog slobodnog vremena. Broj korisnika na društvenim mrežama povećava se iz godine u godinu, a web stranice se neprestano razvijaju i pokušavaju ponuditi korisnicima što više toga na jednom mjestu. Najnoviji podaci iz 2021. pokazuju da u svijetu ima 3,88 milijardi korisnika društvenih mreža. Taj je broj posljedica povećanja od 5% u odnosu na 2020. kada je broj korisnika iznosio 3,6 milijardi. Kada se taj broj usporedi s brojem korisnika u 2017. vidljiva je razlika od 920 milijuna što ujedno predstavlja i rast od čak 32,2%. Također, u razdoblju od 2022. do 2025. predviđa se i porast prosječne godišnje stope rasta od 3,9%.[30]

Ovakva statistika najbolji je pokazatelj u kojoj mjeri se koriste društvene mreže i kako one svake godine bilježe rastući trend u broju korisnika.

Na grafikonu 2. može se vidjeti kontinuiran rast korisnika društvenih mreža u razdoblju od 2017. godine do danas te procjene rasta broja korisnika do 2025. godine.

Grafikon 2. Broj korisnika društvenih mreža u posljednjih 5 godina



Izvor: https://www.oberlo.com/statistics/how-many-people-use-social-media

[30] https://www.oberlo.com/statistics/how-many-people-use-social-media [20.7 2021.]

Veliki broj tiskanih i internetskih publikacija, TV kanala i radijskih postaja proširilo je svoje poslovanje i na društvene mreže. Kako objašnjavaju M. Banovac Barić, M. Aunedi Medek i I. Jeleč (2015), medije ne bi trebalo percipirati isključivo kao prenositelje informacija nego kao ravnopravne sudionike u procesu upravljanja krizom. Isti autori naglašavaju važnost društvenih mreža za koje kažu kako su njihovu ulogu informatora odavno prepoznale i brojne korporacije. Također, ističu kako su se u slučajevima raznih katastrofa i kriza društvene mreže pozicionirale kao najučinkovitije platforme za dijeljenje pravovremenih i točnih informacija te kao kanali kojima je moguće povećati opću solidarnost društva.[31]

N. Zgrabljić Rotar (2015) masovne medije definira kao društvene institucije koje javno, nepristrano i pravovremeno dijele informacije. Smatra kako medije treba nadzirati, a javnost informirati o svim temama važnima za društvenu zajednicu kako bi se na taj način moglo ispravno formirati javno mišljenje građana.[32]

Krajem 20. i početkom 21. stoljeća masovno komuniciranje poprimilo je veliki značaj. Korištenje interneta postalo je nezaobilazno u procesu komunikacije i time se smanjio utjecaj tradicionalnih medija poput radija, tiska i televizije. Do takvog značaja novih društvenih medija došlo je upravo zbog široke dostupnosti mobilnih medija kao što su računala i pametni telefoni koji omogućavaju lako umrežavanje i povezivanje korisnika, njihovu međusobnu komunikaciju, razmjenu poruka, slika, video sadržaja i slično, objašnjavaju Puharić i Kobajica (2016). [33]

[31] Banovac Barić, M., Mario, A. i Ivana, J. (2015). Mediji kao komunikacijski izazov u procesu kriznog komuniciranja u katastrofama. 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija dani kriznog upravljanja. Zbornik radova. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 895-904.
[32]Zgrabljić Rotar, N. (2005) *Medijska pismenost i civilno društvo*, Sarajevo: MediaCentar, str. 4.
[33] Puharić, P. i Kobajica, S. (2016) Nova paradigma kriznog komuniciranja – društvene mreže kao suvremeni komunikacijski kanal, *Zbornik radova 9. međunarodne konferencije „Dani kriznog upravljanja"*. Split, str. 460.

5.1. Facebook

Facebook je društvena mreža koju je osnovao Mark Zuckerberg 2004. godine u suradnji s nekoliko svojih kolega. Facebook su u njegovim počecima koristili samo studenti Harvarda kako bi međusobno komunicirali i izmjenjivali informacije. Nakon nekog vremena koristili su ga regionalna sveučilišta, Ivy League te brojni drugi fakulteti, a 2005. godine ostvario je svoju prvu suradnju sa tvrtkom Accel nakon čega je uslijedio pravi globalni preokret za promociju navedene mreže te ju je, kao rezultat toga, počeo koristiti velik broj osoba.

Korisnici Facebooka stvaraju osobne profile kako bi se povezali s drugim korisnicima. Dodaju ih kao svoje prijatelje te s njima komuniciraju putem Facebook aplikacije Messenger. Korisnici se mogu pridružiti i brojnim korisničkim grupama. Korisničke grupe se kreiraju na temelju istog radnog mjesta, fakulteta ili škole. Isto tako, mogu objavljivati i statuse, fotografije, videa, dijeliti novosti, prenositi vijesti i ostali sadržaj s drugih društvenih medija. Uz navedene opcije koje nudi, Facebook je omogućio korisnicima i da preko svog korisničkog računa mogu igrati igrice, slati čestitke, prikupljati novčana sredstva, kupovati i promovirati proizvode, kreirati najave nadolazećih događaja, gledati prijenose videa uživo te kreirati grupe.

Na Facebooku se dnevno objavi preko 14 milijuna fotografija. Od samih početaka Facebook je bilježio rast broja korisnika čemu pridonosi činjenica da konstantno radi na nadograđivanju alata i mogućnosti koje mreža nudi.

Kako navodi *Statista*[34], ova društvena mreža ima 2,89 milijardi aktivnih korisnika (korisnici koji su se prijavili na mrežu u posljednjih 30 dana) i time je zauzela prvo mjesto na popisu društvenih mreža po broju korisnika. U trećem kvartalu 2012. godine broj aktivnih korisnika Facebooka premašio je milijardu.[35]

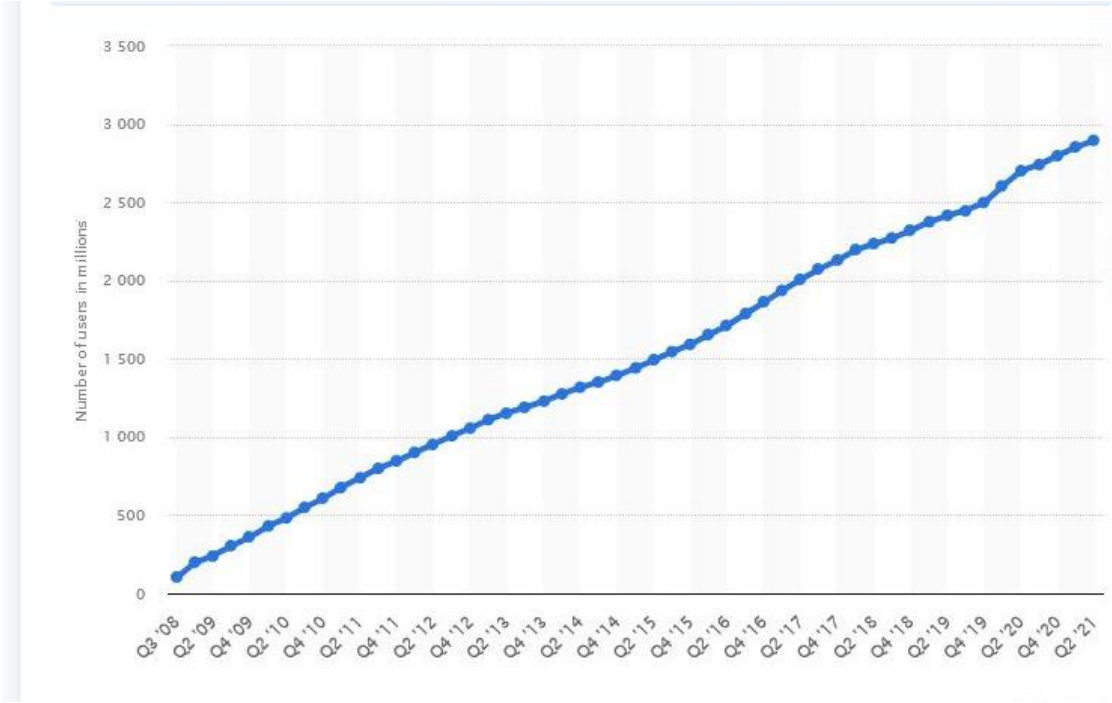
Na sljedećem grafikonu može se vidjeti broj korisnika Facebooka u razdoblju od 2008. godine sve do drugog kvartala 2021. godine. Prema statistici kompanije *Statista,* u prvom kvartalu 2021. godine čak 3,51 milijardi korisnika svakog je mjeseca koristilo barem jednu

[34] Statista je njemačka tvrtka specijalizirana za pružanje podatke o tržištu i potrošačima.
[35] https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/ [21.7.2021.]

Facebook aplikaciju kao što su WhatsApp i Messenger te njegovu društvenu mrežu Instagram.[36]

Od travnja 2021. većina korisnika Facebooka pristupa mreži najviše putem mobilnih uređaja. Mogućnost korištenja Facebooka preko mobilnih uređaja osigurala je tvrtki određena prava na internetskom tržištu zaduženom za mobilne telefone. Tu se ističe tržište Indije, zemlja koja od travnja 2021. godine zauzima prvo mjesto po broju korisnika Facebooka. Širok raspon aplikacija koje tvrtka nudi osigurava joj da je jedna od najutjecajnijih izdavača aplikacija u svijetu prema broju preuzimanja.

Grafikon 3. Broj mjesečno aktivnih korisnika Facebooka širom svijeta od 2008. do 2021.



Izvor: https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/

[36] Ibidem

Primjer kriznog komuniciranja na Facebooku: eksperimentalno istraživanje učinaka odgovora na organizacijsku krizu.[37]

U američkim dnevnim novinama New York Times 6. siječnja 2010. pojavio se članak s vijestima u kojem se navodi da se H&M trgovina na Manhattanu odlučila riješiti velike količine neprodane odjeće (stara kolekcija i oštećena roba). Sva odjeća namjerno se oštetila kako se ne bi preprodavala na drugim mjestima. Nekoliko sati kasnije, Huffington Post - popularan američki web blog pratio je izvještavanje New York Timesa o skandalu H&M-a, a ubrzo nakon toga brojni ljudi ostavljali su komentare na web stranici Huffington Posta. Službeni profil H&M-a na Facebooku bio je prepun negativnih reakcija. Potaknuta reakcijama i komentarima tvrtka je iznijela sljedeću izjavu: *„H&M se obvezuje preuzeti odgovornost za utjecaj koji naše poslovanje ima na ljude i okoliš. Naša je politika donirati svu oštećenu, a upotrebljivu odjeću u dobrotvorne svrhe. Trenutno istražujemo incident u trgovini u New Yorku koji nije reprezentativan za našu politiku. Objaviti ćemo više informacija kada saznamo više. H&M-ova prodajna agencija u SAD-u svake godine donira tisuće komada odjeće putem Gifts In Kind Int."*

Ova izjava objavljena je dva puta toga dana na njihovom korisničkom profilu i više od tisuću ljudi označilo je da im se sviđa. Međutim, 266 ljudi objavilo je uglavnom negativne reakcije na tu izjavu. Iz H&M-a su također reagirali i na Twitteru na kojem su se pozvali na svoju izjavu na Facebooku: *"Ovaj incident nije reprezentativan primjer politike H&M. Cijela izjava je na facebook.com/hm. Istražujemo situaciju. Molimo vas podijelite dalje."*

Uslijedilo je mnogo retweetova[38] te izjave, a sutradan je cijeli događaj postao druga svjetski popularna tema na Twitteru. Novine, vijesti, razne web stranice i blogovi izvještavali su o raspletu događaja.

Nekoliko dana nakon nemilog događaja, nakon što je ispitala incident, tvrtka je dala izjavu: *„Ispitali smo situaciju oko pronađenih odjevnih predmeta izvan naše trgovine. Važno je napomenuti da su ti odjevni predmeti već bili oštećeni i ne zadovoljavaju naše sigurnosne standarde. Idemo naprijed, preispitujemo ono što kategoriziramo kao "oštećenu" odjeću i*

[37] Kerkhof, P. et al (2011) Crisis PR in social media: An experimental study of the effects of organizational crisis responses on Facebook, Amsterdam: University of Amsterdam, str.3.
[38] *Retweet* je prosljeđivanje objave (tweeta) drugog korisnika svojim sljedbenicima.

nastavljamo biti predani doniranju što je moguće više odjeće za pomoć organizacijama. H&M godišnje donira stotine tisuća odjevnih predmeta dobrotvornim i humanitarnim organizacijama i nastavit će s navedenom praksom.. Za popis organizacija i više informacija o našoj društvenoj odgovornosti posjetite www.hm.com/csr."

Gotovo 800 ljudi ovu je izjavu označilo sa 'sviđa mi se', još 380 obožavatelja je reagiralo na objavu dok je većina ipak bila skeptična prema odgovoru H&M-a.

Incident s H&M-om nije jedini primjer organizacije koja je koristila društvene mreže za vrijeme krize. Tvrtke poput General Motorsa (tijekom skorog bankrota 2009.) i Toyote (opoziv automobila iz 2010.) za vrijeme krize služile su se društvenim mrežama kao što su Twitter i Facebook kako bi odgovarale na pitanja potrošača, utjecale na percepciju javnosti o krizi te da bi se spriječile posljedice negativnog publiciteta.

Kako navode Kerkhof i suradnici, negativan publicitet ima potencijal narušiti ugled organizacije, korporativni kredibilitet i povjerenje u organizaciju.[39]

Malo se zna kakva je učinkovitost PR-a društvenih mreža po pitanju vraćanja povjerenja i otklanjanja negativnih posljedica negativnog publiciteta i jako je malo sustavnog istraživanja posvećeno ovom relativno novom fenomenu.

Odgovor H&M-a može se podijeliti u dvije dimenzije: sadržaj odgovora (isprika nasuprot poricanju) i ton glasa odgovora (osobni naspram korporativnog). Način na koji organizacija komunicira s javnosti predstavlja njen "ton glasa" i time utječe na to kako će ljudi percipirati njene poruke, objašnjava E. Verbina.[40]

Često se smatra kako je prihvaćanje odgovornosti isprikom učinkovita komunikacijska strategija (Bradford & Garrett, 1995; Kim i sur., 2009), dok se poricanje obično smatra manje učinkovitom, ali i dalje najčešće korištenom komunikacijskom strategijom (Kim i sur.,

[39] Ibidem
[40] Verbina, E. (2021) https://www.semrush.com/blog/how-to-define-your-tone-of-voice/ [22.7.2021.]

2009.). Također, davanje "osobnog tona" izjavama plasiranim u javnost smatra se učinkovitijim od suhoparnog korporativnog tona.[41]

5.2. Instagram

Instagram je američka društvena mreža za objavljivanje fotografija i videozapisa koju su osmislili Kevin Systrom i Mike Krieger u listopadu 2010. godine. Dvije godine kasnije Facebook ga je kupio za otprilike milijardu američkih dolara.

Instagram omogućuje korisnicima objavljivanje fotografija i videozapisa koje oni mogu uređivati raznim filterima, geografski ih označavati te im dodavati opis. Objave se mogu dijeliti javno ili s unaprijed odobrenim pratiteljima na kreiranom popisu, dok korisnici mogu pregledavati sadržaj i drugih korisnika te brojne fotografije i videozapise koji su trenutno u trendu.

Format fotografije koja se mogla objaviti u počecima ove društvene mreže razlikovao se od današnjeg. Naime, bilo je moguće objaviti fotografiju samo u kvadratni omjer slike (1:1) koja je imala 640 piksela i takav omjer je odgovarao širini zaslona tadašnjeg iPhone mobitela.

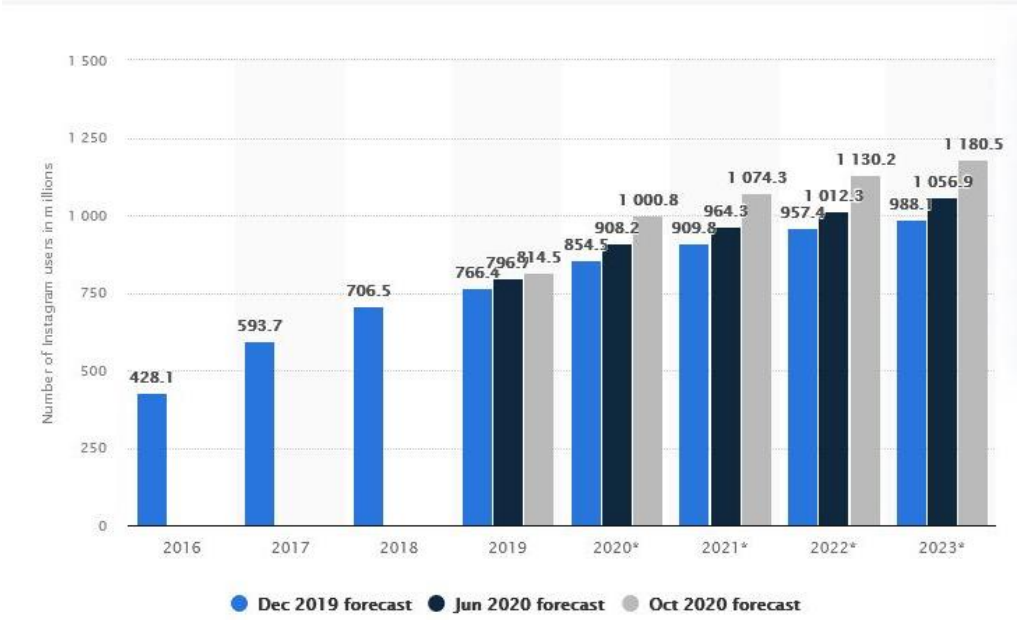
Navedeno ograničenje se promijenilo 2015. godine kada je došlo do povećanja na 1080 piksela. Mreža je dodala i neke druge karakteristike kao što je mogućnost objavljivanja više slika u jednoj objavi, izmjene u slanju poruka te značajku Instagram priče (eng. *Instagram stories*) koja korisnicima omogućuje objavljivanje fotografija i videozapisa koji su na profilu dostupni 24 sata nakon objavljivanja. Kod uređivanja Instagram priča može se dodati tekst, mijenjati njegovu boju i dizajn te dodavati razne naljepnice, a od siječnja 2019. godine svakodnevno ih koristi oko 500 milijuna korisnika.[42]

Na grafikonu 4. može se vidjeti broj korisnika Instagrama u svijetu u periodu od 2016. godine do 2021. godine te prognoza rasta do 2023. godine.

Prema njoj, 2023. godine očekuje se 1,18 milijardi korisnika.

[41] Kerkhof, P. et al. (2011) Crisis PR in social media: An experimental study of the effects of organizational crisis responses on Facebook. Amsterdam: University of Amsterdam, str. 3.
[42] https://hr.wikipedia.org/wiki/Instagram [22.7.2021.]

Grafikon 4**.** Broj korisnika Instagrama u svijetu od 2016. do 2023. godine u milijunima

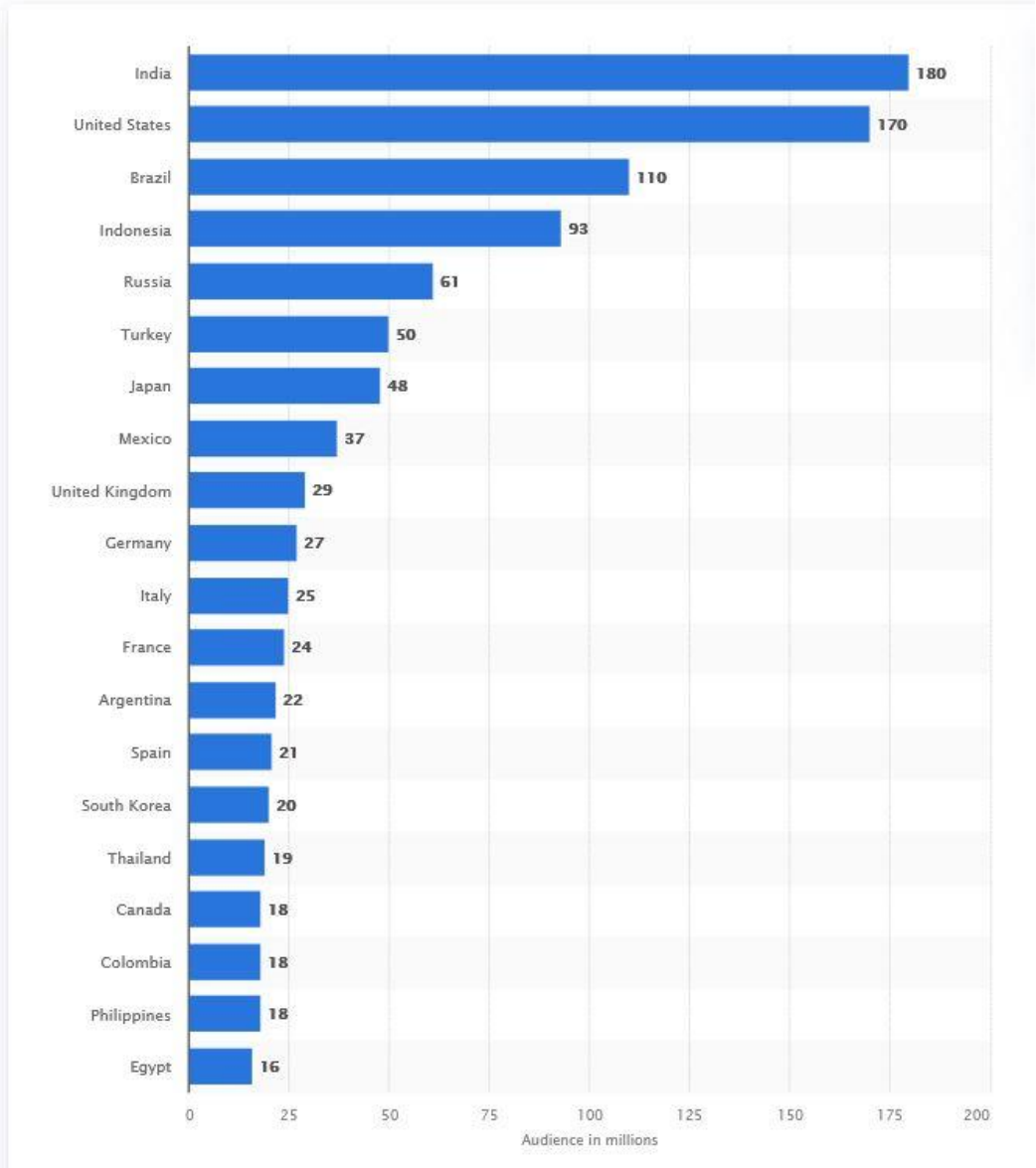


Izvor: https://www.statista.com/statistics/183585/instagram-number-of-global-users/

Grafikon 5. prikazuje vodeće zemlje prema broju korisnika Instagrama u milijunima.. Prikazani podaci su iz srpnja ove godine.

Kao što se može vidjeti, vodeća zemlja je Indija sa 180 milijuna korisnika, prati je SAD sa 170 milijuna, a na trećem mjestu je Brazil sa 110 milijuna. Četvrto i peto mjesto zauzele su Indonezija i Rusija koje zajedno bilježe preko 150 milijuna, a nakon njih slijede zemlje sa 50 milijuna i manje.

Grafikon 5. Vodeće zemlje prema veličini Instagram publike od srpnja 2021. u milijunima



Izvor: https://www.statista.com/statistics/578364/countries-with-most-instagram-users/

5.3. Twitter

Twitter je društvena mreža koju su u ožujku 2006. osnovali Jack Dorsey, Noah Glass, Biz Stone i Evan Williams. Sjedište tvrtke Twitter, Inc. je u San Franciscu, u Kaliforniji te broji više od 25 ureda širom svijeta. Ova društvena mreža namijenjena je za *microblogging,*[43] odnosno za dijeljenje i čitanje kratkih poruka i novosti koje su prema imenu mreže nazvane *tweetovima*. Koriste ju mnoge kompanije kako bi promovirale vlastite proizvode te je koriste i brojne poznate ličnosti.

S obzirom da je bila prepoznata kao najbrža društvena mreža u svijetu, Twitter je bio idealna mreža za prodaju te pružanje i dobivanje podrške pa se stoga počela koristiti i u poslovne svrhe, navode Grbavac J. i Grbavac V.[44]

Putem mreže korisnici objavljuju kratke poruke koje su u početku bile ograničene na 140 znakova, međutim 2017. godine ta granica je udvostručena te se moglo pisati do 280 znakova. Novo ograničenje vrijedilo je za sve jezike osim kineskog, japanskog i korejskog. Registrirani korisnici ove mreže mogu objavljivati poruke, dok ih neregistrirani korisnici mogu samo čitati.

Mreža je jako brzo postala popularna diljem svijeta. Već 2012. godine ova društvena mreža pokazala je svoj potencijal i važnost. Te godine u prosjeku je bilo 1,6 milijardi pretraživanja dnevno i 340 milijuna "tweetova" od strane 100 milijuna korisnika. Godinu kasnije bila je jedna od deset najposjećenijih web stranica. Zanimljiv je podatak da je 2016. godine, na dan predsjedničkih izbora u SAD-u, Twitter bio najveći izvor vijesti pri čemu je 40 milijuna objava vezanih za izbore bilo objavljeno već u jutarnjim satima toga dana.[45]

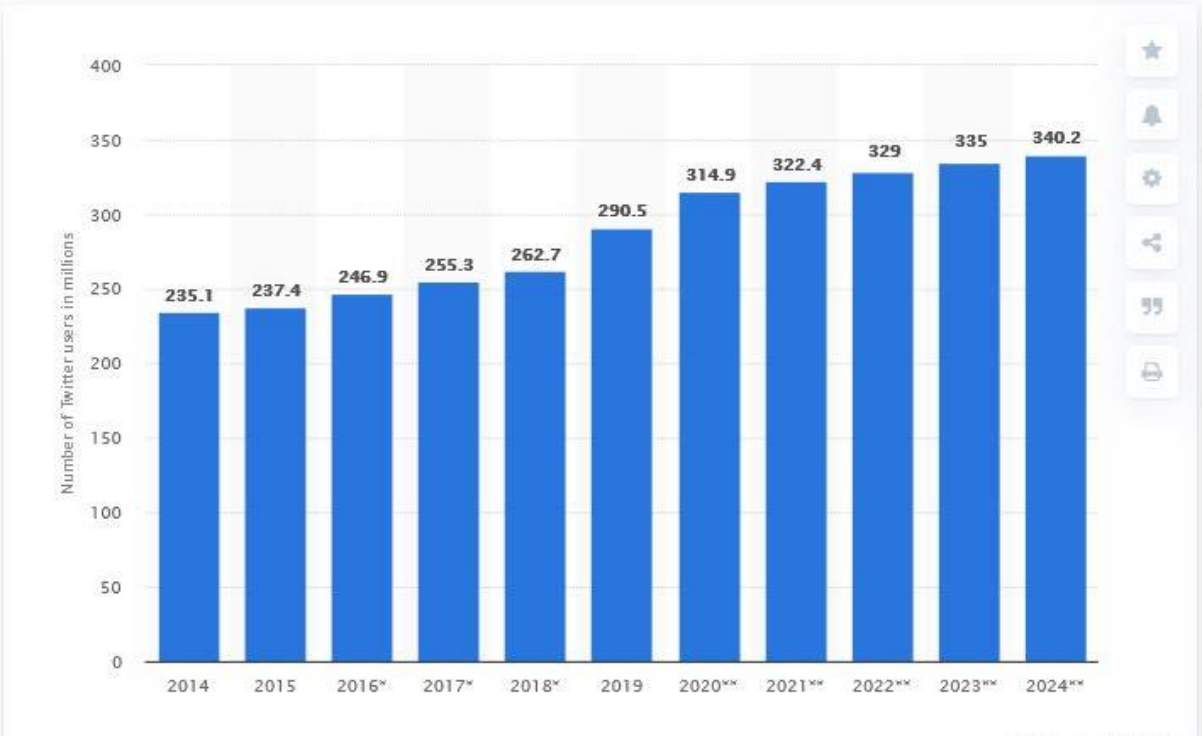
Danas Twitter broji 397 milijuna korisnika diljem svijeta.

Na grafikonu 6. može se vidjeti broj korisnika od 322,4 milijuna, međutim, podaci su iz veljače 2021. godine. Također, može se vidjeti i rast broja korisnika Twittera u periodu od 2014. godine do danas te prognoza rasta do 2024. godine. U 2019. godini broj mjesečno

[43] Micro blog se razlikuje od tradicionalnog bloga po tome što je njegov sadržaj obično manji i u stvarnoj i u zbirnoj veličini datoteke. Mikro blogovi omogućuju korisnicima razmjenu malih elemenata sadržaja poput kratkih rečenica, pojedinačnih slika ili video veza. Ove kratke poruke ponekad se nazivaju mikro postovima. https://en.wikipedia.org/wiki/Microblogging [23.7.2021.]
[44] Grbavac, J. i Grbavac, V. (2014) Pojava društvenih mreža kao globalnog komunikacijskog fenomena. *Media, culture and public relations, 5* (2), Zagreb: Hrvatsko komunikološko društvo, str.206.-219.
[45] https://hr.wikipedia.org/wiki/Twitter [23.7.2021.]

aktivnih korisnika ove društvene mreže diljem svijeta iznosio je 290,5 milijuna, a predviđa se da će se nastaviti povećavati na više od 340 milijuna korisnika do 2024. godine. Time se Twitter svrstao među najpopularnije društvene mreže svijeta i postao popularan marketinški kanal.

Grafikon 6. Broj korisnika Twittera diljem svijeta od 2014. do 2024. godine u milijunima



Izvor: https://www.statista.com/statistics/303681/twitter-users-worldwide/

5.3.1. Krizno komuniciranje na Twitter društvenoj mreži

Twitter je mreža čiji su korisnici uglavnom poznate osobe, političari, sportaši, pjevači kao i influenseri. Osim njih, Twitter je mjesto na kojem postoje brojni poslovni profili različitih organizacija i brendova. S ozbirom da je ova mreža prvotno zamišljena kao "poslovna" mreža razumljivo je kako se na njoj učestalo događa da njeni korisnici imaju potrebu komentirati različite krizne situacije. Stoga je u ovom potpoglavlju kao zasebna tema obrađeno krizno komuniciranje na Twitter društvenoj mreži.

Prema istraživanju Visibraina, platforme za praćenje društvenih medija koje je provedeno u partnerstvu s Nicolasom Vanderbeistom, stručnjakom za kriznu komunikaciju sa Sveučilišta

u Leuvenu (Belgija), Twitter je postao jako važan u kriznom komuniciranju što potkrjepljuje podatak da 94 % svih PR kriza započne ili se proširi upravo na Twitteru.[46]

Tijekom 2020. godine 19% PR kriza izbilo je na Twitteru što je platformu učinilo utjecajnijom od Facebooka (16%), YouTubea (4%) i blogova (4%). Postoji velika vjerojatnost da će potrošači kritizirati robne marke prvo na Twitteru, a onda na drugim društvenim mrežama, pri čemu je 17% veća vjerojatnost da će radije napisati negativan tweet na Twitteru nego negativnu objavu na Facebooku.[47]

Prema riječima Nicolasa Huguenina, izvršnog direktora tvrtke Visibrain, „*Društveni mediji oduvijek su bili "bojište" za robne marke, a čini se da Twitter prednjači u trendu*." [48]

Kako on objašnjava, Twitter sve više postaje platforma za dvosmjernu komunikaciju te trolanje[49] i provociranje. Korisnici često dijele negativne vijesti i koriste platformu isključivo da bi javno imenovali i posramili neki brend kada on pogriješi. Iako Twitter ima puno pozitivnih obilježja, organizacije i pojedinci trebaju imati na umu kako se negativne vijesti putem ove mreže brzo i lako šire i kako trebaju unaprijed biti spremni odgovoriti na nastalu krizu.

5.4. LinkedIn

LinkedIn osnovan je u prosincu 2002., a pokrenut u svibnju godinu dana kasnije. Tvrtku su zajedno sa Reid Hoffmanom osnovali i Allen Blue, Eric Ly, Jean-Luc Vaillant, Lee Hower, Konstantin Guericke i drugi, poznatiji kao članovi osnivačkoga tima iz PayPala i Socialnet.com-a. Izvršni direktor LinkedIn-a je Jeff Weiner, nekadašnji izvršni direktor tvrtke Yahoo! Inc.

Za razliku od ostalih navedenih društvenih mreža, za LinkedIn se može reći kako se radi o poslovnoj društvenoj mreži. Svrha ove mreže je povezivanje poslodavaca s onima koji žele

[46] https://jagocommunications.com/twitters-growing-importance-crisis-communications/ [25.7.2021.]
[47] Ibidem
[48] https://jagocommunications.com/twitters-growing-importance-crisis-communications/ [25.7.2021.]
[49] U internetskom nazivlju izraz *trol* označava osobu koja namjerno piše provokativne komentare u internetskoj raspravi. Preuzeto sa https://hr.wikipedia.org/wiki/Internetski_trol#cite_note-5 [25.7.2021.]

pronaći posao. LinkedIn je nastao kako bi njegovi članovi mogli učinkovito prezentirati svoje profesionalne sposobnosti i vještine te se povezati s poslodavcima koji njih mogu prepoznati kao svoje potencijalne zaposlenike. Preko ove mreže poslovni ljudi mogu komunicirati, razmjenjivati osobna iskustva i zanimljiv sadržaj, istaknuti svoje vještine, afinitete, pronaći poslodavca s kojima se mogu brzo i lako povezati.

Osim traženja posla, LinkedIn se koristi i za poboljšanje vlastitog profesionalnog umrežavanja, odnosno isticanja vlastitog korisničkog profila te za pronalaženje boljih mogućnosti za izgradnju vlastite karijere. Neki korisnici žele lakše povezivanje s drugim korisnicima tako što objavljuju razne objave i komentiraju objave drugih korisnika.

Za razliku od mnogih drugih društvenih mreža koje se najčešće oslanjaju na oglase, LinkedIn-ove usluge su nešto za što su korisnici spremni platiti. Naime, kako navodi M. Osman ukupno 39% korisnika LinkedIn-a plaća LinkedIn Premium paket.[50]

LinkedIn Premium je pretplatnička verzija LinkedIna koja korisnicima nudi dodatne značajke kao što su online tečajevi namijenjeni profesionalnom razvoju, mogućnosti uvida u informacije o tome tko pregledava njihov profil i mogućnost trenutnog slanja poruka bilo kojem korisniku na LinkedInu, čak i ako nisu povezani s njima.

Paket ima četiri razine: Premium Career, Premium Business Sales Navigator Pro i Recruiter Lite (Hiring).

M. Osman opisuje Premium Career razinu kao idealnu za one koji traže posao.[51] Ta razina namijenjena je za razmjenu poruka i pomaže korisniku da kontaktira bilo kojeg korisnika LinkedIna uključujući druge i treće kontakte. Uz to, korisnici imaju mogućnost saznati dodatne informacije o objavljenim poslovima (uključujući i podatke o plaći) te vidjeti tko je pregledavao njihov profil i u koliko pretraživanja se pojavilo njihovo ime.

Sve razine nude iste osnovne mogućnosti, a razlikuju se u nekoliko dodatnih značajki koje svaka razina nudi. Tako Premium Business razina još pruža i mogućnost neograničenog pretraživanja drugih korisničkih profila i prikaz dodatnih informacije o tvrtkama. Sales

[50] Osman, M. (2021) Mind-Blowing LinkedIn Statistics and Facts https://kinsta.com/blog/linkedin-statistics/ [25.7.2021.]
[51] Ibidem

Navigator Pro uz osnovne značajke pruža i napredne filtere pretraživanja, pristup različitim prodajnim alatima i mogućnost dokumentiranja drugih korisničkih profila, a Recruiter Lite razina nudi pametne prijedloge pri pretraživanju te dodatne alate koji su uglavnom predviđeni za lakše pronalaženje posla, objašnjava Osman.[52]

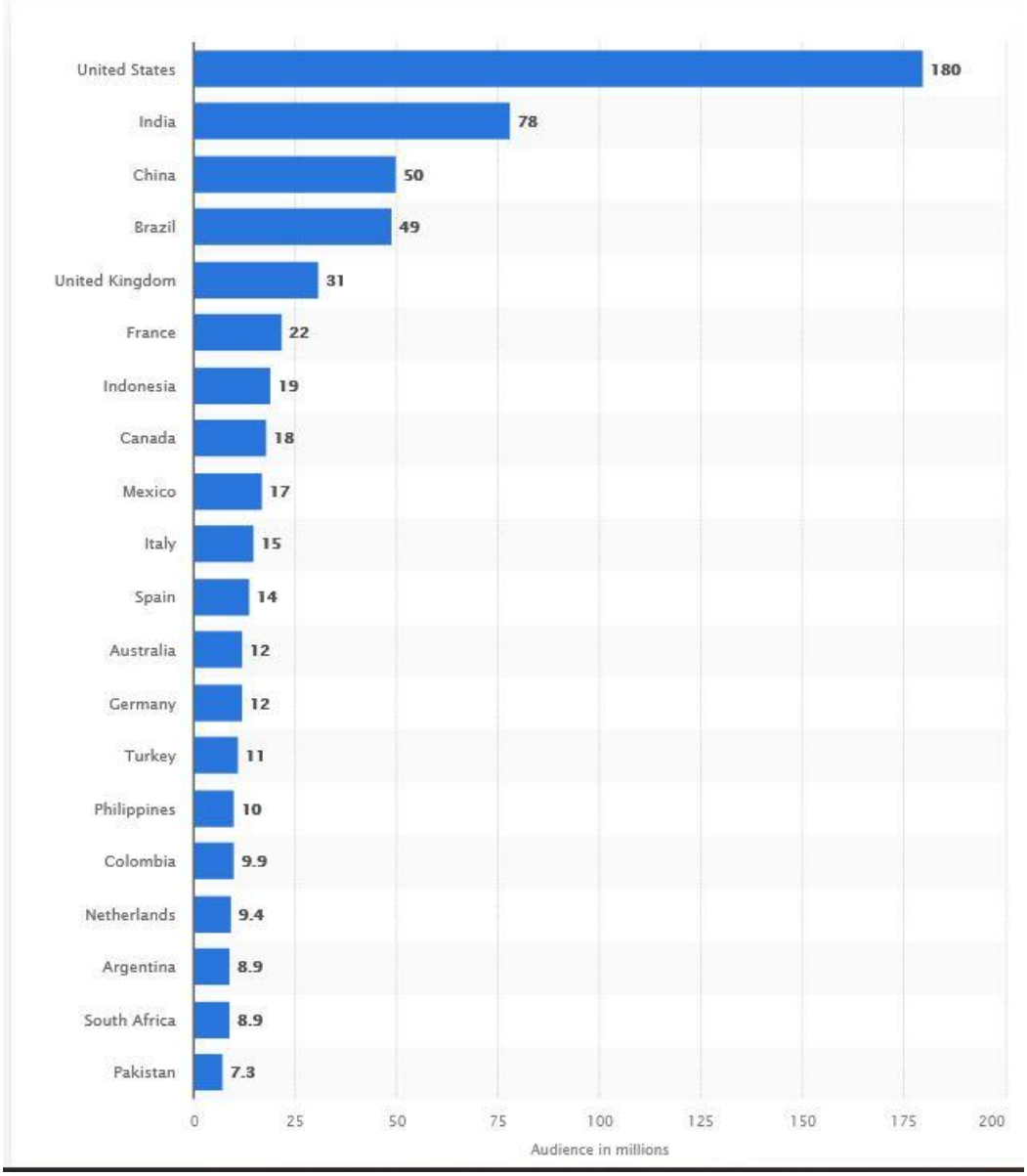
Autorica dodaje kako je prema istraživanju Hubspota LinkedIn 277% učinkovitiji u stvaranju potencijalnih klijenata u usporedbi sa Facebookom i Twitterom i da se time svrstao u dobre izvore za pronalaženje budućih klijenata.[53]

Microsoft je 2016., prepoznavši vrijednost LinkedIna, kupio tvrtku za 26,2 milijarde dolara. U 2020. platforma je ostvarila više od osam milijardi američkih dolara prihoda, ali unatoč velikom uspjehu, tvrtka nije uvijek bilježila samo pozitivne brojke. LinkedIn je 2018. godine prijavio operativni gubitak od 987 milijuna američkih dolara. Danas tvrtka vodi poslovanje s prihodima od plaćenih članarina, prodaje oglasa i rješenja za zapošljavanje koje vodi Ryan Roslansky.

LinkedIn je u veljači 2021. godine imao 740 milijuna korisnika registriranih u više od 200 zemalja svijeta. Na grafikonu 7. može se vidjeti koje države broje najveći broj LinkedIn korisnika u milijunima. Podaci su iz srpnja 2021. godine. Najviše korisnika je u Sjedinjenim Američkim Državama, čak 180 milijuna. Indija i Kina zauzele su drugo i treće mjesto sa 78 milijuna odnosno 50 milijuna korisnika. Slijede ih Brazil sa 49 milijuna i Ujedinjeno Kraljevstvo s 31 milijuna korisnika, a ispod njih nalaze se Francuska, Indonezija, Kanada, Meksiko, Italija, Španjolska i druge.

[52]https://business.linkedin.com/sales-solutions/sales-navigator-customer-hub/resources/inmail-best-practices [25.7.2021.]
[53] Osman, M. (2021) Mind-Blowing LinkedIn Statistics and Facts https://kinsta.com/blog/linkedin-statistics/ [25.7.2021.]

Grafikon 7. Vodeće zemlje prema broju korisnika LinkedIna u srpnju 2021. u milijunima



Izvor: https://www.statista.com/statistics/272783/linkedins-membership-worldwide-by-country/

Iz grafikona 7. je vidljivo kako je LinkedIn mreža najslabije zastupljena u Pakistanu, Južnoj Africi i Argentini koje broje manje od 10 milijuna korisnika pojedinačno. Ključne barijere daljnjem rastu možda treba tražiti u sociokulturnim obilježjima stanovništva navedenih zemalja, ali svakako bi trebalo težiti rastu i razvoju ove društvene mreže na tim prostorima.

5.5. Youtube

YouTube je američka medijska platforma namijenjena za dijeljenje videozapisa. U vlasništvu je Google-a, a pokrenuli su je Steve Chen, Chad Hurley i Jawed Karim u veljači 2005. godine. Google je kupio YouTube u listopadu 2006. godine za 1,65 milijardi dolara. Googleovo vlasništvo nad YouTubeom također je promijenilo njegov poslovni model. Nakon te akvizicije, ostvarivao je prihod ne samo od oglasa nego i od plaćenih sadržaja poput filmova i ekskluzivnog sadržaja. Od tada do danas razvio se od skromne video platforme za prijenos videa do platforme koja je u 2020. godini ostvarila prihode od 19,8 milijardi dolara.

YouTube je zauzeo drugo mjesto na popisu najposjećenijih web stranica u svijetu, odmah nakon Googlea. Platforma broji milijardu mjesečnih korisnika koji gledaju više od milijardu sati videozapisa svaki dan. Ako se govori o Youtubeu u kontekstu statistike, može se reći da su podaci zapanjujući. Količine novog sadržaja na platformi i broj njegovih korisnika neprestano rastu. Korisnici ove platforme prenose više od 500 sati novih video uradaka u minuti, što znači 30 000 sati novog sadržaja po satu i 720 000 sati novog sadržaja dnevno. Gledanje videa uživo na YouTubeu također se povećalo. Izvješće StreamElements-a, platforme koja razvija alate za *streamere*[54] pokazalo je da se gledanost prijenosa uživo udvostručila od prvog tromjesečja 2018. godine do prvog tromjesečja 2019. godine. Kako navodi J. Hale, u prvom kvartalu 2019. godine bilježi se gledanje prenesenog sadržaja od čak 722 milijuna sati.[55]

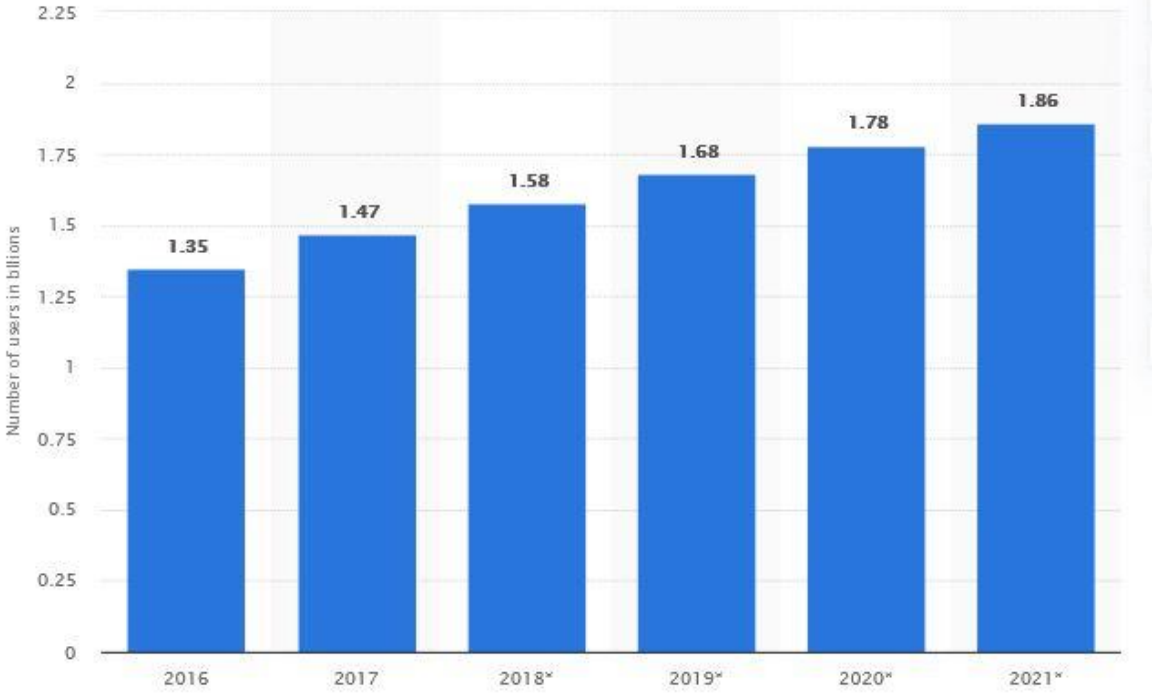
YouTube se proširio sa web stranice na mobilne aplikacije i na televiziju te je počeo nuditi i brojne druge usluge: video kategorije na YouTubeu koje uključuju glazbene spotove, video isječke, kratke filmove, igrane filmove, dokumentarne filmove, audio zapise, najave filmova, prijenose uživo, vlogove i drugo. Većinu sadržaja objavljenog na YouTube-u stvaraju pojedinci. To uključuje i suradnju pojedinih korisnika mreže i sponzora tvrtke. Otprilike od 2015. godine, pojedine etablirane medijske korporacije poput Disneya, ViacomCBS -a i WarnerMedia stvorile su i proširile svoje korporativne YouTube kanale za oglašavanje široj publici. YouTube također dopušta korisnicima s Google računom da gledaju i postavljaju vlastite videozapise, komentiraju druge videozapise, ocjenjuju i odgovaraju na komentare,

[54] Streamer je osoba emitira videa na mreži putem prijenosa uživo ili unaprijed snimljenog videozapisa.
[55] James Hale, More than 500 hours of content are now being uploaded to YouTube every minute, https://www.tubefilter.com/2019/05/07/number-hours-video-uploaded-to-youtube-per-minute/ [28.7.2021.]

označavaju videa sa 'sviđa mi se' ili 'ne sviđa mi se', stvaraju popise za reprodukciju i pretplaćuju se na druge kanale i profile korisnika.

Na grafikonu 8. može se primijetiti kako je YouTube od 2016. godine do danas bilježio kontinuiran rast iz godine u godinu. Broj korisnika u srpnju 2021. godine iznosio je 1,86 milijardi.

Grafikon 8. Broj korisnika YouTubea u svijetu od 2016. do 2021. u milijardama



Izvor: https://www.statista.com/statistics/805656/number-youtube-viewers-worldwide/

6. ULOGA I ZNAČAJ DRUŠTVENIH MREŽA U KRIZNOM KOMUNICIRANJU I UPRAVLJANJU KRIZOM

U svom radu *Pojava društvenih mreža kao globalnog komunikacijskog fenomena* Grbavac J. i Grbavac V. navode kako je čovjek društveno biće koje ima potrebu komunicirati s drugim ljudima i s njima dijeliti informacije iz svog svakodnevnog života što je dovelo do toga da društvene mreže slove kao komunikacijski fenomen koji je prepoznat na globalnoj razini. Korisnici društvenih mreža koriste ih kako bi putem njih mogli upoznati nove ljude i sklopiti nova prijateljstva, kako bi ostali u kontaktu s ljudima koje su upoznali i s njima međusobno razmjenjivali informacije, poruke, slike i ostali medijski sadržaj. Glavna karakteristika svih društvenih mreža je zajednički interes ljudi te komunikacijska sredstva i tehnike kojima se služe pri međusobnom komuniciranju.[56]

Prema pisanju CivicPlus, tvrtke za web razvoj, u svijetu je od srpnja 2016. zabilježeno 1,71 milijardi aktivnih korisnika društvenih mreža, dok njih 823 milijuna koristi društvene mreže isključivo putem pametnih telefona ili mobilnih uređaja kao što je tablet. Prema izračunu, svakodnevno se pojavi milijun novih aktivnih korisnika društvenih mreža što čini ekvivalent jedan u 12 sekundi.[57] Kada se te brojke usporede sa statističkim podacima iz 2020. godine u kojoj se bilježi 2,9 milijardi korisnika, neosporivo je koliku zastupljenost i važnost imaju društvene mreže.

Razvijanjem internet tehnologija društvene mreže su doživjele veliki preokret u svom razvoju i postale su najzastupljeniji izvor informacija. Društvene mreže omogućavaju korisnicima da brzo dođu do vijesti bez obzira gdje se nalazili. Brza komunikacija i dijeljenje informacija putem društvenih mreža jako je važna i u području marketinga te poslovanja općenito, nadodaju Grbavac J. i Grbavac V.[58]

Kada se govori o komuniciranju organizacije na društvenim mrežama, poželjno je da organizacija ima osobu ili tim ljudi koji će se za vrijeme krize baviti isključivo društvenim mrežama. Komuniciranje preko društvenih mreža važno je zbog brzog informiranja javnosti

[56] Grbavac, J. i Grbavac, V. (2014) Pojava društvenih mreža kao globalnog komunikacijskog fenomena. *Media, culture and public relations, 5* (2), Zagreb: Hrvatsko komunikološko društvo, str. 206.-219.
[57] https://www.civicplus.com/civicready/crisis-communications-guide [28.7.2021.]
[58] Ibidem, 206-219.

o kriznim situcijama s naglaskom da trebaju plasirati isključivo istinite i provjerene informacije.

Svaka organizacija bi kao vlastiti "etički kompas" trebala imati standarde etike, kvalitete, odgovornosti, integriteta i profesionalnosti. Za vrijeme krize stručnjaci iz odjela za odnose s javnošću (engl. Public Relations, skr. PR) često sami osmišljavaju službeni odgovor i time zastupaju organizaciju. To može uključivati pisanje govora za izvršni tim, organiziranje konferencija za novinare, pripremu medijskih odgovora, smirivanje unutarnje i vanjske okoline te savjetovanje s čelnicima tvrtke.

Današnji PR stručnjaci susreću se s brojnim kriznim situacijama i stoga trebaju imati razvijene komunikacijske vještine kao i vještine vođenja jer se od njih očekuje da daju dobre savjete i stručno mišljenje. Utjecaj masovnih medija i društvenih mreža na pojedinca, organizaciju i društvo u cjelini je neizbježno. Razumijevanje i prihvaćanje tog utjecaja ključno je kako bi se moglo učinkovito upravljati krizama u budućnosti.

6.1. Važnost izvještavanja medija u krizi

Za vrijeme krize mediji i javnost imaju isti cilj: doći do pouzdanih, ažuriranih informacija u što bržem roku. Izvještavanje putem društvenih mreža izvrstan je način za skretanje pozornosti javnosti na problem i pravovremeno pružanje ključnih sigurnosnih poruka.

S. Griffin (2018) navodi tri koristi koje društvene mreže pružaju za vrijeme krize:[59]

1. prevencija krize: društvene mreže treba uključiti u krizno komuniciranje, povećavati broj pratitelja i postići što veći doseg vijesti,

2. krizna intervencija: preko društvenih mreža treba dijeliti i stalno ažurirati novosti, potvrđivati ili negirati glasine te odgovarati na komentare i nedoumice ako ih ima i

3. postvencija: na društvenim mrežama treba dijeliti i informacije o ishodu krizne situacije i potvrditi ukoliko se ona završi.

[59] Stephanie Griffin, *5 Steps to Using Social Media for Crisis Communications*, Finalsite, srpanj 2018 https://www.finalsite.com/blog/p/~board/b/post/5-steps-to-using-social-media-for-crisis-communications [1.8.2021.]

Društvene mreže važan su komunikacijski alat brojnih poduzeća i igraju bitnu ulogu u obavještavanju korisnika za vrijeme kriznih situacija. Međutim, ponekad je teško javnosti iznijeti potpuno točan sadržaj i informacije zbog prirode samih kriznih događaja.

Stoga Griffin (2018) navodi nekoliko savjeta za uspješnije korištenje društvenih mreža u kriznom komuniciranju:[60]

- biti aktivan i prisutan na društvenim mrežama,
- uključiti društvene mreže u svoj sigurnosni plan,
- izgraditi tim za krizno komuniciranje na društvenim mrežama,
- biti kreativan prilikom objavljivanja informacija i
- povezati vlastiti profil na društvenim mrežama sa web stranicom.

Dva primjera dobrog kriznog komuniciranja na društvenim mrežama Facebooku i Twitteru:

Primjer 1.

Kao prvi primjer uzeti će se događaj iz 2013. godine kada je mlazni zrakoplov Southwest Airlines koji je letio iz Nashvillea skliznuo s piste i nespretno sletio na njujoršku zračnu luku LaGuardia. Svojim prednjim kotačem dodirnuo je pistu prije nego što se glavni stražnji stajni trap spustio što je uzrokovalo nagnječenje prednjeg stajnog trapa.

Prema pisanju The associated pressa, ovakvim slijetanjem prekršile su se uobičajene procedure zrakoplovne tvrtke. Na Boeingu 737 bilo je oko 150 ljudi, a 16 putnika zadobilo je lakše ozljede.[61]

Southwest Airlines kompanija dobar je primjer kako velike organizacije mogu dobro iskoristiti društvene mreže u svrhu kriznog komuniciranja. Kompanija je na svom Facebook profilu odmah objavila što se dogodilo te napisala da će objaviti detalje čim ih sazna. Ažurnost i iskrenost aviokompanije bili su ključni u rješavanju ove krizne situacije što može pomoći kompaniji kod zadržavanja povjerenja vlastitih klijenata.

[60] Ibidem
[61] https://www.arkansasonline.com/news/2013/jul/26/investigators-jet-landed-nose-first-20130726/ [1.8.2021.]

Na slici 1. može se vidjeti objava Southwest Airlinesa na Facebooku i Twitteru svega nekoliko minuta nakon nesreće.

Slika 1. Objava Southwest Airlines kompanije na Facebooku



Izvor: https://www.mojomedialabs.com/blog/3-great-examples-of-crisis-management-on-social-media

Većina komentara obožavatelja bili su u obliku podršku i zahvalnosti za otvorenu komunikaciju i brzi odgovor kompanije. Southwest Airlines kompanija ima dugu povijest brzog odgovaranja za vrijeme krize putem društvenih medija, a evidentno je i da imaju dobro krizno planiranje svog tima za komunikaciju i PR.

Ovakvim pristupom dali su jasnu poruku kako je bitno za svaku organizaciju u kriznoj situaciji da:

- ima uspostavljen plan za odnose s javnošću,
- brzo reagira na kriznu situaciju,

- iznosi točne i provjerene informacije putem društvenih mreža te da
- zaposlenici imaju jasno podijeljene uloge i zadatke.

Primjer 2.

Ponekad društveni mediji mogu biti i uzrok PR krize. Primjer za to je objava na Twitteru koju je 2011. američki Crveni križ uspio brzo riješiti. Jedan od zaposlenika je slučajno objavio tweet na Twitter profilu tvrtke. Pogrešno objavljeni tweet išao je ovako:

"*Ryan je pronašao još dva pakiranja od 4 boce piva Midas Touch Dogfish Heada. Kad pijemo, pijemo kako spada*".

Lako je zamisliti kako bi ovakva poruka mogla utjecati na ugled jedne časne i humanitarne organizacije kao što je Crveni križ. Međutim, Crveni križ je reagirao transparentno i humoristično. Objavili su sljedeće: „*Izbrisali smo odbjegli tweet, ali budite uvjereni da je Crveni križ trijezan i da im je oduzeo ključeve*".

Brisanje objave nije uvijek najbolja opcija iz dva razloga: ako organizacija ima veliku publiku koja može lako uočiti takve objave, moglo bi izgledati sumnjivo ukoliko ih se izbriše. Drugi razlog je taj da sve izbrisano može jednom isplivati na površinu i kasnije "proganjati" organizaciju, posebice preko društvenih mreža. Crveni križ je postupio ispravno priznavši da je ta poruka bila objavljena, izbrisali su je i s dozom humora objasnili da je to sve greška. Otišli su na svoj blog kako bi objasnili situaciju, stupili u kontakt s obožavateljima i sljedbenicima dajući do znanja da su pogriješili. Zaposlenik koji je pogriješio, također je priznao pogrešku na svom osobnom Twitter računu. Situacija se nije nikada pretvorila u veliku krizu, ali ostavila je važnu poruku da sa pratiteljima na društvenim mrežama treba biti iskren. Ljudi na društvenim mrežama lakše "opraštaju" pogreške, sve dok se organizacije ne koriste nepoštenim taktikama da bi ih sakrili.

Slika 2. Odgovor Crvenog križa na pogrešno objavljeni tweet



Izvor: https://www.mojomedialabs.com/blog/3-great-examples-of-crisis-management-on-social-media

6.2. Problem dezinformacija i medijske pismenosti

Dezinformacije, kako objašnjavaju Nenadić i Vučković, najčešće prepoznajemo kao netočne informacije koje su svjesno kreirane kako bi naštetile pojedincu, skupini, organizaciji ili državi, a sve zbog cilja ostvarenja nekog interesa, bilo političkog ili ekonomskog.

Osim dezinformacija, koristi se i izraz lažne vijesti (eng. *fake news*). Također, spominju se i termini misinformacije te malinformacije koje predstavljaju pogrešne, odnosno zlonamjerne informacije. Ovi termini imaju dosta sličnosti pa se mogu koristiti i kao istoznačnice.

Međutim, ako se definira njihova namjera, tada postoje određene razlike pa se dijele na sljedeći način:[62]

- ***dezinformacije*** i ***lažne vijesti*** stvorene su i distribuirane s namjerom da obmanu javnost za vlastitu korist onoga tko ih kreira,
- ***misinformacije*** su također štetni sadržaji jer sadrže netočne ili zavaravajuće informacije, ali ljudi koji ih dijele ne prepoznaju ih kao takve i nemaju namjeru svjesno prouzročiti štetu i
- ***misinformacijama*** smatraju se i nenamjerne novinarske pogreške.

Detaljnija analiza dezinformacija može se vidjeti u priloženoj tablici.

[62] Nenadić, I. i Vučković, M. (2021) *Dezinformacije*. Edukativna brošura i vježbe za razumijevanje problema dezinformacija, Zagreb: Agencija za elektroničke medije i UNICEF Zagreb, str.5.

Tablica 3. Terminologija informacijskog poremećaja: karakteristike dezinformacija, lažnih vijesti, misinformacija i malinformacija

	DEFINICIJA	NAMJERA	TOČNOST	POJAVNOST
DEZINFORMACIJE	Lažne, netočne ili zavaravajuće informacije dizajnirane, predstavljene i distribuirane s ciljem namjernog izazivanja štete i/ili ostvarenja osobne dobiti (HLEG 2018: 10)	Obmana	Lažne informacije koje se prezentiraju kao činjenice	Pojavljuju se u različitim oblicima, uključujući tekstove, videa, fotografije i ilustracije, a mogu oponašati i izgled vijesti
LAŽNE VIJESTI	Objave i članci temeljeni na lažnim informacijama, upakirani da izgledaju kao prava vijest s ciljem da zavaraju čitatelje radi financijske ili ideološke dobiti (Tandoc i dr. 2017: 674)	Obmana	Lažne informacije koje se prezentiraju kao činjenice	Imitiraju vijesti
MISINFORMACIJE (POGREŠNE INFORMACIJE)	Informacije koje su neistinite, ali nisu stvorene s namjerom nanošenja štete (Wardle i Derakhshan 2017); zavaravajuće ili netočne informacije koje ljudi dijele a da ih nisu prepoznali kao takve (vjeruju da su činjenične) (HLEG 2018: 10)	Pogreška	Pogrešne informacije koje se prezentiraju kao činjenice	Pojavljuju se u različitim oblicima, uključujući tekstove, videa, fotografije i ilustracije, a mogu izgledati i kao vijesti
MALINFORMACIJE (ZLONAMJERNE INFORMACIJE*)*	Informacije koje se temelje na stvarnosti, ali koriste se za nanošenje štete nekoj osobi, organizaciji ili zemlji (Wardle i Derakhshan 2017); primjer bi bio dijeljenje bez pristanka nečijih intimnih fotografija i videa	Nanošenje štete nekoj osobi, organizaciji ili zemlji	Točne informacije	Pojavljuju se u različitim oblicima, uključujući tekstove, videa, fotografije i ilustracije

Izvor: preuzeto od Nenadić, I. i Vučković, M. (2021) *Dezinformacije*. Edukativna brošura i vježbe za razumijevanje problema dezinformacija, Zagreb: Agencija za elektroničke medije i UNICEF Zagreb, str.5.

Dezinformacije se mogu objasniti i kao sadržaj koji je napisan kao senzacionalistički, kontroverzan i sa elementima iznenađenja i kao takav puno brže i lakše zaokupi pažnju ljudi za razliku od vjerodostojnih sadržaja. Ovakav sadržaj obično potvrđuje neka uvjerenja ili predrasude, upečatljiv je i izaziva reakcije, nadodaju autorice.

Prema poslovnom modelu internetskih platformi, prednost imaju sadržaji koji postižu veći efekt, odnosno imaju potencijal *viralnosti*[63], a poznato je da je glavna odlika laži da se širi puno brže, dalje i šire od istine. Iz ovog razloga dezinformacijama se daje puno više prostora te se njima želi zadržati pozornost korisnika pa se stoga često prodaju oglašivačima.[64]

Prema pisanju Roksandić Vidlička i Mamić sloboda izražavanja doživjela je svoju široku primjenu masovnom pojavom interneta i društvenih mreža. Internet je postao mjesto na kojem se na najlakši i najbrži način mogu razmjenjivati svakojaki sadržaji, uključujući i one nezakonite koji često vode do počinjena kažnjivih djela. Objavljivanje takvih sadržaja potaknulo je borbu protiv računalnog kriminala koji se još prepoznaje i pod nazivom cyber kriminal, kako bi se postigla računalna sigurnost kao primarni cilj. Nažalost, zbog nepostojanja odgovarajućeg pravnog okvira i regulative, širenje govora mržnje, lažnih vijesti i činjenja drugih oblika kažnjivih djela često prođe nekažnjeno i bez društvene odgovornosti.[65] Različiti akteri sudjeluju u različitim fazama proizvodnje i distribucije dezinformacija, s različitim motivacijama te više ili manje svjesno.

Nenadić i Vučković podijelili su aktere u tri osnovne kategorije: kreatori, djelitelji i primatelji:[66]

1. ***kreatori*** su nalogodavci i izvršitelji koji kreiraju dezinformacijsku kampanju s ciljem ostvarenja političkog ili ekonomskog interesa. Njihove motivacije i učinkovitost se razlikuju. Najveći potencijal stvaranja utjecajnih obmanjujućih kampanja imaju politički akteri, pogotovo vladajući i to zahvaljujući financijskim i drugim resursima kojima raspolažu.

Kao primjer može se navesti potez kineske vlade koja je prema istraživanju provedenom 2017. godine plaćala globalnim društvenim medijima za objavljivanje izmišljenih objava. Na

[63] Viralni sadržaj je sadržaj koji se velikom brzinom širi putem interneta.
[64] Ibidem, str.5.
[65] Roksandić Vidlička, S. i Mamić, K. (2018) Zlouporaba društvenih mreža u javnom poticanju na nasilje i mržnju i širenju lažnih vijesti: potreba transplantiranja njemačkog Zakona o jačanju provedbe zakona na društvenim mrežama? ur., *Hrvatski ljetopis za kaznene znanosti i praksu, 25* (2). Zagreb, str. 329.-357.
[66] Nenadić, I. i Vučković, M. (2021) *Dezinformacije.* Edukativna brošura i vježbe za razumijevanje problema dezinformacija, Zagreb: Agencija za elektroničke medije i UNICEF Zagreb, str.5.

taj je način htjela manipulirati javnim mnijenjem i skrenuti pozornost s bitnih političkih pitanja koji mogu izazvati negodovanje i prosvjede društva.
Studija sveučilišta u Oxfordu iz 2019. godine, objavila je dokaze o postojanju organiziranih kampanja za manipulaciju javnim mišljenjem u čak 70 zemalja, a 2017. i 2018. godine postojale su takve kampanje u 28 odnosno 48 zemalja. Naveli su i kako u svakoj zemlji postoji barem jedna državna agencija ili politička stranka koja koristi društvene mreže kako bi utjecala na javno mišljenje.[67]

2. ***djelitelji:*** nakon što je poruka objavljena, može se prosljeđivati i dijeliti na društvenim mrežama i drugim kanalima bezbroj puta. Poruka dobiva potencijal viralnosti (brze i široke cirkulacije internetom) onda kada se počne dijeliti izvan manje zajednice. Poruku može primiti i prosljeđivati bilo tko, uz komentiranje ili bez. Ako netko podijeli objavu iz razloga da ukaže na njezinu nelogičnost ili neistinitost to isto pridonosi njezinoj vidljivosti i viralnosti. Zahvaljujući djeliteljima, dezinformacije se jednostavno i brzo dijele s jedne društvene mreže na drugu, a ponekad ih preuzmu i tradicionalni mediji koji im bez dovoljne provjere o istinitosti, daju dodatnu vidljivost i legitimitet. Djelitelji dezinformacija poruke mogu dijeliti svjesno ili nesvjesno. Svjesno je onda kada su djelitelji plaćeni za to ili imaju neke druge motive da aktivno pridonose dezinformacijskoj kampanji, a nesvjesno je kada i sami nasjednu na dezinformaciju vjerujući da je istinita te je nastave dijeliti dalje. Nesvjesno dijeljenje dezinformacija posljedica je manjka medijske pismenosti.

Djelitelji dezinformacija najčešće su ljudi, ali to mogu biti i botovi. Botovi su softverski agenti koji djeluju u korelaciji sa mrežnim servisima i najčešće se koriste za prikupljanje informacija. Uglavnom oponašaju ljudsko ponašanje, međutim djeluju puno brže od čovjeka.
T. Barthlein (2016) dodaje kako botovi mogu utjecati na rasprave na internetu ili ih čak samostalno pokrenuti, da mogu masovno slati poruke te da imaju sposobnost umanjiti važnost argumenata drugih strana. Botove koriste i neki političari kako bi utjecali na prikupljanje glasova ili kako bi mijenjali javno mišljenje. Autor je iznio zanimljiv podatak o tome kako su Meksiko i Turska zemlje koje prednjače u korištenju usluga botova.[68]

[67] Bradshaw, S. i Howard, P. N. (2019) *The Global Disinformation Order: 2019 Global Inventory of Organised Social Media Manipulation*. Oxford: The computational propaganda project, str. 2.
[68] Thomas Bärthlein, kolovoz 2016. https://www.dw.com/hr/poplava-botova-na-dru%C5%A1tvenim-mre%C5%BEama/a-19456348 [3.8.2021.]

Neke društvene mreže poput Facebooka i Twittera vode borbu protiv botova tako što kontinuirano rade na razvoju programa za prepoznavanje i blokiranje neautentičnih korisničkih računa. Botovi značajno pridonose viralnosti i dosegu dezinformacija, ali nažalost, često se pronađe način da se ti programi izbjegnu čemu u prilog ide i podatak da botovi čine 40% cjelokupnog internetskog prometa, navode Nenadić i Vučković.

3. ***primatelji:*** značajan broj ljudi često je izložen informacijama za koje i sami mogu procijeniti da se radi o lažnim vijestima ili netočnim i manipulativnim informacijama. Neki od razloga sklonosti ljudi dezinformacijama mogu se objasniti teorijama iz psihologije kao što su:

- *kognitivnim pristranostima*: utječu na pogrešne prosudbe koje se ljudima neprestano događaju. Najčešći razlozi zbog kojih ljudi nasjedaju na dezinformacije su sklonost potvrđivanju i *bandwagon* učinak. Zbog potrebe potvrđivanja i prihvaćanja ljudi su skloni birati informacije koje su u skladu s njihovim uvjerenjima i stavovima te imaju naviku izbjegavati one informacije koje ta uvjerenja osporavaju.
  Prema bandwagon učinku, ljudi vjeruju u nešto samo zato što većina ili njima bliski ljudi također u to vjeruju. Prilikom određivanja je li nešto istinito ili nije, bolje prihvaćaju poruke ukoliko dolaze od vjerodostojnih i pouzdanih izvora. Iz tog razloga ljudi su manje kritični prema dezinformacijama koje dijele njihovi prijatelji, naveli su Schwarz i Jalbert u svom istraživanju.[69]

- *pogrešnim pripisivanjem*: situacija je kada ljudi imaju informacije pohranjene u memoriji, ali se ne mogu sjetiti njihova izvora. Pogrešno pripisivanje jedan je od razloga zašto je oglašavanje toliko učinkovito. Njihovo ponavljanje može utjecati na mišljenje da su pogrešne informacije istinite.

Prema pisanju Brashier i Schacter (2020), starije odrasle osobe lakše prihvaćaju i dijele dezinformacije od drugih dobnih skupina. Razlog tome leži u činjenici da se stariji ljudi ne koriste društvenim mrežama dugo i ne mogu lako prepoznati radi li se o istinitim ili lažnim

[69] Schwarz, N. i Jalbert, M. (2019) *When (fake) news feels true: Intuitions of truth and the acceptance and correction of misinformation.* London, UK: Routledge, str.5.

informacijama.[70] Primatelji dezinformacija i sami mogu postati djelitelji, a dijeljenjem ili komentiranjem dezinformacije osiguravaju joj veću vidljivost.

Medijska pismenost može se objasniti kao sposobnost kritičkog vrednovanja sadržaja i informacija objavljenog putem medija, kao i sposobnost prepoznavanja njihovog utjecaja na društvo te stvaranja medijskog sadržaja.

Vela Vrabec (2021), dipl. soc. pedagog, za medijsku pismenost kaže kako ona može pomoći u slučaju ostvarivanja važnih životnih događaja ili donošenja odluka. Ističe kako su mediji ti koji oblikuju društvo i kulturu, ali da se medijski pismeni ljudi mogu oduprijeti utjecaju medijskog sadržaja. Medijske poruke koje se primaju putem vijesti, reklama, filmova, videa i sl. utječu na razmišljanje i ponašanje ljudi, ali nažalost ponekad imaju negativan utjecaj jer mogu navesti ljude da rade stvari koje su neprihvatljive i opasne.[71] Upravo iz tog razloga proizlazi važnost medijske pismenosti koja ljudima može pomoći da prepoznaju loše poruke i da se odupru utjecaju medija. Medijska pismenost podrazumijeva odgovorno stvaranje i dijeljenje medijskog sadržaja.

Po pitanju medijske pismenosti u Hrvatskoj, D. Labaš (2015) je analizirao rad V. Cara i I. Kanižaja. U svom radu *Hrvatska: Nove prilike za sustavan pristup medijskoj pismenosti* navode kako problem leži u manjkavosti sustava formalnoga obrazovanja i pasivnosti strukovnih udruga. Istražuju koju ulogu imaju organizacije civilnog društva koje se smatraju jednim od ključnih dionika i zagovaratelja medijske pismenosti u Hrvatskoj. Ispitivanje je pokazalo da u Hrvatskoj još uvijek nije zaživio sustav medijske i informacijske pismenosti.[72] Prema pisanju Labaša, autori su iznijeli stav kako djeca i mladi u Hrvatskoj kroz svoj obrazovni sustav ne steknu dovoljno obrazovanja o medijima. Smatraju kako većina učenika nije sposobno kritički vrednovati i analizirati medijski sadržaj, te ističu i problem nedostatka potpore njihovim nastavnicima kako bi mogli organizirati dodatan sadržaj za njih kao i nedostatak potpore novinarima i medijskim djelatnicima u promoviranju medijske pismenosti.

[70] Brashier, N. M. i Schacter, D. L. (2020) Aging in an Era of Fake News. *Current Directions in Psychological Science*, 29(3), str. 316.–323.
[71] Vela Vrsabec, V., Medijska pismenost: Kako nas mediji oblikuju, http://www.zzjzpgz.hr/nzl/93/medijska_odgovornost.htm [11.8.2021.]
[72] Labaš, D. (2015) Medijska pismenost: preduvjet za odgovorne medije. *Knjižničar/Knjižničarka, 6.* (6.), str. 26.

Ipsos Puls, agencija za istraživanje tržišta je u suradnji sa Društvom za komunikacijsku i medijsku kulturu provela istraživanje u lipnju 2013. godine i među ispitanicima, njih 62% je izjavilo kako smatraju da medijski odgoj treba biti dijelom obrazovnog sustava. Prema tom istom istraživanju 64,1% odnosilo se na učenike u dobi od deset do devetnaest godina koji su iznijeli stav kako smatraju da bi s medijskim odgojem trebalo započeti u petom razredu.[73]

Prema nešto novijem istraživanju naziva "EU Kids Online" koje je provedeno 2017. za Hrvatsku, pokazalo se kako čak 80% roditelja djece u dobi od devet do sedamnaest godina smatra da u obrazovni sustav treba uvesti predmet koji bi se bavio isključivo medijskim odgojem djece.[74]

Medijska pismenost važna je za svakog pojedinca. Zbog konzumiranja medijskog sadržaja osoba može mijenjati mišljenje i formirati stavove i na temelju toga donositi odluke. Svaka osoba treba biti svjesna da medijske poruke mogu odražavati stavove i uvjerenja onih koji su ih kreirali, ali isto tako imaju pravo birati kakav sadržaj žele pratiti na svojim osobnim računima na društvenim mrežama. Također, jako je važno i da se učenicima kroz obrazovni sustav ukaže koliki utjecaj imaju društveni mediji i društvene mreže te koje su posljedice sadržaja koji plasiraju.

6.3. Širenje lažnih vijesti i njihove posljedice

Lažne vijesti (engl. *fake news*) mogu se definirati kao vijesti ili priče koje su stvorene kako bi namjerno zavarale čitatelje. Stvaraju se u svrhu dezinformiranja i zastrašivanja javnosti, kako bi se utjecalo na stavove ljudi, kako bi se potaknule neke političke teme, izazvale pobune ili kako bi se jednostavno privukla pažnja čitatelja. Lažne vijesti najčešće se odnose na teme vezane za ekonomiju, politiku, zdravlje, okoliš, sport, javne i poznate ličnosti itd. Plasiraju se u javnost putem društvenih mreža, novina ili drugih društvenih medija.

Collins English Dictionary lažne vijesti definira kao lažne, često senzacionalne informacije koje se šire pod krinkom novinskih izvještavanja.[75] Cilj objavljivanja lažnih vijesti je obmana i stjecanje političke ili financijske dobiti. Najčešće se objavljuju sa senzacionalističkim i

[73] Ibidem, str.27.
[74] Igor Kanižaj, Medijska pismenost- novi predmet u školi? (2019) https://hkm.hr/vijesti/domovina/medijska-pismenost-novi-predmet-u-skoli/ [11.8.2021.]
[75] Fake news, https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/fake-news [11.8.2021.]

pretjeranim naslovima ili potpuno izmišljenim vijestima koje mogu lako privući pažnju sa svrhom povećanja čitanosti, širenja vijesti, velikog broja pregleda na Internetu što vodi i do ostvarivanja prihoda, navodi se u članku.[76]

Ciboci, Kanižaj i Labaš su 2018. godine u sklopu obilježavanja Dana medijske pismenosti objavili nastavne materijale pod nazivom *Kako prepoznati dezinformacije i lažne vijesti.* U njima su iznijeli podatke istraživanja Eurobarometra iz 2018. godine prema kojemu čak 85% građana u Europskoj uniji prepoznaje lažne vijesti kao problem u njihovim državama. Istraživanje je provedeno među 25 576 ispitanika. Također, važan je podatak da je Hrvatska kao i Portugal, država u kojoj se najviše vjeruje informacijama i vijestima koje se prenose putem društvenih mreža, ističu autori.[77]

Autori Ho i Kristiansen u svom djelu spominju širenje lažnih vijesti i zavaravajućih informacija te ih definiraju kao komunikacijski fenomen koji sve više negativno utječe na ekonomsku, političku i društvenu dobrobit.[78] Da bi se bolje razumjelo kako se šire lažne vijesti, S. Vosoughi i suradnici analizirali su podatke o otprilike 126.000 vijesti koje je 'retweetalo' tri milijuna ljudi u periodu od 2006. do 2017. godine. Rezultati su pokazali da lažne vijesti putuju brže i dalje od pozitivnih vijesti na Twitteru. Također, rezultati su pokazali kako su se istinite priče sporije širile među korisnicima mreže, odnosno doprle su do oko 1000 korisnika, a najistaknutije lažne vijesti proširile su se između 1000 i 100 000 korisnika. Između ostalog, pokazalo se kako se političke vijesti šire tri puta brže od vijesti o prirodnim katastrofama, znanosti, terorizmu i financijskim podacima.[79]

6.3.1. Normativni standardi za regulaciju lažnih vijesti

Širenje lažnih vijesti i govor mržnje sve su češća pojava u medijima i na društvenim mrežama i predstavljaju sve veći problem u društvu. Međutim, ne postoji univerzalni pravni okvir koji regulira njihovo stvaranje i širenje. Iz tog razloga ulažu se veliki napori institucija kako bi se

[76] All about fake news: Fake news defined, https://library.gannon.edu/c.php?g=728528&p=5206339 [11.8.2021.]
[77] Ciboci, L.; Kanižaj, I. i Labaš, D. (2018) Kako prepoznati dezinformacije i lažne vijesti. // Razvoj medijske pismenosti, str. 8. https://www.medijskapismenost.hr/wp-content/uploads/2018/05/medijska-pismenost-lazne-vijesti.pdf [11.8.2021.]
[78] Ho, S. i Kristiansen, S. (2019) Environmental Debates over Nuclear Energy: Media, Communication, and the Public, Environmental Communication, 13:4, str. 431.-439.
[79] Larry Greenemeier (2018) https://www.pbs.org/newshour/science/false-news-travels-6-times-faster-on-twitter-than-truthful-news [12.8.2021.]

izborile protiv lažnih vijesti i njihovog širenja. Jedna od njih je i Europska komisija koja je odlučila raditi na provedbi skupa akcija za borbu protiv širenja dezinformacija u Europi. Tome je pridonijela i činjenica da zakonodavstvo Europske unije ne provodi nikakvu regulaciju širenja lažnih vijesti.

Osim zakonodavstva Europske unije koje ne provodi regulaciju distribucije lažnih vijesti, ni Hrvatsko kazneno zakonodavstvo nema neke posebne propise o njihovom sprječavanju ili kontroliranju. Važno je istaknuti kako ne postoji ni pravna regulativa koja definira odgovornost društvenih mreža za sadržaj i vijesti koje se dijele putem njihovih platformi. Pri tome odmaže i spoznaja kako zakonodavstvo Europske unije štiti društvene mreže od takve odgovornosti. Međutim, to bi se moglo pripisati činjenici da je ovo zakonodavstvo doneseno prije nego što su internet i društvene mreže imale ovako važnu ulogu u formiranju javnog mišljenja, objasnili su Roksandić Vidlička i Mamić te zaključili kako je nužno donijeti poseban zakon koji bi regulirao odgovornost društvenih mreža za sadržaj koji njihovi korisnici objavljuju.[80]

Prema izvješću Vlade RH, u poglavlju *Unaprjeđenje normativnog okvira za medije*, u Hrvatskoj nije osigurana provedba Zakona o medijima što je negativno utjecalo na poštivanje i primjenu novinarske etike i novinarskih standarda (...). Danas su lažne vijesti česta tema pisanja u društvenim medijima i posebno se naglašava nedostatak uredničke odgovornosti. Pored toga, Hrvatska je jedna od rijetkih država koja nema regulatorno tijelo za print ili neki oblik *press councila* [81] koji bi rješavao pritužbe vezane za povredu prava javnosti.[82]

Međutim, Vlada RH je u izvješću istaknula kako je nužno jačati koregulaciju i samoregulaciju kao modele koji bi mogli značajno doprinijeti u podizanju svijesti javnosti o širenju lažnih vijesti te kojima bi se mogli poboljšati narušeni profesionalni novinarski standardi. Ističe se i važnost pitanja povjerenja građana u medije kao i važnost razvoja medijske pismenosti maloljetnika čija zaštita predstavlja malo zahtjevniji izazov baš kao i borba protiv govora mržnje.

[80] Roksandić Vidlička, S. i Mamić, K. (2018). Zlouporaba društvenih mreža u javnom poticanju na nasilje i mržnju i širenju lažnih vijesti: potreba transplantiranja njemačkog Zakona o jačanju provedbe zakona na društvenim mrežama?. *Hrvatski ljetopis za kaznene znanosti i praksu, 25* (2). Zagreb, str. 329.-357.
[81] Press council je vijeće koje rješava pritužbe vezane za povredu prava javnosti. Ono nema zakonsku moć provođenja svojih odluka, niti može nametnuti bilo kakvu sankciju.
[82] https://vlada.gov.hr/ [12.8.2021.]

Iako su neke države ambiciozne po pitanju donošenja nacionalnih regulatornih okvira u ovom aspektu, sigurnost na internetu mogla bi se provoditi u većoj mjeri. Može se zaključiti kako u Hrvatskoj postoji puno prostora za napredak po pitanju postavljanja pravnih okvira i poboljšanja regulacije širenja lažnih vijesti. Bez obzira koji zakoni su na snazi i koja pravna regulativa se provodi i provodi li se uopće, stvaranje i širenje lažnih vijesti nema opravdanje i trebalo bi biti kažnjivo.

7. PRIMJER DOBRE PRAKSE KORIŠTENJA DRUŠTVENIH MREŽA ZA VRIJEME KRIZE

Za vrijeme krize ili neizvjesnosti svaka organizacija bi trebala znati prilagoditi svoju prisutnost na društvenim mrežama i uložiti određene marketinške napore. Sarah Cornelisse se u članku za blog PennState Extension referirala na komuniciranje na društvenim mrežama za vrijeme Covid krize, te je navela neke dobre prakse koje vrijedi primjenjivati i u drugim vremenima krize i neizvjesnosti, a one su sljedeće:[83]

1. *Aktivnost i prisutnost na društvenim mrežama*

Iako postoji mnogo neizvjesnosti u poslovanju svake organizacije te razvoj situacije zna biti prilično brz, neizbježno je odgovarati na određena pitanja korisnika kao što su pitanja vezana za radno vrijeme, mogućnosti kupnje, dostupnost proizvoda, isporuku, uvjete plaćanja, izmjene poslovanja i slično. Osim što je potrebno odgovoriti na ovakva pitanja, organizacija bi trebala razmisliti i o kreiranju kategorije sa najčešće postavljenim pitanjima (eng. *Frequently Asked Questions,* skr. FAQ) na vlastitoj web stranici i na taj način lakše i brže informirati korisnike.

2. *Smirenost i iznošenje činjenica*

Tijekom krize svi se osjećaju nesigurno u pogledu trenutne situacije i budućnosti pa tako i organizacija. Ukoliko organizacija odluči podijeliti neke informacije, prvo treba provjeriti dolaze li te informacije iz povjerljivih i pouzdanih izvora. Dezinformacije se lako dijele i šire na društvenim mrežama, stoga treba biti oprezan i ne dopustiti da poslovanje završi u lošoj situaciji zbog dijeljenja glasina ili netočnih podataka.

[83] Cornelisse, S. (2020) *Social media best practises in times of crisis,* PennState Extension, https://extension.psu.edu/social-media-best-practices-in-times-of-crisis [12.8.2021.]

3. *Transparentnost*

Mnoge tvrtke na društvenim mrežama dijele koje promjene provode kao odgovor na kriznu situaciju. Primjerice, za vrijeme Covid pandemije brojne tvrtke žele osigurati zdravlje i sigurnost svojih zaposlenika i kupaca pa tako svojim klijentima pružaju brojne mogućnosti kao što su besplatna dostava ili beskontaktno preuzimanje paketa.

4. *Prikladnost sadržaja*

Prikladan sadržaj iznimno je važan, ponajviše za vrijeme krize. Prilikom stvaranja i objavljivanja sadržaja na društvenim mrežama treba pripaziti da sadržaj i vrijeme objavljivanja odgovaraju trenutnoj situaciji. Važno je biti vjerodostojan i da ono napisano bude u skladu s djelovanjem tvrtke jer sve što se objavi na društvenim mrežama lako utječe na formiranje mišljenja korisnika.

5. *Osmišljavanje novog sadržaja*

Teška vremena mogu izvući kreativnost i velikodušnost kod ljudi. Pri otkazivanju nekih događaja i aktivnosti trebalo bi osmisliti alternativu da se ti događaji ipak realiziraju ili pak razmisliti o novim ili drugačijim načinima kojima se može zabaviti ili educirati vlastita publika, primjerice snimljeno ili uživo čitanje dječjih knjiga, virtualni obilasci muzeja, online demonstracije i drugo.

6. *Zapisivanje*

Jako je bitno da tvrtka prati što najviše dopire do kupaca, kada i koja pitanja se postavljaju, kakve objave korisnika se nadovezuju uz objavljeni sadržaj tvrtke i sl. Poduzimanje takvih radnji može pomoći pri stvaranju rješenja kao odgovora na krizu u marketinškom planu društvenih mreža tvrtke.

8. PRIMJER LOŠE PRAKSE KORIŠTENJA DRUŠTVENIH MREŽA ZA VRIJEME KRIZE

Osim dobre prakse uporabe društvenih mreža, postoje i loše prakse uporabe istih. Korisnici društvenih mreža često griješe jer se oslanjanju na mišljenje drugih korisnika i objavljeni sadržaj gledaju kao na pouzdan izvor informacija te ih objavljuju prije nego provjere jesu li istinite. Objavljivanjem netočnih informacija može se naštetiti osobi ili poduzeću i ostaviti trajne posljedice. Kao primjer poslužit će slučaj bombaškog napada u Bostonu, koji se dogodio 2013. godine.

Na internetskoj stranici Reddit javno je optužena pogrešna osobu za bombaški napad koji se dogodio 2013., za vrijeme Bostonskog maratona. Naime, u travnju te iste godine, obitelj Tripathi tragala je za nestalim 22-godišnjim sinom Sunilom koji je nestao na više od mjesec dana. Njegovi roditelji i sestra surađivali su s FBI-om gotovo osam tjedana kako bi ga pronašli. Također, kreirali su i Facebook stranicu pod nazivom "Pomozite nam da pronađemo Sunila Tripathija" u slučaju da se on pojavi na mreži. Usred te potrage, na Redittu, koji je u to vrijeme imao oko 70 milijuna korisnika (danas broji 430 milijuna), započela je nova potraga za njim, ali iz drugih razloga.

U manje od 24 sata, Sunilovo ime proširilo se internetom kao jedno od dvaju imena osumnjičenih za bostonski napad na Bostonskom maratonu. Naime, 15. travnja u 14:49 dvije su bombe eksplodirale tijekom maratona, a tri dana kasnije na televiziji su se emitirale zamagljene fotografije dvojice osumnjičenih muškaraca. Reddit, koji se do tada pokazao kao pouzdan izvor informacija, ovoga puta je napravio pogrešku neispitujući istinitost i vjerodostojnost podijeljenih informacija.

Članovi te stranice, potaknuti objavom odlučili su loviti sumnjivce sličnog izgleda na internetu i riješiti misterij preko vlastitih računala. Jedan korisnik je naišao na Facebook stranicu obitelji Tripathi te je Sunilovu fotografiju kopirao, zalijepio pored fotografije najmlađeg osumnjičenog za bombardiranje (za kojeg se ispostavilo da je Dzhokhar Tsarnaev) i postavio ju na Reddit. Tada su dezinformacije i nagađanja izmakli kontroli. U roku od nekoliko sati, korisnici Facebooka počeli su pisati negativne komentare na stranici koju je kreirala obitelj Tripathi. Negativne poruke i komentari postali su previše za njih pa su uklonili stranicu, ali to je samo dodatno "potpalilo vatru" na Redditu i Twitteru.

Nešto kasnije, New York Times objavio je kako je Erik Malinowski (novinar BuzzFeeda) na Twitteru napisao da je Facebook grupa posvećena pronalasku Sunila Tripathija, koju je kreirala obitelj, izbrisana. Otprilike 300 korisnika Twittera "retweetalo" je objavu Malinowskog, uključujući i blogera Pereza Hiltona koji ju je proslijedio dalje do više od šest milijuna sljedbenika. Objava je stigla i do Andrewa Kaczynskog, još jednog novinara na BuzzFeedu koji je svojim sljedbenicima (njih 90 000), poslao dezinformacije o policijskoj istrazi te se nadovezao kako je Reddit bio u pravu što se tiče nestalog studenta, odnosno da je osumnjičeni identificiran kao Sunil Tripathi. Nekoliko minuta kasnije @YourAnonNews, profil na Twitteru kojeg prati oko 6 milijuna korisnika, objavio je Tripathijevo ime i time je ta vijest obišla cijeli internet i predstavila Sunila Tripathija kao drugog osumnjičenika.

Agoniji je došao kraj kada je NBC-ov novinar Pete Williams objavio da nestali muškarac nije jedan od dvojice osumnjičenih. Međutim, šteta za obitelj Tripathi je već bila napravljena. Obitelj je primila stotine prijetećih i antiislamskih poruka (iako nisu muslimani), a grupe ljudi koje su pomagale obitelji kako bi pronašli svog sina, pobjegle su misleći da je on jedan od bostonskih bombardera.

Raspletom događaja i izlaskom istine na vidjelo, novinari koji su dijelili glasine i donosili zaključke o Sunilu Tripathiju kasnije su se ispričali obitelji putem telefona, Twittera i ostalih društvenih mreža. Reddit se također ispričao, a voditelj stranice napisao je kako se nada da će lekcije naučene u slučaju Sunila Tripathija pomoći da internetska zajednica postane osjetljivija u budućnosti. Međutim, sve upućene isprike ne mogu lako izbrisati agoniju koju je proživjela obitelj Tripathi.

9. STUDIJA SLUČAJA: KRIZNO KOMUNICIRANJE U SLUČAJU PODUZEĆA ORLJAVA D.O.O.

U ovom dijelu rada analizira se slučaj krize poduzeća Orljava d.o.o., jedne od najpoznatijih hrvatskih tekstilnih tvornica koja se 2021. godine suočila s kriznom situacijom financijske prirode koja je naposljetku rezultirala i stečajem.

Cilj studije bio je istražiti što je dovelo poduzeće do krize, kako je ono provodilo krizno komuniciranje te je li koristilo društvene mreže za iznošenje informacija i komunikaciju sa zainteresiranom javnosti.

9.1. Podaci o poduzeću Orljava

Orljava d.o.o. je požeško poduzeće koje proizvodi visokokvalitetne košulje za muškarce. Proizvodni pogoni poduzeća nalaze se u Požegi i mjestu Velika i ima najsuvremeniju opremu potrebnu za tekstilnu proizvodnju. Jedna je od najpoznatijih hrvatskih tekstilnih tvornica koja djeluje već 75 godina i jedna od preko stotinu poduzeća koja se još uvijek nalazi u državnom vlasništvu.

Poduzeće je započelo proizvodnju za izvoz 1960-ih godina, a svoj strateški zacrtani udio od 90% proizvodnje za izvoz postigla je u devedesetima.[84] Od 1991. sve više je jačala potražnja za proizvodima ovog poduzeća te je na domaćem tržištu bila prepoznata proizvodima kojima je mogla konkurirati i cijenom i kvalitetom proizvodima zapadnog tržišta. Poduzeće je i nositelj znaka kvalitete HGK za proizvod/uslugu *"Hrvatska kvaliteta"* kojeg je dobilo kao priznanje hrvatskom proizvođaču i proizvodu, a ujedno je i jamstvo potrošaču kako je riječ o proizvodu koji zadovoljava najvišu razinu kvalitete.[85]

9.2. Kriza i njene posljedice

Nakon 75 godina rada poduzeće odlazi u stečaj zbog 30 milijuna kuna dugovanja na koje država godinama nije reagirala. Znakove lošeg poslovanja poduzeće je pokazivalo već i ranije, a prema izvješću za 2019. godinu gubitak iznad visine kapitala bio je preko 10 milijuna kuna. Poslovanje je bilo sve lošije, a obećanje da će pronaći strateškog partnera, država nije ispunila. Na pitanje jesu li se problemi poduzeća Orljava mogli ranije riješiti,

[84] https://znakovi.hgk.hr/tvrtka/orljava-d-o-o/ [12.8.2021.]
[85] https://znakovi.hgk.hr/o-znakovima/ [12.8.2021.]

ministar prostornoga uređenja, graditeljstva i državne imovine Darko Horvat je odgovorio da njezini dugovi nisu nastali unatrag godinu ili dvije, već su nastali nakon provedene predstečajne nagodbe ili u samom jeku predstečajne nagodbe koje je poduzeće prolazilo od 2013. do 2019. godine. "*Tih 30 milijuna kuna, što kratkoročnih, što dugoročnih obveza generirano je unatrag pet godina. Je li se moglo sanirati unatrag dva, tri ili pet mjeseci - vjerojatno da*", izjavio je Horvat.

Kao jedan od razloga veoma loše situacije u kojoj se poduzeće našlo moglo bi se navesti i njegovo izdvajanje iz sustava Kaznionice i zatvora u Požegi 2002. godine čime je u podjeli imovine izgubilo poljoprivredu, stočarstvo i metalni pogon, a u nasljeđe dobilo dosta dugova.[86]Za 2. srpnja iste godine zakazano je ročište povodom stečajnog prijedloga koji je podnio direktor poduzeća Orljava, Luka Balenović koji navodi da je stečajni prijedlog podnesen upravo zbog prezaduženosti poduzeća. Ono godinama posluje s gubitkom iako radnicama nije jasno kako se to moglo dogoditi s obzirom na to da su izvozili i do 7000 košulja tjedno.

Uzroci krize prema poglavlju 2.1. prepoznati su kao unutarnji izvori na koje je poduzeće moglo utjecati: loše upravljanje financijama, nestručnost uprave, loši uvjeti rada i loša komunikacija.

Na cijelu situaciju utjecao je i jedan vanjski uzrok - Covid pandemija. Naime, već početkom 2020. godine, zbog pandemije dugogodišnji partner poduzeća – njemačka korporacija Olymp je počeo smanjivati narudžbe što je dovelo do pada obujma posla poduzeća Orljava. Olymp je ujedno bio i najvažniji kupac proizvoda poduzeća, a jedan mali dio proizvoda slao se u Sloveniju i na domaće tržište. Još do prije par godina, Orljava d.o.o. tjedno je proizvodila dvije tisuće košulja za Olymp. Smanjivanjem narudžbi, 180 radnica koje su posljednjih mjeseci primale minimalac, postale su višak. Tada dolazi do propasti poduzeća.

Na Covid krizu poduzeće nije moglo utjecati, međutim valja naglasiti kako ona nije odgovorna za dugove poduzeća koji su se gomilali godinama, ali je presudila njegovom poslovanju.

Posljedice krize najviše su osjetili zaposlenici poduzeća. Osim rada vikendom uz neplaćene prekovremene sate, kašnjenja plaća, rasta prekarijata, nemara uprave i države kako navodi

[86] Vragolović, A. (2016) https://www.radnicki.org/eksploatacija-u-orljavi/ [13.8.2021.]

sindikalistica Jasna Bešlić[87], zaposlenici poduzeća posljednje su mjesece radili za minimalac. Oni su radnici u pedesetima koji su sa svojih 30 godina radnog staža dovedeni u situaciju da nemaju gdje ponovo naći posao jer ih je stečaj poduzeća stjerao u kut, a država kao njen vlasnik se nije pobrinula za njih. Svi radnici odlaze na burzu rada.

9.3. Krizno komuniciranje

Kao jedan od glavnih problema u ovoj krizi ističu se loše krizno komuniciranje (interno i eksterno) te krizno planiranje od strane glavnih aktera - države i menadžmenta poduzeća. Naime, Vlada RH je oglušila na cijeli slučaj i odlučila da neće iznositi previše informacija i zauzimati određeno stajalište: *"Država se oglušila, ne želi nam pomoći. Nama je teško, mi bi svi željeli ostati raditi",* izjavila je sindikalna povjerenica gđa. Mirela Bonić.[88]

Najviše prigovora ide upravo na račun neodgovornog ponašanja i nereagiranja Vlade u cijeloj situaciji: *''Nažalost, osobe iz Vlade koje bi trebale na tome raditi su potpuno neaktivne cijelo ljeto tako da je stečajni upravitelj bio prisiljen smanjiti broj zaposlenih, sveo ga je na minimum s obzirom da nema novca niti za isplate plaće za otkazni rok"*, izjavio je gdin. Mario Iveković iz Novog sindikata za Dnevnik.hr.[89]

Od početka cijele situacije zaposlenici nisu dobivali informacije koje su oni kao najvažniji resurs poduzeća trebali prvi saznati. Sve informacije saznali su iz medija i preko sindikata. "Velika je pogreška ukoliko zaposlenik neke informacije iz svoje tvrtke prvo sazna iz novina".[90]

Neznanje i nedostatak informacija izazvali su paniku i napetost među zaposlenicima poduzeća Orljava: *"Želimo da nam što prije javno kažu što namjeravaju, mi ćemo ih podržati. Čuli smo da se sprema brzi stečaj pa prijelaz - u redu je ako to zadržava radnike na njihovim radnim mjestima, njihove statuse i plaće"* - rekao je u izjavi za HRT gdin. Mario Iveković**,** predsjednik Novog sindikata, čime je naglasio neupućenost radnika u krizno planiranje menadžmenta tvrtke.

---

[87] Ibidem.
[88]https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/nakon-75-godina-gasi-se-orljava-drzava-kao-vlasnik-nije-reagirala-20210812 [13.8.2021.]
[89] https://www.facebook.com/DNEVNIK.hr/videos/239851014658352 [13.8.2021.]
[90] Šutalo, V. (2017) *Odnosi s javnošću.* Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, str. 58.

Međutim, odgovorni nisu previše komunicirali ni sa javnošću. Premda svakodnevno koriste društvene mreže, Vlada RH i poduzeće Orljava d.o.o. ovoga puta ih nisu koristili u svrhu informiranja javnosti. Poduzeće Orljava d.o.o. ima svoju službenu stranicu *http://orljava.hr/* te službenu stranicu na društvenoj mreži Facebook. Vlada RH za dijalog s građanima i objavu informacija koristi sljedeće platforme i mreže: Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Flickr, piše na njihovoj službenoj stranici "*Vlada Republike Hrvatske*" - *https://vlada.gov.hr/*.[91] Međutim, u slučaju poduzeća Orljava, nije bilo ni komunikacije s građanima ni objavljivanja informacija. Njihovu Facebook stranicu prati više od 160 000 korisnika, a na Twitteru koji broji više od 180 000 pratitelja stoji samo jedna objava koju su objavili tek 13. kolovoza što se može vidjeti na slici 3. Podijelili su izjavu ministra Horvata, ali nisu iznijeli nijedno osobno stajalište kao ni priopćenje za javnost. Na njihovoj Facebook stranici nema nijedne objave vezane za slučaj kao ni na Facebook i web stranici poduzeća Orljava d.o.o.

Slika 3. Objava Vlade RH na Twitteru



Izvor: https://twitter.com/search?q=orljava&src=typed_query

Iz predočenog se može zaključiti kako je krizno komuniciranje bilo nepripremljeno i jako loše. U nastavnim materijalima kolegija "Krizni menadžment u poduzetništvu" navodi se kako je u kriznim situacijama od iznimne važnosti razmišljati strateški i uspostaviti nadzor nad prijetnjama ugledu poduzeća.

[91] https://vlada.gov.hr/ostalo/drustvene-mreze-vlade-republike-hrvatske/15166 [14.8.2021.]

Za uspješno vladanje kriznom situacijom važno je:[92]

- pripremiti krizni komunikacijski tim,
- pripremiti krizni komunikacijski centar i
- osobu koja će komunicirati s medijima.

U ovom slučaju, nažalost, ni Država, ni menadžment poduzeća Orljava d.o.o. nisu poduzeli ništa od navedenog. Zaposlenici i javnost su ostali poprilično neupućeni u samu srž problema ovoga slučaja. Odgovorni su dijelili informacije, takoreći, na kapaljku. Prema izjavi ministra Horvata, od menadžmenta Orljava d.o.o. nisu uspjeli dobiti nikakav razvojni plan prema kojem bi vidjeli neki novi investicijski ciklus te kojim bi poduzeće stavili u tehnološku korelaciju s njezinim do jučer najvećim kupcem, njemačkom kompanijom Olymp, navodi portal Poslovni.hr.[93] Uzevši u obzir da menadžment poduzeća Orljava nema razvijenu strategiju razvoja i plan oporavka poduzeća, ne može se previše pouzdati u to da ima razvijene strategije kriznog komuniciranja.

Jedna od najčešćih pogrešaka u internom komuniciranju je nepružanje informacija zaposlenicima poduzeća. Kao najvažniji resurs organizacije, zaposlenici ne bi smjeli informacije o krizi unutar organizacije saznati prvo putem medija nego ih treba pravovremeno informirati o svemu što se događa. Zaposlenici trebaju biti uključeni u novonastalu situaciju te imati mogućnost svojim prijedlozima i idejama pomoći u uklanjanju ili ublažavanju posljedica krize. Isto tako, trebaju biti upoznati i sa planom kriznog komuniciranja kako bi olakšali komunikaciju sa medijima i pružili im pouzdane informacije kada to bude potrebno.

Ukoliko zaposlenici nisu informirani niti upućeni u kriznu situaciju, to može dovesti do njihovog paničnog ponašanja i širenja glasina koje negativno utječu na rješavanje krizne situacije, što se pokazalo i u primjeru ovog poduzeća kada su u lipnju zaposlenice odlučile prosvjedovati zbog mogućeg stečaja. Tražile su od Vlade da primi predstavnike sindikata kako bi razgovarali o njihovoj budućnosti, međutim Vlada nije bila zainteresirana za razgovor s njima kao ni za komunikaciju sa kompanijom Olymp. Kako navodi portal Telegram.hr, o prekidu suradnje Olympa i poduzeća Orljava govorilo se još u svibnju 2021.

[92] Zavišić, Ž., Bilić, I. i Zavišić, S. (2011) Krizno komuniciranje: Interna komunikacija u kriznim situacijama. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 164.
[93] https://www.poslovni.hr/domace/radimo-sve-da-taj-brend-ne-postane-hrvatska-povijest-i-da-im-osiguramo-buducnost-4301140 [16.8.2021.]

godine kada se pojavila informacija da postoji mogućnost da Olymp u potpunosti prekine suradnju s ovim poduzećem iz razloga što Nijemci nisu bili zadovoljni izostankom komunikacije s Državom kao vlasnikom. Prekid suradnje s Olympom, za koji je očito bila odgovorna Država, značio je definitivni kraj poslovanja poduzeća Orljava.

9.4. Rezultati studije

Analizom slučaja dolazi se do zaključka kako Vlada RH i poduzeće Orljava d.o.o. sa lošim upravljanjem financijama i lošim upravljanjem uprave nisu imale razvijen krizni komunikacijski plan kao ni eksternu i internu komunikaciju koja je po svojoj definiciji sastavnica upravljanja promjenama: "Interna komunikacija predstavlja planirano korištenje komunikacijskih alata i sadržaja radi sustavnog utjecaja na znanje, stavove i ponašanje zaposlenika određene organizacije."[94]

Ni jedna strana nije imala krizni komunikacijski tim koji bi mogao kompetentno, brzo i učinkovito odgovoriti na izazove krize. Poduzeće nije imalo glasnogovornika odnosno osobu koja bi u koordinaciji s ostalim članovima tima i osobom zaduženom za odnose s javnošću osmislila ključne poruke koje će iznijeti zaposlenima, medijima i javnosti. Krizni tim bi trebao stalno biti u kontaktu s medijima osiguravajući tako pravovremenost i konzistentnost informiranja ukupne javnosti.

Može se vidjeti kako je Vlada RH pažljivo birala riječi u svojim obraćanjima javnosti, ne iznoseći previše informacija. Svojom objavom na Twitteru, oslanjajući se na izjavu ministra Horvata o tome kako postoje zainteresirana društva za preuzimanje i nastavak proizvodnje poduzeća htjela je, pretpostavlja se, ublažiti situaciju. Jedno od zainteresiranih društava bio je, kako prenose portali, đakovački Hemco čija je zainteresiranost trajala kratko obzirom da poduzeće Orljava d.o.o. sa sobom nosi dugovanje od 30 milijuna kuna. Isto tako, država kao vlasnik poduzeća kao ni samo poduzeće nisu iskoristili priliku informirati javnost o cijeloj situaciji. Potonje su mogli najbrže i najjednostavnije učiniti preko društvenih mreža na kojima Vlada RH broji više od 300 000 pratitelja. Na taj način bi mogli ukazati na svoju iskrenost, zabrinutost i involviranost.

[94] Ibidem

10. ZAKLJUČAK

Društvene mreže predstavljaju iznimno važno komunikacijsko sredstvo i kao takvo imaju značajan utjecaj na cjelokupno društvo. Nijedna organizacija nije pošteđena krize. Kriza se može dogoditi svakoj organizaciji. Vrijeme krize je specifično vrijeme za svaku organizaciju u kojoj njeni zaposlenici, ali ne samo oni, već i svi oni zainteresirani za njeno poslovanje, zahtijevaju i zaslužuju istinite i pravovremene informacije. U današnje vrijeme se pokazalo kako se do njih najbrže mogu doći upravo putem društvenih mreža koje broje više od 3 milijardi korisnika širom svijeta. Nedostatak informacija stvara tzv. "*informacijski vakuum"* koji se vrlo lako može ispuniti nagađanjima, glasinama, dezinformacijama ili nekontroliranim javnim napadima što može trajno naštetiti ugledu i poslovanju organizacije zahvaćene krizom. Uspješno definirana strategija kriznog komuniciranja može pomoći organizaciji umanjiti ili čak potpuno anulirati štetu nanesenu ugledu organizacije. Neke organizacije imaju toliko dobro pripremljene krizne planove te uspijevaju krizu pretvoriti u priliku kako bi dodatno ojačale i izgradile pozitivnu sliku o sebi u javnosti. Društvene mreže su se pokazale kao učinkovit alat i kanal kriznog komuniciranja. Brzo reagiranje i dijeljenje istinitih i pouzdanih informacija može pomoći suzbiti širenje štetnih glasina i pozicionirati organizaciju kao pouzdan izvor informacija te učvrstiti njen imidž kao vjerodostojne, involvirane i empatične kompanije. Promišljajući unaprijed o prilikama koje se pružaju pred organizaciju, ali i o prijetnjama s kojima se suočava, krizni komunikacijski plan olakšava brzo i samouvjereno prevladati novonastalu krizu. Za organizaciju je iznimno važno biti transparentna i otvorena prema javnosti te priznati svoju pogrešku ukoliko je njena krivica jer samo takvim pristupom može smanjiti intenzitet krizne situacije, vratiti narušeni ugled i vratiti izgubljeno povjerenje javnosti.

LITERATURA

Knjige i stručni članci

1. Bulajić, M. (2010) *Krizno komuniciranje*. Medix, str. 87-88.
2. Bradshaw, S. i Howard, P. N. (2019) *The Global Disinformation Order: 2019 Global Inventory of Organised Social Media Manipulation*. Oxford: The computational propaganda project, str. 2.
3. Banovac Barić, M.; Mario, A. i Ivana, J. (2015) Mediji kao komunikacijski izazov u procesu kriznog komuniciranja u katastrofama. 8. Međunarodna znanstveno-stručna konferencija Dani kriznog upravljanja. Zbornik radova. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 895-904.
4. Brashier, N. M. i Schacter, D. L. (2020) *Aging in an Era of Fake News*. 29(3), str. 316–323.
5. Čičin Šain, D. (2011) *Osnove menadžmenta: Strateško planiranje*. Zadar: Sveučilište u Zadru
6. Grbavac, J. i Grbavac, V. (2014) *Pojava društvenih mreža kao globalnog komunikacijskog fenomena.* Media, culture and public relations, 5 (2). Zagreb: Hrvatsko komunikološko društvo,str. 206.-219.
7. Hopkin, P. (2010) *Fundamentals of Risk Management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management.* London: KoganPage, str. 100., 163.
8. Ho, S. i Kristiansen, S. (2019) *Environmental Debates over Nuclear Energy: Media, Communication, and the Public, Environmental Communication*, str. 431-439
9. Ivanović, V. (2014) Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti. UDK: 65.011.3, str.12.
10. Jugo, D. (2015) Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki. Doktorski rad. Osijek: Doktorska škola društveno-humanističkih znanosti, str. 30.
11. Kerkhof, P. et al. (2011) Crisis PR in social media: An experimental study of the effects of organizational crisis responses on Facebook. Amsterdam: University of Amsterdam, str. 3.
12. Kramarić, S. (2020) *Protokol o postupanju u kriznim situacijama.* Koprivnica: Centar Svitanje
13. Labaš, D. (2015) *Medijska pismenost: preduvjet za odgovorne medije. Knjižničar/Knjižničarka, 6.(6).* str. 26.

14. Legčević, J. i Taučer, K. (2014) *Krizni menadžment u funkciji nove teorije menadžmenta.* Ekonomski vjesnik, Econviews, str. 200.
15. Mihalinčić, M. (2018) Upravljanje krizama i komuniciranje. Veleučilište Velika Gorica, str. 32.
16. Nenadić, I. i Vučković, M. (2021) *Dezinformacije*. Edukativna brošura i vježbe za razumijevanje problema dezinformacija, Zagreb: Agencija za elektroničke medije i UNICEF Zagreb, str. 5.
17. Osmanagić Bedenik, N. (2010) Krizni menadžment: Teorija i praksa. ur., *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. Zagreb, str. 103.
18. Puharić, P. i Kobajica, S. (2016) Nova paradigma kriznog komuniciranja – društvene mreže kao suvremeni komunikacijski kanal, ur., *Zbornik radova 9. međunarodne konferencije „Dani kriznog upravljanja".* Split, str. 460.
19. Roksandić Vidlička, S. i Mamić, K. (2018) Zlouporaba društvenih mreža u javnom poticanju na nasilje i mržnju i širenju lažnih vijesti: potreba transplantiranja njemačkog Zakona o jačanju provedbe zakona na društvenim mrežama? ur., *Hrvatski ljetopis za kaznene znanosti i praksu, 25* (2). Zagreb, str. 329-357.
20. Schwarz, N. i Jalbert, M. (2019) *When (fake) news feels true: Intuitions of truth and the acceptance and correctin of misinformation.* London, UK: Routledge, str. 5.
21. Sučević, D. (2010) *Krizni menadžment : vodič kroz planiranje, prevenciju i oporavak: s primjerima iz prakse,* Zagreb: Lider press, str. 15.
22. Šutalo, V. (2017) *Odnosi s javnošću*. Zagreb: Visoka poslovna škola Zagreb s pravom javnosti, str. 58.
23. Tomić, Z. i Sapunar, J. (2006) *Krizno komuniciranje*, HUM sv. 1., Filozofski fakultet Mostar, Mostar, str. 301.
24. Tomić, Z. i Milas, Z. (2007) Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao, Vol. XLIV 44* (1), Sveučilište u Zagrebu, str. 137-149.
25. Zavišić, Ž., Bilić, I. i Zavišić, S. (2011) Krizno komuniciranje: Interna komunikacija u kriznim situacijama. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica, str. 164.
26. Zgrabljić Rotar, N. (2005) *Medijska pismenost i civilno društvo,* Sarajevo: MediaCentar, str. 4.

Internetski izvori

1. https://moodle.oss.unist.hr/course/view.php?id=383 [18.7.2021.]
2. https://apsolon.com/krizni-menadzment-kako-upravljati-u-vrijeme-krize/ [18.7.2021.]
3. https://www.rockdovesolutions.com/blog/what-is-crisis-communication-a-guide-for-beginners [19.7.2021.]
4. https://lider.media/sto-i-kako/skolica-komuniciranja-melite-pavlek-krizna-komunikacija-u-pet-koraka-131156 19.7.2021. [20.7.2021.]
5. https://www.oberlo.com/statistics/how-many-people-use-social-media [20.7 2021.]
6. https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/ [21.7.2021.]
7. https://www.semrush.com/blog/how-to-define-your-tone-of-voice/ [22.7.2021.]
8. https://hr.wikipedia.org/wiki/Instagram [22.7.2021.]
9. https://en.wikipedia.org/wiki/Microblogging [23.7.2021.]
10. https://hr.wikipedia.org/wiki/Twitter [23.7.2021.]
11. https://jagocommunications.com/twitters-growing-importance-crisis-communications/ [25.7.2021.]
12. https://hr.wikipedia.org/wiki/Internetski_trol#cite_note-5 [25.7.2021.]
13. https://kinsta.com/blog/linkedin-statistics/ [25.7.2021.]
14. https://business.linkedin.com/sales-solutions/sales-navigator-customer-hub/resources/inmail-best-practices [25.7.2021.]
15. https://www.tubefilter.com/2019/05/07/number-hours-video-uploaded-to-youtube-per-minute/ [28.7.2021.]
16. https://www.civicplus.com/civicready/crisis-communications-guide [28.7.2021.]
17. https://www.finalsite.com/blog/p/~board/b/post/5-steps-to-using-social-media-for-crisis-communications [1.8.2021.]
18. https://www.arkansasonline.com/news/2013/jul/26/investigators-jet-landed-nose-first-20130726/ [1.8.2021.]
19. https://www.dw.com/hr/poplava-botova-na-dru%C5%A1tvenim-mre%C5%BEama/a-19456348 [3.8.2021.]
20. http://www.zzjzpgz.hr/nzl/93/medijska_odgovornost.htm [11.8.2021.]
21. https://hkm.hr/vijesti/domovina/medijska-pismenost-novi-predmet-u-skoli/ [11.8.2021.]
22. https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/fake-news [11.8.2021.]

23. https://library.gannon.edu/c.php?g=728528&p=5206339 [11.8.2021.]
24. https://www.medijskapismenost.hr/wp-content/uploads/2018/05/medijska-pismenost-lazne-vijesti.pdf [11.8.2021.]
25. https://www.pbs.org/newshour/science/false-news-travels-6-times-faster-on-twitter-than-truthful-news [12.8.2021.]
26. https://vlada.gov.hr/ [12.8.2021.]
27. https://extension.psu.edu/social-media-best-practices-in-times-of-crisis [12.8.2021.]
28. https://znakovi.hgk.hr/tvrtka/orljava-d-o-o/ [12.8.2021.]
29. https://znakovi.hgk.hr/o-znakovima/ [12.8.2021.]
30. https://www.radnicki.org/eksploatacija-u-orljavi/ [13.8.2021.]
31. https://www.tportal.hr/vijesti/clanak/nakon-75-godina-gasi-se-orljava-drzava-kao-vlasnik-nije-reagirala-20210812 [13.8.2021.]
32. https://www.facebook.com/DNEVNIK.hr/videos/239851014658352 [13.8.2021.]
33. https://vlada.gov.hr/ostalo/drustvene-mreze-vlade-republike-hrvatske/15166 [14.8.2021.]
34. https://www.poslovni.hr/domace/radimo-sve-da-taj-brend-ne-postane-hrvatska-povijest-i-da-im-osiguramo-buducnost-4301140 [16.8.2021.]

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

Popis slika

Slika 1. Objava Southwest Airlines kompanije na Facebooku 37
Slika 2. Odgovor Crvenog križa na pogrešno objavljeni tweet 38
Slika 3. Objava Vlade RH na Twitteru 55

Popis tablica

Tablica 1. Vanjski i unutarnji izvori krize 6
Tablica 2. Strategije kao odgovor na krizu 13
Tablica 3. Terminologija informacijskog poremećaja: karakteristike dezinformacija, lažnih vijesti, misinformacija i malinformacija 40

Popis grafikona

Grafikon 1. Najpopularnije društvene mreže u svijetu od srpnja 2021. u milijunima 16
Grafikon 2. Broj korisnika društvenih mreža u posljednjih 5 godina 17
Grafikon 3. Broj mjesečno aktivnih korisnika Facebooka širom svijeta od 2008. do 2021. ... 20
Grafikon 4. Broj korisnika Instagrama u svijetu od 2016. do 2023. godine u milijunima 24
Grafikon 5. Vodeće zemlje prema veličini Instagram publike od srpnja 2021. u milijunima . 25
Grafikon 6. Broj korisnika Twittera diljem svijeta od 2014. do 2024. godine u milijunima .. 27
Grafikon 7. Vodeće zemlje prema broju korisnika LinkedIna u srpnju 2021. u milijunima ... 31
Grafikon 8. Broj korisnika YouTubea u svijetu od 2016. do 2021. u milijardama 33