

# VAŽNOST DRUŠTVENIH MEDIJA KAO KOMUNIKACIJSKOGA KANALA HRVATSKIH POSLOVNIH ORGANIZACIJA U KRIZNIM SITUACIJAMA

<https://doi.org/10.47960/2831-0322.2023.1.27.73>

## Sažetak

*Obradbom najrelevantnije domaće i strane literature te longitudinalnim istraživanjem provedenim 2015. i 2021. godine ovaj članak istražuje koliko su društveni mediji važan komunikacijski kanal hrvatskim poslovnim organizacijama u kriznim situacijama i koji su njihovi najčešći razlozi za objave na društvenim medijima. Rezultati proučavanja literature pokazuju kako, uz već postojeće komunikacijske kanale, društveni mediji mogu poslovnim organizacijama biti korisni za snimanje okruženja, brzu i izravnu komunikaciju s dionicima tijekom kriznoga događaja i obnovu ugleda nakon završetka krize. No, oni su tek dio postojećih kapaciteta koji se mogu uporabiti u poslovanju i svakako ih se ne smije izostaviti. Rezultati provedena anketnoga upitnika ukazuju na tri zaključka. Prvi je kako su sve veće hrvatske poslovne organizacije prihvatile društvene medije za korporativnu komunikaciju jer sve imaju službene stranice na barem jednoj društvenoj mreži. Drugi je zaključak kako hrvatske poslovne organizacije društvene medije najviše rabe za promidžbu tvrtke, proizvoda i usluga i dvosmjernu komunikaciju, a gotovo 65 % njih ima društveno-medijske programe. Treći je zaključak kako tijekom kriznih komunikacija samo 26,47 % njih rabi društvene mreže vlastite organizacije za komunikaciju tijekom krize, pa se može zaključiti da su društvene mreže integrirane u korporativne komunikacijske planove, ali više radi promidžbe tvrtke i njezinih vrijednosti i kao komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala, a manje u njihove krizne komunikacijske planove.*

**Ključne riječi:** društveni mediji; kriza; društveno-mrežni program; poslovne organizacije; odnosi s javnošću.

ŽANINA ŽIGO\*

Izvorni znanstveni članak

Original scientific paper

UDK: 316.774: 005.334

Primljeno: 15. prosinca  
2022.

\* dr. sc. Žanina Žigo,  
konzultantica, Zagreb,  
zanina.zigo@zg.t-com.  
hr

## Uvod

Za vrijeme krize internet i društveni mediji mogu poslovnim organizacijama biti vrlo korisni strateški i komunikacijski alati.<sup>1</sup> No, da bi to bilo ostvarivo, poslovne organizacije moraju nove tehnike i alate testirati, prihvatiti i ugraditi u komunikacijske kanale. Kako bi u tome bile uspješne, njihove korporativne strategije moraju uključivati i društveno-mrežne programe za komunikaciju na njihovim društvenim mrežama koje u Hrvatskoj, prema istraživanju iz 2021. godine, imaju sve veće poslovne organizacije. Isto istraživanje pokazuje da društveno-mrežni program ima 64,7 % poslovnih organizacija.

Prema Merriam-Websteru društveni mediji oblik su elektroničke komunikacije (kao mrežne stranice za društvene mreže i mikroblogove) kojim korisnici stvaraju mrežne zajednice kako bi dijelili informacije, ideje, poruke i druge sadržaje.<sup>2</sup> Boyd tvrdi kako se pojam društvenih medija često rabi da bi se opisao skup računalnih programa koji pojedincima i zajednicama omogućuju okupljanje, komunikaciju, dijeljenje sadržaja, a u nekim slučajevima suradnju ili igru.<sup>3</sup> Sandoval zaključuje da navedene definicije pokazuju kako se spomenute kvalitete (dijeljenje sadržaja, suradnja, sudjelovanje) često smatraju nužnim obilježjima onoga što se danas naziva društvenim medijima – *Facebook, YouTube, Twitter, Wikipedija* i dr.<sup>4</sup>

Kaplan i Haenlein<sup>5</sup> razlikuju šest vrsta društvenih medija: suradničke projekte (npr. *Wikipedija*), blogove i mikroblogove (npr. *Live Journal* i *Twitter*), zajednice organizirane oko sadržaja (*Flickr* i *YouTube*), svjetove virtualnih igara (npr. *World of Warcraft* i *EverQuest*) i društveno-mrežne stranice kao što su *Facebook, LinkedIn* i *MySpace*.<sup>6</sup> Slično ih dijele i Fuchs i Sandoval koji smatraju da su društveni mediji ono što je danas često pogrešno nazvano „druš-

<sup>1</sup> Usp. Daniel C. Perry – Maureen Taylor – Marya L. Doerfel, „Internet-Based Communication in Crisis Management“, *Management Communication Quarterly*, 17 (2003.) 2, str. 206-232.

<sup>2</sup> Usp. Marcia W. DiStaso – Denis Bortree Sevick, *Ethical Practice of Social Media in Public Relations*, Routledge, New York, 2014.

<sup>3</sup> Usp. Marisol Sandoval, „Social Media?: The Unsocial Character of Capitalist Media“, u: Christian Fuchs – Marisol Sandoval (ur.), *Critique, Social Media and the Information Society*, Routledge, New York, Abingdon, 2014., str. 144-165.

<sup>4</sup> Usp. isto, str. 144.

<sup>5</sup> Usp. Jakob Linnaa Jensen – Anne Scott Sørensen, „Analyzing Online Social Networks from a User Perspective: A Quantitative-Qualitative Framework“, u: Geoffroy Patriarche i dr. (ur.), *Audience Research Methodologies, Between Innovation and Consolidation*, Routledge, 2014., str. 145.

<sup>6</sup> Usp. Žanina Žigo, „Teorijska analiza uloge dionika u upravljanju kriznim situacijama u društvenim medijima“, *Medijske studije*, 11 (2020.) 21, str. 104-122.

tveni mediji“: blogovi (npr. *Blogspot*, *WordPress*), društveno-mrežne stranice (npr. *Facebook*), mikroblogovi (npr. *Facebook*, *LinkedIn*, *Weibo*), *wiki* (npr. *Wikipedija*, *WikiLeaks*), stranice koje su kreirali korisnici za dijeljenje sadržaja (npr. *YouTube*, *Pirate Bay*).<sup>7</sup> Iz toga proizlazi kako se društveni mediji najčešće smatraju krovnim pojmom kojim se označuje novo razdoblje mrežnih aplikacija izgrađenih oko korisnički stvorena ili manipulirana sadržaja kao što su *wiki*, blogovi, *podcasti* i društveno-mrežne stranice.<sup>8</sup>

Zahvaljujući razvoju društvenih medija, komunikacija je postala dvosmjerna, što poslovnim organizacijama nudi velike mogućnosti za repozicioniranje, upravljanje robnom markom i izgradnju odnosa.<sup>9</sup> Osim za komunikaciju, društveni mediji poslovnim organizacijama mogu služiti za istraživanje promjena, trendova, događaja, problema iz svakoga područja njihova zanimanja, uključujući i udruge aktivista. Potrebno je dodati kako je Coombs naglasio da se javnost tijekom krize itekako oslanja na informacije koje dolaze iz organizacije,<sup>10</sup> a to je za nju prednost jer joj omogućuje kontrolu sadržaja koje objavljuje na svojim mrežnim stranicama i društvenim medijima. Dakle, službene internetske stranice i stranice na društvenim mrežama potencijalno su uspješni komunikacijski kanali za organizaciju tijekom krize.

U ovome radu provedeno je longitudinalno istraživanje kako bi se utvrdilo je li se struktura primjene komunikacijskih kanala za komunikaciju mijenjala tijekom krize hrvatskih poslovnih organizacija u razdoblju od 2015. do 2021. godine i jesu li se i koliko promijenili razlozi zašto na društvenim mrežama postoje stranice poslovne organizacije. Rad je usmjeren na istraživanje odnosa društvenih medija i kriznoga komuniciranja u znanstvenoistraživačkome smislu i u praksi u hrvatskim poslovnim organizacijama. Budući da su društveni mediji sve važniji alat u poslovanju tvrtki, znanstveni je doprinos ovoga rada prikaz stanja u Hrvatskoj promatran tijekom dužega razdoblja te mjerenje

<sup>7</sup> Usp. Ch. Fuchs – M. Sandoval, „Introduction: Critique, Social Media and the Information Society in the Age of Capitalist Crisis“, u: Ch. Fuchs – M. Sandoval (ur.), n. dj., str. 1-51.

<sup>8</sup> Usp. Yan Jin – Liu Brooks Fisher – Lucinda L. Austin, „Examining the Role of Social Media in Effective Crisis Management: The Effects of Crisis Origin, Information Form, and Source on Publics’ Crisis Responses“, *Communication Research*, 41 (2014.) 1, str. 74-94.

<sup>9</sup> Usp. Paul A. Argenti, „Digital Strategies for Powerful Corporate Communications“, *The European Financial Review*, veljača – ožujak (2011.), str. 61-64.

<sup>10</sup> Usp. Bokyung Kim – Seoveon Hong – Glen T. Cameron, „What Corporations Say Matters More than What They Say They Do? A Test of a Truth Claim and Transparency in Press Releases on Corporate Websites and Facebook Pages“, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 91 (2014.) 4, str. 811-829.

zastupljenosti i kvalitete kriznoga komuniciranja organizacija na društvenim mrežama.

## 1. Teorijski okvir

Kada je riječ o komunikaciji između poslovnih organizacija i javnosti, društveni mediji promijenili su srž poslovanja i načine upravljanja odnosima. Velike i utjecajne platforme kao što su *Facebook*, *Twitter*, *You Tube* i *LinkedIn* „eksplodirale su“ kada je riječ o broju korisnika i unovčile potencijale, a kao rezultat nastala je nova infrastruktura: ekosustav povezivih medija s nekoliko velikih i mnogo malih igrača.<sup>11</sup> Van Dijck napominje da je postalo nemoguće razgraničiti različite vrste platformi društvenih medija jer je spomenuti *online* ekosustav ugrađen u veliki društveno-kulturni i ekonomsko-politički kontekst u kojemu ga neizbježno oblikuju povijesne okolnosti.<sup>12</sup> Temelji industrije masovnih medija potpuno su se promijenili pojavom društvenih medija koji su javnosti ponudili mogućnost sudjelovanja. Time je razvijena kultura sudjelovanja (engl. *participatory culture*) i svi su se trebali prilagoditi toj novoj stvarnosti.<sup>13</sup> Zbog horizontalnih mreža interaktivne komunikacije vladama i tvrtkama teško je kontrolirati „masovnu samokomunikaciju“.<sup>14</sup> Više nemaju potpunu kontrolu nad svojim porukama i robnim markama. Zbog toga se danas gotovo svi politički i korporacijski planovi uključuju u društvene medije.<sup>15</sup>

Castells smatra da je najdublja društvena transformacija na internetu došla u prvome desetljeću 21. stoljeća prelaskom s pojedinačne i korporacijske interakcije na autonomno stvaranje društvenih mreža kojima upravljaju njihovi korisnici.<sup>16</sup> Najvažnije aktivnosti danas se događaju na društvenim mrežama (engl. *social network sites*) koje su postale platforma za sve vrste aktivnosti, ne samo osobne nego i za marketing, *e*-trgovinu, obrazovanje, kulturnu

<sup>11</sup> Usp. Jose van Dijck, *The Culture of Connectivity: A Critical History of Social Media*, Oxford University Press, New York, 2013., str. 4 i 9.

<sup>12</sup> Usp. isto, str. 4.

<sup>13</sup> Usp. Martin Lister i dr., *New media: A critical introduction*, Routledge, New York, Abingdon, 2009., str. 221.

<sup>14</sup> Usp. Manuel Castells, *Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age*, Polity Press, Cambridge, 2013., str. 7.

<sup>15</sup> Usp. Paul A. Argenti, n. dj., str. 61-64; Louis Capozzi – Susan Rucci, *Crisis Management in the Age of Social Media*, Business Expert Press, New York, 2013.; M. Castells, n. dj., str. 7.

<sup>16</sup> Usp. M. Castells, n. dj., str. 231.

kreativnost, distribuciju medija i zabave, zdravstvene aplikacije, društveno-politički aktivizam i dr.<sup>17</sup>

Prisutnost na mreži i širenje komunikacije poslovnih organizacija na društvene medije sve je važnije jer omogućuje drukčiju komunikaciju i izravan pristup dionicima, ali utječe i na način poslovanja. Društveni mediji promijenili su srž poslovanja, poslovne organizacije prilagodile su se promjenama u metodologiji, proceduri, kulturi i operativnoj strukturi, a platforme društvenih medija, uključujući društvene zajednice (engl. *social communities*) i blogove, u potpunosti su utjecale na reorganizaciju poslovnoga okružja, posebice u komunikacijskome smislu.<sup>18</sup> Wright i Drifka Hinson navode kako rezultati istraživanja *Authentic Enterprise Report* (2007.) udruženja Arthur W. Page Society odaju priznanje novim komunikacijskim medijima za dramatično mijenjanje načina kojima su osnaženi dionici.<sup>19</sup> U knjizi *Reputation management* John Doorley i Helio Fred Garcia ističu širok raspon obilježja društvenih medija, a kao osnovna navode: autentičnost, transparentnost, decentralizaciju uprave, brzinu i suradnju.<sup>20</sup>

Korist od izravnog pristupa velikim skupinama javnosti imaju svi korisnici društvenih medija koji mogu transparentno izraziti svoje neslaganje s proizvodima organizacije, ponašanjima, politikama itd. To znači da svi imaju slobodu iznositi svoje mišljenje, pozitivno ili negativno, u bilo kojemu trenutku.<sup>21</sup> Stoga s razvojem društvenih medija raste odgovornost organizacija za transparentno i odgovorno poslovanje. Ove promjene, razvoj društvenih medija i dvadeset četverosatni ciklus vijesti znatno su utjecali na oblik i rad poslovnih organizacija – dovoljne su minute da se objavi suprotstavljajući ili negativan tekst. U tim okolnostima poslovnim je organizacijama kratko trebalo da se počnu služiti društvenim medijima kao alatom koji služi za stvaranje čovječnijega lica i razvoj odnosa s dionicima.<sup>22</sup> Stoga se može zaključiti

<sup>17</sup> Usp. isto.

<sup>18</sup> Usp. P. A. Argenti, n. dj., str. 61; L. Capozzi, n. dj., str. 3; Donald K. Wright – Michelle Drifka Hinson, „An Updated Examination of Social and Emerging Media Use in Public Relations Practice: A Longitudinal Analysis Between 2006 and 2014.“, *Public Relations Journal*, 8 (2014.) 2, str. 1-35; Olivier Blanchard, *Social Media ROI: Managing and Measuring Social Media Efforts in Your Organization*, Que Publishing, Indianapolis, 2013., str. 6.

<sup>19</sup> Usp. D. K. Wright – M. Drifka Hinson, n. dj., str. 5.

<sup>20</sup> Usp. L. Capozzi – S. Rucci, n. dj., str. 5.

<sup>21</sup> Usp. isto, str. 12.

<sup>22</sup> Usp. L. Capozzi – S. Rucci, n. dj., str. 49; Kaye D. Sweetser, „Government Gone Wild: Ethics, Reputation, and Social Media“, u: M. W. DiStaso – D. Bortree Sevick (ur.), n. dj., str. 205-216.

da društveni mediji poslovnim organizacijama mogu služiti kao važan alat za izgradnju ugleda.

S pojavom društvenih medija mijenja se raspored snaga te se način razmišljanja i medija i organizacija stalno mora mijenjati. Sada svi imaju mogućnost uokviriti određene teme i objaviti ih. Ponajprije je važno da su informacije provjerene, kvaliteta sadržaja nedvojbena i komunikacija odgovorna.

Razvoj tehnologije omogućuje i dionicima neke organizacije da velikom brzinom prošire informacije i pridobiju sljedbenike. Svoju moć mogu graditi povećanjem broja osoba koje dijele isti problem ili imaju zajednički interes. Kombinacijom komunikacijskih kanala, poglavito onih koji se nalaze na internetu, dionici imaju potencijal povećati svoju moć uporabom dodatnih komunikacijskih kanala povećavajući broj osoba do kojih dopiru (centralitet u mrežnoj terminologiji) kao i povećavajući ponavljanje poruke.<sup>23</sup> Treba imati na umu da danas svi imaju iste mogućnosti, odnosno svatko može kreirati obavijest i poslati je milijunima primateljima, no isto tako svi bi morali voditi računa o odgovornoj komunikaciji. Malović primjećuje da teoretičari Black i Bryant izjednačuju pojmove etičnost i društvena odgovornost želeći time osnažiti potrebu za odgovornim komuniciranjem.<sup>24</sup>

Kako bi izgradile željen ugled, poslovne organizacije iz godine u godinu povećavaju uporabu i vrste društvenih medija – uključujući blogove, *Twitter*, *Facebook* i *podcastove*.<sup>25</sup> Pomoću njih informacije se šire brzo, povoljno i učinkovito, a sadržaji se brzo prepričavaju i množe.<sup>26</sup> Zbog toga organizacije trebaju misliti na korisnike tih medija koji se njima služe za redovito informiranje, s obzirom na to da se većina korisnika, tzv. promatrača, služe spomenutim stranicama kao održivim izvorom informacija.<sup>27</sup> Mudre će organizacije to iskoristiti kao prednost, no za to je potrebno prethodno definirati ciljeve i stvoriti dizajn koji će ih podržati, odnosno potrebno je redefinirati strategije i robne marke u smislu digitalnih komunikacijskih platformi.<sup>28</sup> Phillips i Yo-

<sup>23</sup> Usp. Timothy W. Coombs, „Nestle and Greenpeace: The Battle in Social Media for Ethical Palm Oil Sourcing u: M. W. DiStaso – D. Bortree Sevick (ur.), n. dj., str. 126-137.

<sup>24</sup> Usp. Stjepan Malović, *Masovno komuniciranje*, Golden marketing, Zagreb, 2014., str. 121.

<sup>25</sup> Usp. Kirsten Johnson – Tamara L. Gillis, „Journalists and Corporate Blogs: Identifying Markers of Credibility“, u: M. W. DiStaso – D. Bortree Sevick (ur.), n. dj., str. 76-191.

<sup>26</sup> Usp. O. Blanchard, n. dj., str. 11; Connie M. White, *Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management: Leveraging Web 2.0 Technologies*, CRC Press, Taylor & Francis Group, New York, 2012., str. 2.

<sup>27</sup> Usp. L. Capozzi – S. Rucci, n. dj., str. 6.

<sup>28</sup> Usp. P. Argenti, n. dj., str. 61; C. M. White, n. dj., str. 23.

ung smatraju da većina organizacija nema korporacijsku mrežnu strategiju,<sup>29</sup> a Penović i dr. spominju najčešće pogreške u radu na društvenim mrežama: izostanak strategije nastupa, nametanje isključivo promidžbenoga sadržaja, primjena modela *sve su društvene mreže iste*, loša komunikacija i bombardiranje sadržajem.<sup>30</sup> Penović i dr. navode da su tvrtke kao što su Starbucks, Lego, Manchester United, Samsung, Coca-Cola i Oreo potpuni vladari društvenih mreža jer su među prvima svladale nekoliko ključnih preduvjeta uspješna djelovanja na društvenim mrežama: slušaju i cijene korisnike, njihova mišljenja i kritike; s njima se upuštaju u dijalog na vrijeme i onako kako to njima odgovara; stalno stvaraju intrigantan i zanimljiv sadržaj koji ih privlači; transparentne su u poslovanju i brzo djeluju u kriznim situacijama.<sup>31</sup>

Ipak, društvene medije nisu prihvatili svi. Raspravljajući o rizicima, Phillips i Young tvrde kako su mnogi upravljački timovi oprezni u vezi s internetom, a mnogi ga doživljavaju kao prijetnju kojom treba upravljati. Autori zaključuju da je riječ o upravljanju nepoznatim i nesigurnim.<sup>32</sup> Neki smatraju da *Facebook*, iako ima više od milijardu korisnika, nije toplo i gostoljubivo okruženje za organizacije.<sup>33</sup> I reguliranim djelatnostima primjena društvenih medija poseban je izazov. Strogi zakonski okvir za farmaceutsku i zdravstvenu industriju može ograničavati njihove mogućnosti da se slobodno uključe u zajednice pacijenata onoliko koliko bi htjele, a to dodatno otežava komunikaciju s javnošću.<sup>34</sup>

Smatra se kako su *Facebook* i *Twitter* najprikladniji alati za olakšavanje dijaloške komunikacije između organizacije i njezinih klijenata.<sup>35</sup> DiStaso i McCorkindale utvrdili su kako 46 % poslovnih organizacija ima svoje stranice na *Facebooku*, a 73 % na *Twitteru*. Na *Twitteru* korisnici mogu postavljati pitanja i primati odgovore. Na *Facebooku* organizacije mogu dopustiti korisnicima da

<sup>29</sup> Usp. David Phillips – Philip Young, *Online Public Relations: A Practical Guide to Developing an Online Strategy in the World of Social Media*, Kogan Page, London, Philadelphia, 2009., str. 136.

<sup>30</sup> Usp. Ana Penović i dr., *Pobijedite internet (ili će Internet pobijediti vas)*, Jasno&Glasno d.o.o., Zagreb, 2014., str. 277.

<sup>31</sup> Usp. isto, str. 136.

<sup>32</sup> Usp. D. Phillips – P. Young, n. dj., str. 197.

<sup>33</sup> Usp. Richard D. Waters, „Openness and Disclosure in Social Media Efforts: A Frank Discussion with Fortune 500 and Philanthropy 400 Communication Leaders“, u: M. W. DiStaso – D. Bortree Sevick (ur.), n. dj., str. 3-20.

<sup>34</sup> Usp. Marcia W. DiStaso – Tina McCorkindale – Donald K. Wright, „How public relations executives perceive and measure the impact of social media in their organizations“, *Public Relations Review*, 37 (2011.) 3, str. 325-328.

<sup>35</sup> Usp. isto, str. 36.



objavljaju informacije na njihovu „zidu“.<sup>36</sup> Ovakva javna otvorenost znači da one žele primati povratne informacije i održavati dijalog. Za komunikaciju među korisnicima i za komunikaciju poslovnih organizacija s njima društvene su mreže ključna platforma.<sup>37</sup>

S obzirom na to da se poslovne organizacije sve više služe alatima društvenih medija, ne iznenađuje to što novinari ta izdanja prihvaćaju kao izvore za pisanje članaka.<sup>38</sup> U trećemu godišnjem istraživanju trendova i promjena u novinarskoj praksi Middleberg i McClure utvrdili su pet glavnih društveno-medijskih alata kojima se novinari služe pri izvještavanju; to su: korporacijske mrežne stranice, blogovi, *Facebook*, *Twitter* i *online* videosadržaji. Također su utvrdili da 68 % ispitanih novinara smatra da je njihovo oslanjanje na izvore iz društvenih medija u znatnu porastu, dok samo 10 % ispitanika smatra društvene medije pouzdanim izvorom za prikupljanje informacija, te oni još uvijek prednost daju tradicionalnoj komunikaciji (*e-pošta*, telefon, osobni sastanci) i izgradnji suradnje.<sup>39</sup>

Nakon svega iznesenoga može se ustvrditi kako društvene mreže imaju vrlo velik potencijal za razvoj dijaloga i izravnu interakciju s korisnicima. Organizacije mogu u vrlo kratku vremenskome rasponu naći rješenje za svoje probleme, prikupiti nove ideje ili provesti istraživanje.

Medijske objave oblikuju percepciju javnosti. Nove tehnologije stoga mogu pomoći organizaciji da pruži okvir za priču u elektroničkim porukama, službenim dopisima i informativnim sažetcima na mrežnoj stranici.<sup>40</sup>

Poslovne organizacije sve se više služe korporacijskim blogovima kako bi izgradile željen ugled.<sup>41</sup> Primjenjujući blog kao taktiku odnosa s javnošću, trebale bi razmisliti o sljedećim temama: blog bi trebao podržavati poslovne ciljeve, odražavati njihov ugled i ukupnu poslovnu strategiju; kao komunikacijska strategija blog bi se morao pratiti i vrjednovati; trebala bi postojati politika o tome tko će ga pisati u ime organizacije; autori bi trebali misliti o pravnim i etičkim posljedicama njihove komunikacije.<sup>42</sup>

<sup>36</sup> Usp. isto.

<sup>37</sup> Usp. A. Penović, n. dj., str. 136.

<sup>38</sup> Usp. K. Johnson – T. L. Gillis, n. dj., str. 177 i 179.

<sup>39</sup> Usp. isto, str. 179.

<sup>40</sup> Usp. Christopher Caldiero – Maureen Taylor – Lia Ungureanu, „Organizational and Media Use of Technology During Fraud Crises“, u: Timothy Coombs – Sherry Holladay (ur.), *The Handbook of Crisis Communications*, Blackwell Publishing, Oxford, 2010., str. 396-409.

<sup>41</sup> Usp. K. Johnson – T. L. Gillis, n. dj., str. 178.

<sup>42</sup> Usp. isto, str. 182.



Uporaba različitih vrsta društvenih medija tijekom krize važna je komunikacijska strategija kako bi se omogućilo brzo i jednostavno prenošenje najnovijih informacija o događaju, a istodobno izgrađivalo i održavalo povjerenje dionika.<sup>43</sup> Blogovi, primjerice, mogu pridonijeti tomu da organizacije i mediji bolje shvate mišljenja i aktivnosti javnosti tijekom krize. Mediji se mogu služiti osjećajima izraženima u njima za oblikovanje priče o kriznome događaju. S obzirom na to objave sadržaja na blogovima i u drugim oblicima elektroničke komunikacije za organizacije i medije postaju sve važnije.<sup>44</sup> To potvrđuju Johnson i Gillis navodeći kako su tzv. *mainstream* mediji jedna od ključnih skupina dionika za organizacije.<sup>45</sup>

Osim korporacijske mrežne strategije organizacije trebaju imati i društveno-medijski program. Blanchard objašnjava da je potpuno razvijen društveno-medijski program u cijelosti integrirani komunikacijski mehanizam koji pojačava utjecaj svake funkcije u organizaciji iskorištavanjem snage ljudskih mreža pomoću društveno-mrežnih platformi.<sup>46</sup> Argenti preporučuje sljedeće načine kako bi poslovne organizacije trebale pristupiti ovim promjenama:

- a) povezati se s klijentima na mreži
- b) osigurati zaposlenicima digitalne alate
- c) odnose s investicijskom zajednicom učiniti pristupačnijima
- d) razvijati organizacijsku strukturu
- e) premjestiti komunikacije iz pozadine u upravni odbor.<sup>47</sup>

Krizni menadžeri i stručnjaci za komunikacije trebaju jednako razumjeti i standardne medije i nove komunikacijske tehnologije kako bi tijekom krize organizacije izbjegle kritiziranje da ne odgovaraju na medijske upite.<sup>48</sup> Nove tehnologije nameću mnoštvo novosti kojima se treba prilagoditi jer, iako je to teško, očekivanja javnosti i mlađega naraštaja pokazatelj su kako tradicionalne krizne komunikacijske metode možda treba promijeniti da bi odgovarale potrebama javnosti.<sup>49</sup>

<sup>43</sup> Usp. Nor Emmy Shuhada Derani – Prashalini Naidu, „The Impact of Utilizing Social Media as a Communication Platform during a Crisis within the Oil Industry“, *Procedia Economics and Finance*, 35 (2016.), str. 650-658.

<sup>44</sup> Usp. C. Caldiero – M. Taylor – L. Ungureanu, n. dj., str. 400.

<sup>45</sup> Usp. K. Johnson – T. L. Gillis, n. dj., str. 179.

<sup>46</sup> Usp. O. Blanchard, n. dj., str. 8.

<sup>47</sup> Usp. P. Argenti, n. dj., str. 62.

<sup>48</sup> Usp. Robert L. Heath, *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges*, Sage Publications, London, 1997., str. 31.

<sup>49</sup> Usp. C. M. White, n. dj., str. 10.

Osim prethodno navedenih obilježja društvenih medija potrebno je poznavati i raspon komunikacijskih alata kojima se organizacije mogu služiti. Tako Caldiero, Taylor i Ungureanu nabrajaju električnu poštu, dokumente objavljene na mrežnim stranicama (pisma izvršnoga direktora, memorandumi, pravni dokumenti), videosnimke (govori izvršnoga direktora, konferencije za novinare, videoupute), audiosnimke (konferencijski pozivi, govori, izjave), vanjske izvore kao komentare na internetu (misli se ponajprije na komentare profesionalaca, akademika i onih koji se smatraju bliskima organizaciji) i analize državnih dužnosnika, regulatornih tijela, djelatnika u industriji i drugih na internetu.<sup>50</sup>

Taylor i Perry navode koristi inovativnih medijskih taktika. Prvu korist prepoznaju u čestu i redovitu ažuriranju sadržaja mrežne stranice. Taj, naime, postupak može pružiti odgovore na ključne probleme, pa organizacija tako može definirati i uokviriti krizu, čime pomaže dionicima razumjeti što se dogodilo, a upravo je to ključno za uspješnu komunikaciju tijekom krize. Druga je korist, smatraju spomenuti autori, u tome što su tradicionalne taktike vrijedne samo kao jedan dio strateškoga kriznog odgovora, a inovativne medijske taktike mogu pružiti bolje razumijevanje kriznoga događaja.<sup>51</sup>

Capozzi i Rucci upozoravaju na to da svaka kriza, slučajno ili namjerno, danas lako nađe put do društvenih medija i uvijek ostavlja posljedice.<sup>52</sup> Stoga se, da bi uspješno upravljale krizama, organizacije učestalije oslanjaju na internet.<sup>53</sup> Budući da se javnost sve više služi društvenim medijima tijekom kriza, stručnjaci za krizne komunikacije moraju znati kako strateški optimizirati te alate.<sup>54</sup>

White smatra da je jedna od prepoznatih koristi i izmjena znanja među stručnjacima za krizno upravljanje.<sup>55</sup> Istraživanja su pokazala i to da društveni mediji pri traženju djelatnika mogu dati potporu odjelu za ljudske potencijale, imaju svjetski doseg, te pružaju povezivanje i umrežavanje s drugim ljudima, obrazovne mogućnosti i sustav obavijesti. Na pitanje o tome što stručnjake zabrinjava u vezi s uporabom društvenih medija odgovori su bili: privat-

<sup>50</sup> Usp. C. Caldiero – M. Taylor – L. Ungureanu, n. dj., str. 399.

<sup>51</sup> Usp. Maureen Taylor – Daniel C. Perry, „Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication“, *Public Relations Review*, 31 (2005.), str. 209-217.

<sup>52</sup> Usp. L. Capozzi – S. Rucci, n. dj., str. 10.

<sup>53</sup> Usp. C. Caldiero – M. Taylor – L. Ungureanu, n. dj., str. 401.

<sup>54</sup> Usp. Y. Jin – L. B. Fisher – L. L. Austin, n. dj., str. 74.

<sup>55</sup> Usp. C. M. White, n. dj., str. 13.

nost, nepovjerenje ili nedostatak uporabe tehnologije, društvene posljedice, pristupačnost sustavu, kvaliteta informacija, sigurnost, robusnost.<sup>56</sup>

Ključnim problemima koji nastaju na mreži teže je upravljati nego izvanmrežnima. Mrežni problemi razvijaju se brže i nepredvidljiviji su jer se mišljenja i emocije javnosti šire brže zbog velika broja različitih vrsta društvenih medija. Zbog toga su krizni menadžeri suočeni s novim izazovima.<sup>57</sup> Thomsen savjetuje da se poslovne organizacije uporabom mrežnih baza podataka prebace s reaktivne na proaktivnu komunikaciju iz perspektive upravljanja ključnim problemima.<sup>58</sup>

Kao prednost kriznoga događaja Taylor i Kent vide u tome što poslovna organizacija ima priliku popraviti odnose s dionicima jer na raspolaganju ima mnoštvo taktika koje nude nove tehnologije.<sup>59</sup> Mnoge javnosti pokušat će doznati najnovije informacije i pravodobno se informirati o razvoju krize iz društvenih medija i na društveno-mrežnim stranicama, stoga stručnjaci za odnose s javnošću i/ili komunikacijski timovi trebaju dobro poznavati prirodu i trendove brojnih medijskih platformi.<sup>60</sup>

Capozzi i Rucci navode kako su u društvenim medijima za vrijeme kriznih događaja organizacije izložene i dodatnim rizicima kao što su povećan broj negativnih razgovora na društvenim medijima, povećano zanimanje tradicionalnih medija i ometanje uobičajenih poslovnih aktivnosti.<sup>61</sup> Brzina, zemljopisno širenje informacija i formiranje skupina klijenata zainteresiranih za događaj osnovna su obilježja društvenih mreža, a „zlatni sat“ u kojemu je prijetnja prepoznata i možda ugašena pretvorio se u „zlatne minute“.<sup>62</sup> Edelman tvrdi da je tehnologija stvorila novu generaciju kriznoga odgovora u kojoj neposrednost novosti ne dopušta prijelazno razdoblje nazvano „vrijeme za odgovor“ u kriznoj situaciji.<sup>63</sup> Upravo to Blanchard smatra prednošću interneta jer omogućuje reakcije u stvarnome vremenu, odnosno kriza se može spriječiti prije nego što se emocije javnosti pretvore u bijes.<sup>64</sup> Tench i Yeomans ističu da je internet vrlo uspješan alat za objavu poruka, odnosno širenje informacija i

<sup>56</sup> Usp. Ž. Žigo, n. dj., str. 107.

<sup>57</sup> Usp. Y. Jin – L. B. Fisher – L. L. Austin, n. dj., str. 75.

<sup>58</sup> Usp. D. C. Perry – M. Taylor – M. L. Doerfel, n. dj., str. 209.

<sup>59</sup> Usp. C. Caldiero – M. Taylor – L. Ungureanu, n. dj., str. 396.

<sup>60</sup> Usp. L. Capozzi – S. Rucci, n. dj., str. 11; Ž. Žigo, n. dj., str. 110.

<sup>61</sup> Usp. L. Capozzi – S. Rucci, n. dj., str. 11.

<sup>62</sup> Usp. isto, str. 29.

<sup>63</sup> Usp. D. C. Perry – M. Taylor – M. L. Doerfel, n. dj., str. 210.

<sup>64</sup> Usp. O. Blanchard, n. dj., str. 21.

mišljenja, no ne može se cenzurirati, što ponekad može biti slabost, a ne snaga, i o tome organizacije trebaju voditi računa.<sup>65</sup>

Walaski smatra da je dostupnost komunikacijskih poruka o riziku na internetu dragocjena metoda za organizacije jer dopire do određenoga dijela javnosti koji dotad možda nije bio dostupan (primjerice mladi ljudi) i, što je već spomenuto, omogućuje brzinu dosega široke javnosti kojoj su one potrebne.<sup>66</sup> Zbog toga društveni mediji u krizi mogu biti dobitak ili gubitak jer treba shvatiti kako tempo kojim se informacija dijeli i promiče ima daleko-sežniji utjecaj u usporedbi sa starijim načinima komunikacije.<sup>67</sup> No, ovo je za organizacije neizbježnost i trebaju se tomu prilagoditi. Walaski navodi da je utjecaj medija u posljednjih dvadeset godina znatno porastao jer objavljene informacije dominiraju životima javnosti. Poruke dolaze iz novih i različitih izvora (ponajviše iz digitalnih izvora kao što je internet), a tijekom izvješćivanja stalan je i nepopustljiv.<sup>68</sup>

Ipak, Tusinski Berg i Bartel Sheehan preispituju upravljanje krizom u društvenim medijima smatrajući kako je to prilika za trenutačno širenje informacija, no s još uvijek upitnom učinkovitošću.<sup>69</sup> Da bi javnost imala koristi od njih kao kanala za brzu komunikaciju tijekom kriznih događaja, organizacija mora širiti vjerodostojne informacije,<sup>70</sup> ali ako, primjerice, blog izgleda kao *glasnik poslovne organizacije*, Sweetser i Metzgar smatraju da može učiniti više štete nego koristi.<sup>71</sup> Van der Meer i dr. skreću pozornost na to da, iako su znanje i vjerodostojnost najvažniji elementi za uključivanje organizacije u medijsku objavu,<sup>72</sup> ona mora osigurati više povjerenja ili znanja da bi se čuo njezin glas jer ju se često doživljava nepovjerljivom. Novinari, naime, lako postanu skeptični prema motivima organizacije i njezinu planu za objavu informacija

<sup>65</sup> Usp. Raph Tench – LizYeomans, *Exploring Public Relations*, Pearson Education Limited, Harlow, 2006., str. 405.

<sup>66</sup> Usp. Pamela Walaski, *Risk and Crisis Communications: Methods and Messages*, John Wiley & Sons, Hoboken, New York, 2011., str. 88.

<sup>67</sup> Usp. L. Capozzi – S. Rucci, n. dj., str. 5.

<sup>68</sup> Usp. P. Walaski, n. dj., str. 52.

<sup>69</sup> Usp. Kati Tusinski Berg – Kim Bartel Sheehan, „Social Media as a CSR Communication Channel: The Current State of Practice“, u: M. W. DiStaso – D. Bortree Sevick (ur.), n. dj., str. 99-110.

<sup>70</sup> Usp. Toni van der Meer i dr., „Disrupting gatekeeping practices: Journalists’ source selection in times of crisis“, *Journalism*, 18 (2017.) 9, str. 1107-1124.

<sup>71</sup> Usp. Keri K. Stephens – Patty Malone, „New Media for Crisis Communication: Opportunities for Technical Translation, Dialogue, and Stakeholder Responses“, u: T. Coombs – S. Holladay (ur.), n. dj., str. 381-395.

<sup>72</sup> Toni van der Meer i dr., n. dj., str. 1120.

o krizi. Ipak, Taylor i Perry tvrde da uporaba taktika novih medija tijekom teških vremena pomaže izgraditi povjerenje prema pogođenoj organizaciji,<sup>73</sup> no da bi se smanjile dvosmislenost i nesigurnost, potrebno je da organizacije osiguraju dovoljno informacija.<sup>74</sup>

Heath i Taylor naglasili su kako je glavna korist interneta za organizacije potencijal za razvoj dijaloga s njihovim javnostima, što je posebno važno u vrijeme kriznoga događaja, kada su pod povećanim i intenzivnim praćenjem.<sup>75</sup>

## 2. Predmet i cilj rada

U ovome je radu istraživanje usmjereno na primjenu društvenih medija tijekom kriznih komunikacija u hrvatskim poslovnim organizacijama. Vrijednost istraživanja očituje se u utvrđivanju stavova poslovnih organizacija u Hrvatskoj o društvenim medijima, njihovoj sklonosti da se njima služe tijekom kriza i sprječavanju kriznih događaja. Uz utvrđivanje važnosti komuniciranja poslovnih organizacija pomoću društvenih mreža istraženi su i razlozi uporabe društvenih mreža kao kanala komunikacije.

Cilj je rada utvrditi koju razinu važnosti hrvatske poslovne organizacije pridaju društvenim medijima u kriznim situacijama te usporedbom rezultata tijekom dužega razdoblja utvrditi postoji li povećana zainteresiranost hrvatskih poslovnih organizacija za komunikaciju pomoću društvenih medija.

Drugi je cilj utvrditi koji su najvažniji razlozi uporabe društvenih mreža za komunikaciju hrvatskih poslovnih organizacija.

### 2.1. Hipoteze

Na temelju predmeta i ciljeva rada postavljene su dvije hipoteze:

H<sub>1</sub>: Hrvatskim poslovnim organizacijama društveni mediji nisu važan kanal za komunikaciju s dionicima u kriznim situacijama.

H<sub>2</sub>: Hrvatske poslovne organizacije najviše rabe društvene medije za promidžbu proizvoda i usluga.

<sup>73</sup> Usp. C. Caldiero – M. Taylor – L. Ungureanu, n. dj., str. 401.

<sup>74</sup> Usp. Maureen Taylor, „Organizational Use of New Communication Technology in Product Recall Crises, u: T. Coombs – S. Holladay (ur.), n. dj., str. 410-421.

<sup>75</sup> Usp. D. C. Perry – M. Taylor – M. L. Doerfel, n. dj., str. 231.

## 2.2. Metodologija

Istraživanje je provedeno anketom na namjernome, neprobabilističkome uzorku od 200 vodećih hrvatskih aktivnih tvrtki 2015. i 2021. godine. Ispitivanju iz 2015. godine odazvali su se zaposlenici iz 32 tvrtke, a istraživanju iz 2021. godine iz 34 tvrtke. Kao instrument istraživanja 2015. godine rabljen je anketni upitnik koji se sastojao od ukupno 68 (šezdeset osam) pitanja/varijabli zbog potreba doktorskoga rada. Za ovo longitudinalno istraživanje iz toga se anketnoga upitnika rabilo šest pitanja za istraživanje 2021. godine. Važno je spomenuti da se u vremenu od provedenoga prvoga i drugoga istraživanja dogodila važna promjena u društvu – pandemija bolesti COVID-19 koja je utjecala na promjene brojnih navika i trendova u globalnome društvu, a u ovome istraživanju primjećuje se u promjeni strukture uporabe komunikacijskih kanala.

## 2.3. Rezultati istraživanja anketom

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

Usporedba odgovora ispitanika o službenim društvenim mrežama prikazana je u Tablici 1.

Tablica 1. Službene stranice na nekoj društvenoj mreži

	Da		Ne	
	Ispitanici	Udio	Ispitanici	Udio
2015.	27	84,4 %	5	15,6 %
2021.	34	100,0 %	0	0,0 %

Iz Tablice 1 vidljivo je kako je 2015. godine službene stranice na nekoj društvenoj mreži imalo 84,4 % tvrtki, dok su šest godina poslije svi ispitanici (100 %) odgovorili da imaju službene stranice na nekoj društvenoj mreži. Može se primijetiti kako trend prihvaćanja društvenih mreža u službenoj komunikaciji nije bio padajući, nego su poslovne organizacije prihvatile društvene mreže.

U Tablici 2 vidljivo je na kojim su službenim stranicama društvenih mreža tvrtke ispitanika prisutne.

Tablica 2. Prisutnost tvrtki ispitanika na društvenim mrežama

		2015.		2021.	
		Ispitanici	Udio	Ispitanici	Udio
Facebook	da	23	71,9 %	30	88,2 %
	ne	9	28,1 %	4	11,8 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %
Twitter	da	11	34,4 %	3	8,8 %
	ne	21	65,6 %	31	91,2 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %
LinkedIn	da	17	53,1 %	26	76,5 %
	ne	15	46,9 %	8	23,5 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %
Pinterest	da	0	0,0 %	1	2,9 %
	ne	32	100,0 %	33	97,1 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %
Flickr	da	1	3,1 %	0	0,0 %
	ne	31	96,9 %	34	100,0 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %
Instagram	da	2	6,3 %	16	47,05 %
	ne	30	93,7 %	18	52,95 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %
Na nekoj drugoj	da	5	15,6 %	17	50,0 %
	ne	27	84,4 %	17	50,0 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %

Iz Tablice 2 vidljivo je kako je prisutnost tvrtki 2015. godine bila najveća na *Facebooku* (71,9 %), *LinkedInu* (53,1 %) i *Twitteru* (34,4 %), dok je 2021. godine prisutnost i dalje najveća na *Facebooku* (88,2 %) i *LinkedInu* (76,5 %), znatno je porasla na *Instagramu* (47,05 %), a na *Twitteru* je pala s 34,4 % na 8,8 %. Može se primijetiti da je prisutnost tvrtki na *Facebooku* i *LinkedInu* stabilna, dok struktura prisutnosti na drugim mrežama znatno varira.

U Tablici 3 prikazani su glavni razlozi zašto postoje stranice organizacija na društvenim mrežama.



Tablica 3. Razlozi zašto postoje stranice organizacija na društvenim mrežama

		2015.		2021.	
		Ispitani- nici	Udio	Ispitanici	Udio
Promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti	bez odgovora	6	18,8 %	0	0,0 %
	potpuno je nevažno	0	0,0 %	1	2,94 %
	gotovo je nevažno	0	0,0 %	1	2,94 %
	nije ni važno ni nevažno	1	3,1 %	1	2,94 %
	važno je	12	37,5 %	16	47,06 %
	izrazito je važno	13	40,6 %	15	44,12 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %
Promidžba i prodaja proizvoda/usluga	bez odgovora	6	18,8 %		0,00 %
	potpuno je nevažno	2	6,3 %	3	8,82 %
	gotovo je nevažno	1	3,1 %	6	17,65 %
	nije ni važno ni nevažno	3	9,4 %	4	11,76 %
	važno je	6	18,8 %	10	29,41 %
	izrazito je važno	14	43,8 %	11	32,35 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %
Komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala	bez odgovora	6	18,8 %	0	0,00 %
	potpuno je nevažno	1	3,1 %	2	5,88 %
	gotovo je nevažno	4	12,5 %	2	5,88 %
	nije ni važno ni nevažno	4	12,5 %	4	11,76 %
	važno je	15	46,9 %	18	52,94 %
	izrazito je važno	2	6,3 %	8	23,53 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %

<i>Mogućnost dvosmjerne komunikacije s dionicima</i>	<i>bez odgovora</i>	6	18,8 %	0	0,00%
	<i>potpuno je nevažno</i>	0	0,0 %	2	5,88 %
	<i>gotovo je nevažno</i>	2	6,3 %	2	5,88 %
	<i>nije ni važno ni nevažno</i>	1	3,1 %	6	17,65 %
	<i>važno je</i>	11	34,4 %	13	38,24 %
	<i>izrazito je važno</i>	12	37,5 %	11	32,35 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>Mogućnost bolje komunikacije s dionicima tijekom krizne situacije</i>	<i>bez odgovora</i>	6	18,8 %	0	0,0 %
	<i>potpuno je nevažno</i>	0	0,0 %	4	11,76 %
	<i>gotovo je nevažno</i>	1	3,1 %	2	5,88 %
	<i>nije ni važno ni nevažno</i>	2	6,3 %	4	11,76 %
	<i>važno je</i>	14	43,8 %	16	47,06 %
	<i>izrazito je važno</i>	9	28,1 %	8	23,53 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>To je trend u našoj industriji.</i>	<i>bez odgovora</i>	6	18,8 %	0	0,0 %
	<i>potpuno je nevažno</i>	2	6,3 %	2	5,88 %
	<i>gotovo je nevažno</i>	3	9,4 %	2	5,88 %
	<i>nije ni važno ni nevažno</i>	6	18,8 %	10	29,41 %
	<i>važno je</i>	12	37,5 %	13	38,24 %
	<i>izrazito je važno</i>	3	9,4 %	7	20,59 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %

Nemamo poseban razlog.	<i>bez odgovora</i>	6	18,8 %	0	0,0 %
	<i>potpuno je nevažno</i>	17	53,1 %	18	52,94 %
	<i>gotovo je nevažno</i>	1	3,1 %	4	11,76 %
	<i>nije ni važno ni nevažno</i>	8	25,0 %	10	29,41 %
	<i>važno je</i>	0	0,0 %	0	0,0 %
	<i>izrazito je važno</i>	0	0,0 %	2	5,88 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %

U Tablici 3 vidljivo je da su u 2021. godini, promatrajući zbrojno ocjene *važno je* i *izrazito je važno*, najvažniji razlozi zašto postoje stranice organizacije na društvenim mrežama bili: *promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti* (91,18 %) i *komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala* (76,47 %). Uspoređujući rezultate istraživanja iz 2021. i rezultate iz 2015. godine, može se primijetiti da je 2015. godine najvažniji razlog bio (zbroj *važno je* i *izrazito je važno*): *promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti* 78,1 %, no tada je razlog *komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala* bio tek na petome mjestu s 53,2 %, iza: *promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti* (78,1 %), *dvosmjerna komunikacija s dionicima* (71,9 %), *komunikacija s dionicima tijekom krizne situacije* (71,9 %) i *promidžbe i prodaje proizvod/usluga* (62,6 %).

Može se zaključiti da su prema rezultatima istraživanja iz 2015. godine *promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti*, zatim *promidžba i prodaja proizvoda i usluga* te *dvosmjerna komunikacija s dionicima* najvažniji razlozi zašto poslovne organizacije imaju službene stranice na društvenim mrežama, a među manje važnima su *komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala* i zato što je to *trend u industriji*. Prema istraživanju iz 2021. godine ti su odnosi ostali isti, ali se u usporedbi s 2015. godinom može primijetiti porast važnosti *komunikacijskoga kanala za odjel ljudskih potencijala* (76,47 %) i zato što je to *trend u industriji* (58,83 %).

U Tablici 4 prikazani su rezultati o posjedovanju društveno-mrežnoga programa u organizacijama.<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Usp. O. Blanchard, n. dj., str. 8.

Tablica 4. Društveno-mrežni program tvrtke

	Da		Ne	
	Ispitanici	Udio	Ispitanici	Udio
2015.	16	50,0 %	16	50,0 %
2021.	22	64,7 %	12	35,3 %

Iako je na pitanje izloženo u Tablici 4 godine 2015. pola ispitanika odgovorilo da njihove tvrtke imaju društveno-mrežni program, ovakvi rezultati izrazito su zabrinjavajući jer je nejasno kako se komunikacija i mjerenje njezina uspjeha uopće mogu zamisliti bez prethodno postavljenih jasnih i mjerljivih ciljeva. Također, to može značiti da ni samim poslovnim organizacijama nisu jasni stvarni razlozi zašto imaju službene stranice na društvenim mrežama. Društveno-mrežni programi trebali bi biti povezani s poslovnim ciljevima organizacije i ne bi trebali biti sami sebi svrha, nego su dio širega sustava i potpora komunikacijskomu sustavu. Prema istraživanju iz 2021. godine stanje se promijenilo nabolje, pa tako društveno-mrežni program ima 64,7 % ispitanika. No, ako bi se usporedile Tablica 1 i Tablica 4, mogla bi se naslutiti i drukčija struktura, odnosno oduzme li se od broja onih koji su 2015. godine odgovorili da imaju službene stranice na nekoj društvenoj mreži (27), broj onih koji su odgovorili da nemaju društveno-mrežni program (16), dolazi se do podatka da je 2015. godine 16 ispitanika, odnosno 59,25 % ispitanika imalo društveno-mrežni program, a njih 11, odnosno 40,74 % nije.

Stoga treba primijetiti promjenu nabolje u 2021. godini jer sve poslovne organizacije, prema provedenom istraživanju, imaju društveno-mrežni program, a i sve imaju barem jednu službenu stranicu na nekoj društvenoj mreži.

Prikaz korištenih komunikacijskih kanala za komunikaciju organizacija tijekom krizne situacije nalazi se u Tablici 5.

Tablica 5. Korišteni kanali za komunikaciju tijekom krize

	2015.		2021.		
	Ispitanici	Udio	Ispitanici	Udio	
nacionalne dnevne novine	da	17	53,1 %	8	23,53 %
	ne	15	46,9 %	26	76,47 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %
nacionalne radijske postaje	da	15	46,9 %	3	8,82 %
	ne	17	53,1 %	31	91,18 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %

<i>nacionalne televizijske postaje</i>	<i>da</i>	15	46,9 %	3	8,82 %
	<i>ne</i>	17	53,1 %	31	91,18 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>mrežne stranice naše organizacije</i>	<i>da</i>	17	53,1 %	12	35,29 %
	<i>ne</i>	15	46,9 %	22	64,71 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>stranice naše organizacije na društvenim mrežama</i>	<i>da</i>	8	25,0 %	9	26,47 %
	<i>ne</i>	24	75,0 %	25	73,53 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>intranet</i>	<i>da</i>	8	25,0 %	8	23,53 %
	<i>ne</i>	24	75,0 %	26	76,47 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>interni glasnik</i>	<i>da</i>	7	21,9 %	6	17,65 %
	<i>ne</i>	25	78,1 %	28	82,35 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>e-glasilo za zaposlenike</i>	<i>da</i>	5	15,6 %	5	14,71 %
	<i>ne</i>	27	84,4 %	29	85,29 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>oglasne ploče</i>	<i>da</i>	3	9,4 %	12	35,29 %
	<i>ne</i>	29	90,6 %	22	64,71 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>bilten za kupce</i>	<i>da</i>	1	3,1 %	1	2,94 %
	<i>ne</i>	31	96,9 %	33	97,06 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>e-poštu</i>	<i>da</i>	12	37,5 %	10	29,41 %
	<i>ne</i>	20	62,5 %	24	70,59 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>izravnu poštu</i>	<i>da</i>	3	9,4 %	2	5,88 %
	<i>ne</i>	29	90,6 %	32	94,12 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %
<i>različite skupove s dionicima</i>	<i>da</i>	8	25,0 %	5	14,71 %
	<i>ne</i>	24	75,0 %	29	85,29 %
	<i>ukupno</i>	32	100,0 %	34	100,0 %

neke druge	da	3	9,4 %	4	11,76 %
	ne	29	90,6 %	30	88,24 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %
nijedan	ukupno	0	0,0 %	13	38,24 %

Iz Tablice 5 uočava se kako su ispitanici 2015. godine kao komunikacijske kanale za komunikaciju tijekom krizne situacije najviše rabili *nacionalne dnevne novine* (53,1 %), *mrežne stranice organizacije* (53,1 %), *nacionalne radijske postaje* (46,9 %) te *nacionalne televizijske postaje* (46,9 %). Najmanje su se služili *izravnom poštom, biltenom za kupce, oglasnim pločama ili nečim drugim*. Službenim stranicama svoje organizacije na društvenim mrežama služilo se samo 25 % ispitanika. Godine 2021., vjerojatno zbog posljedica gospodarske krize i promjena u načinu komunikacije uzrokovanih pandemijom COVID-19, za komunikaciju tijekom kriznih situacija najviše su se rabile *mrežne stranice organizacije* i *oglasne ploče* (35,29 %), *stranice organizacije na društvenim mrežama* (26,47 %) te *nacionalne dnevne novine* i *intranet* (23,53 %). Posebno je potrebno primijetiti kako je, kada je o uporabi *oglasnih ploča* riječ, došlo do znatna porasta, s 9,40 % na 35,29 % u usporedbi između 2015. i 2021. godine, a *nacionalnih dnevnih novina, nacionalnih radijskih i televizijskih postaja* došlo je do znatna pada – *nacionalnim dnevnim novinama* služilo se, prema istraživanju iz 2015. godine 53,10 % ispitanika, a 2021. godine 23,53 %, dok se prema istraživanju iz 2015. godine *nacionalnim radijskim i televizijskim postajama* služilo 46,90 % ispitanika, a 2021. samo 8,82 %.

Vrlo je važno primijetiti i odnose pozitivnih i negativnih odgovora tijekom svih razdoblja; negativni odgovori prevladavaju gotovo svugdje, pa se može postaviti pitanje jesu li hrvatske poslovne organizacije sklone komunikaciji tijekom kriznih događaja.

Prikaz važnosti uporabe društvenih mreža i *news*-portala za praćenje i sprječavanje krizne situacije nalazi se u Tablici 6.

Tablica 6. Važnost društvenih mreža i/ili news-portala za praćenje i sprječavanje krizne situacije

		2015.		2021.	
		Ispitani- nici	Udio	Ispi- tanici	Udio
Smatrate li da je važno da se vaša organizacija služi društvenim mrežama i/ili news-portalima kako biste pratili i spriječili potencijalne krizne situacije ili drukčije upravljali problemima?	potpuno je nevažno	0	0,0 %	1	2,9 %
	gotovo je nevažno	0	0,0 %	3	8,8 %
	nije ni važno ni nevažno	7	21,9 %	4	11,8 %
	važno je	14	43,8 %	14	41,2 %
	izrazito je važno	11	34,4 %	12	35,3 %
	ukupno	32	100,0 %	34	100,0 %

Prema istraživanju iz 2015. godine većina ispitanika smatra da je *važno* (43,8 %) i *izrazito važno* (34,4 %) da se njihova organizacija služi društvenim mrežama i news-portalima kako bi spriječili potencijalne krizne situacije. Stavovi su ostali slični i u istraživanju provedenome 2021. godine, no primjetno je kako se stav *nije ni važno ni nevažno* (21,9 %) iz 2015. godine u 2021. godini podijelio na *potpuno je nevažno* (2,9 %), *gotovo je nevažno* (8,8 %) i *nije ni važno ni nevažno* (11,8 %), dok je struktura odgovora *važno je* (41,2 %) i *izrazito je važno* (35,3 %) ostala gotovo ista. Većina ispitanika i dalje smatra kako je *važno ili izrazito važno* da se njihova organizacija služi društvenim mrežama i news-portalima za eventualno sprječavanje potencijalne krizne situacije. Ovi stavovi ispitanika svakako navode na zaključak da je više od 75 % poslovnih organizacija svjesno utjecaja novih medija na javnost te one tijekom praćenja i sprječavanja mogućih kriznih situacija ili drukčijega upravljanja problemima uključuju društvene mreže i news-portale u sve komunikacijske, pa tako i krizne planove. Taj se stav učvrstio.



### 3. Diskusija

Teorijskim istraživanjem utvrđeno je kako je komunikacija pomoću društvenih medija postala vremenski neograničena, brza, i dvosmjerna i višesmjerna, izmjenjuje se uloga pošiljalatelja i primatelja poruka, nije licem u lice, a međuljudska je. To nudi mnoštvo mogućnosti u privatnome i poslovnome životu: dinamičnu objavu vijesti, interaktivnost, učenje, razmjenu iskustava, *online* prodaju itd.

Razvojem društvenih medija povećala se mogućnost dvosmjerne komunikacije. Njihova je prednost u tome što omogućuju vođenje učinkovita dijaloga među različitim skupinama. No, osnovni preduvjeti za kvalitetan dijalog ponajprije su transparentnost i povjerenje. Ako se društvenim medijima služi etično, oni mogu povećati transparentnost, što dalje utječe na pozitivan ugled organizacije.

Analizom odgovora na pitanja iz anketnoga upitnika vezana za postavljenu hipotezu – Hrvatskim poslovnim organizacijama društveni mediji nisu važan kanal za komunikaciju s dionicima u kriznim situacijama – može se zaključiti da je hipoteza prema provedenom istraživanju potvrđena.

U radu je izneseno nekoliko definicija društvenih medija, no najčešće proizlazi kako se društveni mediji smatraju krovnim pojmom kojim se označuje novo razdoblje mrežnih aplikacija izgrađenih oko korisnički stvorenoga ili manipuliranoga sadržaja kao što su *wiki*, blogovi, *podcasti* i društveno-mrežne stranice.<sup>77</sup>

Kada se u odnos s društvenim medijima stave i društvene mreže, može se primijetiti kako mnogi autori smatraju da su društvene mreže uži pojam od društvenih medija.

Uspoređujući rezultate anketa provedenih 2015. i 2021. godine, može se primijetiti promjena odnosa poslovnih organizacija prema društvenim medijima – 2021. godine svi ispitanici koju su sudjelovali u istraživanju imaju službenu stranicu na nekoj društvenoj mreži, dok je prema istraživanju iz 2015. godine 15,6 % ispitanika nije imalo.

Osim primjetne promjene u uporabi društvenih mreža u poslovnim organizacijama primjetna promjena dogodila se i u uporabi interneta, odnosno sudjelovanje pojedinaca/kućanstava na društvenim mrežama. Godine 2015. u Hrvatskoj je 45 % pojedinaca kreiralo profile, objavljivalo poruke ili na druge

<sup>77</sup> Usp. Y. Jin – L. B. Fisher – L. L. Austin, n. dj., str. 75.

načine sudjelovalo u objavama na *Facebooku*, *Twitteru* itd., a 2021. godine taj je broj povećan na 61 %.<sup>78</sup> Trend uporabe društvenih mreža pokazuje rast, i u poslovnome i u privatnome svijetu, pa se može zaključiti da će njihova primjena postajati sve veća i poslovne će organizacije u kriznim događajima biti prisiljene proaktivnije komunicirati.

Provedeno longitudinalno istraživanje pokazuje kako se struktura primjene komunikacijskih kanala za komunikaciju tijekom krize hrvatskih poslovnih organizacija u razdoblju od 2015. do 2021. godine znatno promijenila, pa se poslovne organizacije sada najviše služe mrežnim stranicama vlastite organizacije, oglasnim pločama i vlastitim stranicama na društvenim mrežama za krizne komunikacije, a prije šest godina najviše su se služile nacionalnim dnevnim novinama, mrežnim stranicama organizacije, nacionalnim radijskim postajama te nacionalnim televizijskim postajama. Ova promjena mogla bi biti posljedica krize izazvane pandemijom bolesti COVID-19. Stoga se preporučuje isto istraživanje ponoviti za pet do šest godina kako bi se utvrdilo kakve je posljedice u poslovnima praksama pandemija trajno uzrokovala.

Prema rezultatima ankete provedene 2015. godine prisutnost tvrtki bila je najveća na *Facebooku* (71,9 %), *LinkedInu* (53,1 %) i *Twitteru* (34,4 %), dok je prema istraživanju iz 2021. godine prisutnost i dalje najveća na *Facebooku* (88,2 %) i *LinkedInu* (76,5 %), znatno je porasla na *Instagramu* (47,05 %), a na *Twitteru* je pala s 34,4 % na 8,8 %. Može se primijetiti da je prisutnost tvrtki na *Facebooku* i *LinkedInu* stabilna, dok struktura prisutnosti na drugim mrežama znatno varira.

Istražujući razloge postojanja službenih stranica na društvenim mrežama, može se zaključiti kako su prema rezultatima istraživanja iz 2015. i 2021. godine *promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti*, zatim *promidžba i prodaja proizvoda i usluga*, te *dvosmjerna komunikacija s dionicima* najvažniji razlozi zašto poslovne organizacije imaju službene stranice na društvenim mrežama. No, važno je primijetiti kako se 2015. godine među manje važnima smatrao *komunikacijski kanal za odjel ljudskih potencijala* i zato što je to *trend u industriji*, dok je prema istraživanju iz 2021. godine porasla važnost *komunikacijskoga kanala za odjel ljudskih potencijala* i zato što je to *trend u industriji*.

Analizom odgovora na pitanja iz anketnoga upitnika vezanih za postavljenu hipotezu – Hrvatske poslovne organizacije najviše rabe društvene medije za promociju proizvoda i usluga – može se zaključiti kako je hipoteza prema

<sup>78</sup> Eurostat, <<https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>> (2. siječnja 2022.).

provedenome istraživanju djelomično potvrđena. Naime, najvažniji razlog postojanja službenih stranica na društvenim mrežama jest *promidžba tvrtke i njezinih vrijednosti*, a tek nakon toga *promidžba i prodaja proizvoda i usluga*, te *dvosmjerna komunikacija s dionicima*.

Promijenio se i pristup komunikacijskoj strategiji tvrtki prema društvenim mrežama, pa se 2021. godine bilježi porast od 14,7 % u odnosu na 2015. godinu, tj. 64,7 % organizacija 2021. godine ima društveno-mrežni program.

Zanimljiva promjena dogodila se u primjeni komunikacijskih kanala tijekom krize pandemije bolesti COVID-19, pa tako prema istraživanju provedenome 2021. godine tvrtke za komunikaciju tijekom kriznih situacija najviše rabe *mrežne stranice organizacije i oglasne ploče* (35,29 %), *stranice organizacije na društvenim mrežama* (26,47 %) te *nacionalne dnevne novine i intranet* (23,53 %). Posebno je potrebno primijetiti kako je u usporedbi 2015. i 2021. godine uporaba *oglasnih ploča* znatno porasta, s 9,4 % na 35,29 %, a uporaba *nacionalnih dnevnih novina, nacionalnih radijskih i televizijskih postaja* znatno je pala – *nacionalne dnevne novine* rabilo je, prema istraživanju iz 2015. godine 53,1 % ispitanika, a 2021. godine 23,53 %, dok je prema istraživanju iz 2015. godine *nacionalne radijske i televizijske postaje* rabilo 46,90 % ispitanika, a 2021. samo 8,82 %.

Ovaj rad ima ograničenja, ponajviše što se veličine uzorka tiče. No, unatoč tomu rezultati daju relevantnu sliku o poslovnim organizacijama i njihovu vladanju kriznom komunikacijom i otvaraju nove teme i pitanja koje mogu potaknuti daljnja istraživanja navedenih tema. Dodatno se može istraživati korelacija krize uzrokovane pandemijom bolesti COVID-19 i korištenih komunikacijskih strategija poslovnih organizacija tijekom te krize ili divergencija načina uporabe društvenih medija s obzirom na demografska svojstva korisnika. Upravljanje krizama mnoge su organizacije već prihvatile, no svakako bi bilo potrebno istražiti i postaviti smjernice za upravljanje prijetnjama i rizicima za poslovanje koji nastaju ili se prenose na društvenim medijima, a posebno komunikaciju o njima, te kako uspješno komunicirati tijekom krize *online*.

## Zaključak

Može se zaključiti da su sve veće hrvatske poslovne organizacije prihvatile društvene medije za korporativnu komunikaciju jer sve imaju službene stranice na barem jednoj društvenoj mreži. Drugi je zaključak da hrvatske poslovne organizacije društvene medije najviše rabe za promidžbu tvrtke, proizvoda i usluga i dvosmjernu komunikaciju, a gotovo 65 % njih ima društveno-medijske programe. Treći je zaključak da tijekom kriznih komunikacija samo 26,47 % njih rabe društvene mreže vlastite organizacije za komunikaciju tijekom krize, pa se može zaključiti da društvene mreže jesu integrirane u korporativne komunikacijske planove, ali manje u krizne komunikacijske planove.

Ograničenje ovoga rada ponajviše se ogleda u veličini uzorka. Međutim, i taj je uzorak itekako relevantan te daje realnu sliku o poslovnim organizacijama i njihovu vladanju kriznom komunikacijom. Vrijednost je rada i u tome što tematizira pitanja koja bi trebalo dodatno istražiti. Primjerice, može se istraživati odnos između krize uzrokovane pandemijom bolesti COVID-19 i rabljenih komunikacijskih strategija poslovnih organizacija tijekom te krize ili divergencija načina uporabe društvenih medija s obzirom na demografska svojstva korisnika. Upravljanje krizama mnoge su organizacije već prihvatile, no svakako bi bilo potrebno istražiti i postaviti smjernice za upravljanje prijetnjama i rizicima za poslovanje koji nastaju ili se prenose na društvenim medijima, a posebno komunikaciju o njima, te kako uspješno komunicirati tijekom krize *online*.

# THE IMPORTANCE OF SOCIAL MEDIA AS A COMMUNICATION CHANNEL OF CROATIAN BUSINESS ORGANIZATIONS IN CRISIS

## Abstract

*Based on Croatian and foreign literature, as well as a longitudinal study conducted in 2015 and 2021, this article explores the importance of social media as a communication channel used by Croatian business organizations in crisis situations and their most common reasons for publishing in social media. The findings of the literature review demonstrate the usefulness of social media, in addition to existing communication channels, for business organizations in assessing their environment, communicating quickly and directly with stakeholders during a crisis event and restoring their reputation after the crisis ends. However, they are only a part of the existing capacities that can be used in business and, as such, certainly should not be left out. The results of the questionnaire point to three conclusions. First, all major Croatian business organizations have adopted social media as a means of corporate communication as they all have their official pages on at least one social network. Second, Croatian business organizations use social media mostly to promote their company, products or services and for two-way communication, and almost 65 % of them have social media programmes. The third conclusion is that in crisis communications, only 26.47 % of business organizations use their own social networks to communicate during a crisis, which leads to the conclusion that social networks are integrated into corporate communication plans, but not as much into their crisis communication plans.*

Keywords: *social media; crisis; social media programme; business organizations; public relations.*