

UDK: 004:005
004:659.4
Prethodno priopćenje
21. V. 2020.

ZDENKO KLEPIĆ*

LIDIJA LESKO BOŠNJAK**

MIRELA MABIĆ***

DRUŠTVENE MREŽE I KRIZNO KOMUNICIRANJE

SAŽETAK

Živimo u vremenu brzih, dramatičnih, kompleksnih i nepredvidljivih promjena koje sve značajnije utječu na ponašanje, upravljanje i vođenje poduzeća. Takve promjene u okolini i promjene uvjeta poslovanja uzrokuju krizne situacije kao neplanirano i neželjeno razdoblje u poslovanju poduzeća ograničenoga trajanja s ambivalentnim ishodom. Krize i propasti poduzeća postali su konstanta i javljaju se ne samo u vremenima recesije nego i u vrijeme gospodarskoga rasta i dobre konjunktore. Ključno sredstvo za upravljanje kriznim situacijama postala je komunikacija. Širenje pravodobnih i točnih informacija svim zainteresiranim, pa i medijima (što uključuje i borbu protiv dezinformacija) ima veliku ulogu u djelotvornom upravljanju krizama.

U radu su prezentirani rezultati empirijskoga istraživanja provedenog među poduzećima u Bosni i Hercegovini. Cilj je bio istražiti koriste li poduzeća nove društvene medije, konkretno društvene mreže, za komunikaciju sa svojim dionicima tijekom različitih kriznih situacija, jesu li ih dosad koristili, kakva su im iskustva te imaju li strateški pristup u pogledu novih (društvenih) medija i eventualnih kriznih situacija poduzeća.

Ključne riječi: društvene mreže, kriza, krizno komuniciranje, poduzeća, BiH

* University of Mostar, Mostar, zdenko.klepica@sum.ba

** University of Mostar, Mostar, lidija.lesko@ef.sum.ba

*** University of Mostar, Mostar, mirela.mabic@ef.sum.ba

1. UVOD

Brojne i različite krizne situacije prisutne su u svim segmentima društva, pa tako i u njegovoj poslovnoj sferi. Poduzeća se u svom poslovanju suočavaju s raznim krizama koje zahtijevaju od menadžmenta donošenje pravovremenih odluka i poduzimanje odgovarajućih aktivnosti kako bi se minimizirale negativne posljedice i osigurao kvalitetan oporavak.

Ne postoji općeprihvaćena definicija krize. Londonska škola za odnose s javnošću krizu definira kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu” (Novak, 2001, 28).

Za Coombsa (prema Mihalinić, 2018, 18) kriza je nepredvidiva prijetnja koja, ako se njome ne upravlja kako treba, može imati negativan utjecaj na organizaciju i dionike. Prema nekim autorima kriza je neplanirani i neželjeni proces koji traje određeno vrijeme, a na koji je moguće samo djelomično utjecati te se može završiti na razne načine (Tomić, 2016, 819).

U svakom slučaju kriza je situacija koja onemogućava normalno funkcioniranje organizacije, izaziva nesigurnost, strah i zabrinutost te ugrožava njezin opstanak.

No, važno je naglasiti da se na krizu ne treba gledati kao na opasnost koja nužno dovodi do propasti, nego se ona može promatrati i kao točka preokreta odnosno prilika za menadžment da donese neke odluke i provede odgovarajuće pro-

mjene zahvaljujući kojim će poduzeće uspješno prebroditi nastalu situaciju i postati uspješnije nego prije.

Različiti uzroci mogu dovesti do krize u organizaciji. Obično se dijele na vanjske i unutarnje (Tablica 1.) Dok unutarnji nastaju unutar same organizacije, vanjski uzroci nastaju izvan organizacije i na njih organizacija nema bitnoga utjecaja.

1.1. Krizno komuniciranje i upravljanje krizom

Za uspješno upravljanje krizom potrebno je imati plan rješavanja krize i plan komuniciranja u kriznoj situaciji.

Welch (2005,) ističe pet pretpostavki o kojima treba voditi računa pri rješavanju krize u organizaciji:

1. Uvijek pretpostavite da je problem teži nego što se čini na prvi pogled.
2. Pretpostavite da u stvarnom svijetu ne postoje tajne i da će na kraju svi sve doznati.
3. Pretpostavite da će vas osobno, kao i način na koji će vaša organizacija rješavati krizu, mediji prikazivati u najgorem mogućem svjetlu.
4. Pretpostavite da će poslije krize uslijediti promjene, kako u procesima tako i u ljudima.
5. Pretpostavite da će organizacija ne samo prebroditi krizu, nego će iz nje izaći još jača.

Kvalitetno upravljanje kriznim situacijama podrazumijeva kvalitetno komuniciranje s javnosti. Krizno komuniciranje posebno je područje od-

Tablica 1.: Uzroci krize

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

Izvor: Tomić, 2016, 820.

nosa s javnošću koje se sastoji od predviđanja mogućih kriznih događaja, pripreme i simulacije kriznih situacija, komuniciranja tijekom krize, te analize poduzetoga u postkriznom periodu (prema Okvirni plan kriznog komuniciranja Direkcije za europske integracije Vijeća ministara BiH, 2014, 3).

Riječ je o interaktivnom procesu koji se može definirati kao razmjena informacija i mišljenja prije, tijekom i nakon izbijanja krizne situacije (prema Bulajić, 2010, 87). Pri tome treba imati na umu da javnost u kriznim situacijama prvenstveno traži odgovore na sljedeća tri pitanja (Riha, 2014):

1. Što se dogodilo?
2. Što se poduzima?
3. Što se planira poduzeti?

Da bi se odgovorilo na navedena pitanja, odnosno da bi komuniciranje bilo kvalitetno i učinkovito, potrebno je, između ostalog, napraviti plan za krizno komuniciranje. Plan kriznoga komuniciranja treba napraviti prije nego što se kriza pojavi. Na taj se način osigurava dovoljno vremena za razmatranje svih mogućih aktivnosti, njihovih prednosti i nedostataka. U skladu s tim, kada dođe do krize, treba osnovati krizni stožer odnosno tim ljudi s njihovim jasno definiranim zadacima. Treba odraditi internu komunikaciju te odrediti način komuniciranja s javnosti i medijima. Mora se znati tko govori u ime organizacije i koje su ključne poruke koje treba poslati. Osim toga, potrebno je pridržavati se nekih općih pravila kriznoga komuniciranja (prema Okvirni plan kriznog komuniciranja Direkcije za europske integracije Vijeća ministara BiH, 2014, 5):

- reagirati prema javnosti bez odlaganja;
- ne izbjegavati pozive medija;
- priznati očigledno;
- držati se činjenica, reći ono što je poznato i provjerljivo;
- ne iznositi mišljenja i procjene;
- ne tražiti krivce;
- ne ulaziti u sukobe;
- voditi računa o neverbalnoj komunikaciji.

U komunikaciji s javnošću treba slijediti model 5C (prema Mihalinić, 2018, 26):

- briga (engl. *Concern*) – nužno je pokazati istinsku zabrinutost za problem, brigu za do-

gađaje i ljude;

- jasnoća (engl. *Clarity*) – treba govoriti jasno i otvoreno;
- kontrola (engl. *Control*) – u komunikaciji s medijima važno je imati kontrolu nad porukama, situacijom, okolinom i mjestom održavanja;
- pouzdanost (engl. *Confedence*) – poruke trebaju biti prenesene s pouzdanošću bez arogancije i skeptičnosti;
- kompetencija (engl. *Competence*) – stručnost i kompetencija trebaju biti vidljivi kao i naglasak što se poduzima kako bi se riješio problem.

Krizno komuniciranje treba biti dvosmjerno što znači da ljudima treba dati priliku i da postave pitanja koja ih muče i podijele svoje strahove. Valja istinski, a ne deklarativno poslušati glas javnosti i obratiti se iskreno, prilagođenim i jednostavnim jezikom, s poštovanjem i pažnjom koju i sami u komunikaciji očekujemo (Bulajić, 2010).

U proces kriznoga komuniciranja treba uključiti i društvene mreže. Upotreba društvenih mreža pridonosi uštedi vremena pri slanju, traženju, razmjeni i korištenju informacija te uštedi sredstava pri uspostavi, razvijanju i održavanju kvalitetne komunikacije.

Društvene mreže su skupine korisnika zajedničkih interesa okupljene oko nekog internet servisa uz aktivno sudjelovanje i stvaranje tih virtualnih zajednica. Riječ je o besplatnim *online* zajednicama preko kojih korisnici dijele zajedničke interese i aktivnosti te omogućuju povezivanje i međusobnu komunikaciju. Društvene se mreže obično klasificiraju u tri temeljne skupine. U prvu skupinu ubrajaju se opće društvene mreže čiji su najpoznatiji predstavnici *Facebook* i *Google+*. Osnovni motivi upotrebe ove skupine društvenih mreža u vezi su s izražavanjem osobnoga identiteta, diseminacijom sadržaja te različitim oblicima interakcije s kontaktima (Pempek, Yermolayeva & Calvert, 2009). U drugu skupinu ubrajaju se društvene mreže kao što su *LinkedIn* i *ResearchGate* koje su namijenjene povezivanju znanstvenika i stručnjaka, razmjeni znanja i iskustava, izradbi osobnih portfelja te diseminaciji projektnih rezultata (Orehovački, 2013). Posljednju skupinu društvenih mreža čine

platforme poput *Ninga* i *SocialGoa* koje služe razvoju vlastitih izoliranih i specijaliziranih interesnih zajednica.

1.2. Krizno komuniciranje na društvenim mrežama

Griffin (2018) navodi trsostruke koristi od društvenih mreža tijekom krize:

- Prevencija – društvene mreže treba uključiti u planove za krizno komuniciranje, treba širiti krug pratitelja i pozitivan doseg te razvijati pozitivno mišljenje.
- Intervencija – preko društvenih mreža treba dijeliti informacije/novosti sa svojom zajednicom potvrđujući ili negirajući glasine i odgovarajući na komentare i zabrinutosti.
- Postvencija – društvene mreže treba koristiti za dijeljenje informacija o rješavanju krizne situacije i potvrdi njezina završetka.

Kako bi komunikacija na društvenim mrežama tijekom kriznih situacija poduzeću donijela korist, preporučljivo je držati se i određenih savjeta, koraka i principa. Tako Griffin (2018) navodi pet savjeta za uspješno korištenje društvenih mreža u kriznom komuniciranju:

1. budite aktivni i kontinuirano prisutni na društvenim mrežama;
2. uključite društvene mreže u svoj sigurnosni plan;
3. izgradite snažan tim za krizno komuniciranje na društvenim mrežama;
4. budite kreativni prilikom dijeljenja informacija;
5. povežite društvene mreže i svoje službene mrežne stranice.

Dougherty (2015) apostrofira šest nužnih/obaveznih („must“) pravila za uspješnu i učinkovitu kriznu komunikaciju na društvenim mrežama:

1. držite se osnova komunikacije;
2. uključite društvene mreže u proces planiranja rizika i krizno planiranje;
3. imajte na umu da društveni mediji nisu namijenjeni masama;
4. društvene mreže koristite kao alat za suradnju;
5. pratite društvene mreže i internet;
6. idite u korak sa susjedima/konkurencijom.

Holland (2013) pak ističe šest koraka pomoću kojih se može ostvariti dobra krizna komunikacija na društvenim mrežama:

1. izraditi plan krizne komunikacije za cijelu organizaciju;
2. dijeliti znanje;
3. ne promovirati i ne prodavati;
4. definirati pravovremeni rok za odgovaranje;
5. biti transparentan;
6. biti dosljedan.

Preko ovih savjeta za uspješnost krizne komunikacije na društvenim mrežama autori istovremeno apostrofiraju i pogreške koje mogu biti „pogubne“ za poduzeće i kriznu situaciju učiniti još problematičnijom.

Važnost je društvenih medija kao komunikacijskoga alata u kriznim situacijama, prema White i Fu (2012), u stupnju društvene prisutnosti. Prema njihovu mišljenju ljudska interakcija licem u lice bitna je tijekom kriza, ali nije uvijek moguća, nekada se ostvaruje posredstvom društvenih medija.

U svakom slučaju, društveni mediji mogu se smatrati oružjem, ali i prijateljom u kriznom komuniciranju zbog jedinstvenih karakteristika koje utječu na to kako se percipira organizacija. Funkcije društvenih medija mogu pružiti prilike tijekom krizne komunikacije zbog sposobnosti dijeljenja misli na koje mogu odgovoriti i drugi, što zauzvrat pokriva emocionalne potrebe dionika. Budući da svi mogu objaviti informacije, društveni mediji su i brži od emitiranih vijesti pa ih se u nekim slučajevima smatra vjerodostojnijim od tradicionalnih medija. Međutim, brzina i vjerodostojnost poruka na društvenim mrežama također mogu biti prijatelja, jer negativne informacije brzo putuju i glasine se lako mogu smatrati vjerodostojnim (Fritzsche, 2012).

U pregledu literature Fraustino, Liu i Jin (prema Rasmussen i Ihlen, 2017) zaključuju da postoje značajni dokazi da se upotreba društvenih medija povećava za vrijeme katastrofa i da je izbor odgovarajućih medija presudan – *Twitter* je idealan za brze, kratke vijesti i ažuriranja.

Kerkhof i sur. (prema Fritzsche, 2012) pozivaju se na studiju koja je pokazala da su ispitanici koji su na *Twitteru* čitali poruke kao odgovor na krizu imali manju vjerojatnost bojkotirati neki brend od ispitanika koji su čitali novinske članke ili blo-

gove. Oni tvrde da bi razlog ovoga nalaza mogao biti jer je *Twitter* povezan s otvorenom i dijaloškom komunikacijom koja signalizira otvorenost za zabrinutost i spremnost za rješenje problema. Odnosno, komunikacija na *Twitteru* može potaknuti dojam postojanja izravne linije s tvrtkom kojom se izražavaju mišljenje i zabrinutost. Uz to, istraživanje Kellehera (2009) otkrilo je da ispitanici vide organizaciju kao humaniju i predaniju u održavanju dobrog odnosa s dionicima kada reagira na krizu koristeći organizacijski blog, a ne odgovore preko korporativne mrežne stranice. Kelleher (2009) objašnjenje za ovakav rezultat nalazi u tvrdnji da je percepcija organizacije kao humanije i predanije pomogla dionicima izgraditi povjerenje u tvrtku što je zauzvrat pogodovalo pozitivnim ishodima krize za organizaciju.

Cilj rada je istražiti koriste li poduzeća (u Bosni i Hercegovini) nove društvene medije, konkretno društvene mreže, za komunikaciju sa svojim dionicima tijekom različitih kriznih situacija, jesu li ih dosada koristili, kakva su im iskustva te imaju li strateški pristup u pogledu novih (društvenih) medija i eventualnih kriznih situacija poduzeća. Istraživanjem se tražio i odgovor na pitanja percipiraju li odgovorni u poduzećima društvene mreže kao alat koji može pridonijeti predviđanju, prepoznavanju i rješavanju kriznih situacija.

Nakon uvodnoga dijela o krizi, kriznom komuniciranju, društvenim mrežama i njihovoj povezanosti slijedi metodologija u kojoj je opisan uzorak na kojem je provedeno empirijsko istraživanje, instrument korišten u istraživanju i statistička obrada podataka. Rezultati donose informacije o praksi korištenja društvenih mreža u poslovanju te stavove o društvenim mrežama u kontekstu kriznoga komuniciranja. Nakon toga slijedi rasprava s osvrtom na dobivene rezultate, a rad završava zaključnim razmatranjima o implikacijama dobivenih rezultata.

2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U istraživanju je korišten anketni upitnik koji su na temelju teorijskih saznanja pripremili autori, a sastojao se od četiri dijela.

Prvi dio sadržavao je pitanja o karakteristikama poduzeća: vrijeme osnivanja, djelatnost, broj zaposlenih, oblik vlasništva i vlasnička struktura. Drugi je dio sadržavao pitanja o korištenju društvenih mreža u poslovanju (*Koriste li se i koje društvene mreže? Za što se koriste?*). U trećem dijelu upitnika, Kriza i krizno komuniciranje, traženi su odgovori na pitanja o postojanju kriznoga plana i osobe zadužene za krizno komuniciranje, o uključenosti društvenih mreža u plan kriznoga komuniciranja te dosadašnja iskustva. U četvrtom dijelu upitnika ispitanicima je ponuđen niz od sedam tvrdnji kojim se nastojao ispitati njihov stav o značenju društvenih mreža tijekom krizne situacije/komunikacije. Ispitanici su zamoljeni da tvrdnje ocjene na Likertovoj petostupanjskoj ljestvici slaganja sa sljedećim značenjem ocjene: 1 – nikako se ne slažem; 2 – ne slažem se; 3 – niti se slažem niti se ne slažem (nemam mišljenje); 4 – slažem se; 5 – u potpunosti se slažem. Za popunjavanje upitnika je trebalo odvojiti 7-8 minuta.

Provedeno je *online* istraživanje. Anketni upitnik kreiran je korištenjem opcija *Googleova* obrazaca. Poduzećima je na službeni e-adresu poslana e-poruka s poveznicom za anketu. Odgovori poduzeća bilježeni su u radnoj bilježnici *Microsoft Excela* 2007. Prikupljeni podaci prekodirani su i uneseni u bazu podataka u SPSS-u. Podaci su analizirani u programu *IBM SPSS Statistics*, inačica 25. Rezultati su iskazani mjerama deskriptivne statistike (apsolutna i relativna frekvencija, aritmetička sredina, standardna devijacija).

Empirijsko istraživanje provedeno je u Bosni i Hercegovini tijekom prosinca 2019. godine. Na sudjelovanje u istraživanju pozvana su 263 poduzeća, a odazvalo ih se 47, stopa povrata je 17,87 %.

Karakteristike poduzeća koja su se odazvala na poziv za sudjelovanje u istraživanju su sljedeće:

- raspodjela prema vremenu osnivanja: osam (17 %) poduzeća je osnovano prije 1990. godine, 19 (40,4 %) između 1990. i 2000. godine, a 20 (42,6 %) nakon 2000. godine;
- raspodjela prema broju zaposlenih: 11 (23,4 %) do deset zaposlenih, isti broj ima između

deset i 50 zaposlenih, sedam (14,9 %) poduzeća ima između 50 i 250 zaposlenih, a 18 (38,3 %) više do 250 zaposlenih;

- raspodjela prema obliku vlasništva: tri su (6,4 %) poduzeća u državnom vlasništvu, 39 (83 %) u privatnom, a pet (10,6 %) ima mješovito vlasništvo;
- raspodjela prema vlasničkoj strukturi: 31 (66 %) poduzeće ima domaće vlasnike, 7 (14,9 %) strane, ostali kombinaciju pri čemu ih osam (17 %) ima pretežito domaće, a jedno (2,1 %) pretežito strane vlasnike.

Raspodjela prema djelatnosti je dosta šarolika, najviše poduzeća, njih deset (21,3 %) navodi da se bavi trgovinom na veliko i malo, šest (12,8 %) pruža informatičke usluge, četiri (8,5 %) financijskom djelatnošću i djelatnošću osiguranja, po tri (6,4 %) prerađivačkom industrijom i uslugama pružanja informacija i komunikacijom (mobilni operater, TV, radio).

3. REZULTATI

3.1. Društvene mreže u poslovanju

Pitanje o korištenju društvenih mreža u poslovanju pokazuje da ih većina ispitanih poduzeća koristi u poslovanju (37; 78,7 % koristi nasuprot 10; 21,3 % ne koristi). Najčešće korištena druš-

tvena mreža među poduzećima je *Facebook* koju koristi od 35 od 37 poduzeća (94,6 %). Na drugom mjestu je *Instagram* (28; 75,7 %) te slijede *LinkedIn* (19; 51,4 %) i *Twitter* (10; 27, %). Dva su poduzeća navela da pored navedenih društvenih mreža koriste i *YouTube*.

Očekivano, najčešći razlog korištenja društvenih mreža u poslovanju je promoviranje proizvoda i usluga koje poduzeće pruža. Razlozi, odnosno svrha posjedovanja službenih stranica na društvenim mrežama i njihovo korištenja u poslovanju među istraživanim poduzećima navedeni su u Tablici 2.

Osobu zaduženu za upravljanje društvenim mrežama (engl. *social network manager*) ima 25 (67,6 %) poduzeća, a 33 (89,2 %) poduzeća navode da prate što na društvenim mrežama drugi (ljudi) pišu o njihovom poduzeću.

3.2. Kriza i krizne situacije

Kao glavni način komuniciranja s javnošću tijekom eventualne krize poduzeća navode društvene mreže te priopćenja za javnost, a zastupljenost ostalih načina je prikazana u Tablici 3. Dva su poduzeća navela da komunikaciju ostvaruju na drugi način, konkretno preko službenih mrežnih stranica poduzeća.

Tablica 2.: Razlozi korištenja društvenih mreža u poslovanju

	Broj (%) poduzeća*
za komunikaciju s kupcima/potrošačima/klijentima	30 (81,1)
za promoviranje proizvoda/usluga	32 (86,5)
za informiranje javnosti o aktivnostima/događajima koji se tiču poduzeća	28 (75,7)
za oglašavanje natječaja za posao	15 (40,5)
za pružanje korisničke podrške kupcima/klijentima	9 (24,3)
za praćenje aktivnosti konkurencije	9 (24,3)
za pronalaženje poslovnih partnera/kupaca/klijenata/novih zaposlenika	13 (35,1)
Drugo	
*višestruki odgovori	

Izvor: priprema autora

Tablica 3.: Načini komuniciranja s javnošću tijekom eventualne krize

	Broj (%) poduzeća*
priopćenja za javnost	25 (53,2)
konferencije za medije	3 (6,4)
radio	3 (6,4)
televizija	2 (4,3)
dnevni tisak	8 (17,0)
društvene mreže	27 (57,4)
drugo	2 (4,3)
*višestruki odgovori	

Izvor: priprema autora

Manje od polovine poduzeća navodi da imaju definiran krizni plan (18; 38,3 %) te imaju jednu osobu ili pak tim zadužen za krizno komuniciranje (19; 40,4 %). Među 18 poduzeća s postojećim kriznim planom, trinaest (72,2 %) poduzeća navodi da su društvene mreže, odnosno komunikacija na društvenim mrežama sastavni dio kriznoga plana njihovih poduzeća. Od tog broja, dvanaest poduzeća navodi kako su društvene mreže sastavni dio kriznoga plana od samoga početka, odnosno od trenutka donošenja i usvajanja kriznoga plana, dok su društvene mreže kod jednog poduzeća u krizni

plan uključene tek nakon što je poduzeće pogodila kriza. Kao razlog zašto društvene mreže, odnosno komunikacija na društvenim mrežama nije uključena u krizni plan, poduzeća najčešće navode odluke uprave. Jedno je poduzeće, pak, navelo sljedeće: *Krizno komuniciranje bi se odvijalo putem društvenih mreža samo ako su tema i sadržaj vezani za društvene mreže. Npr. lažne nagradne igre putem FB koje se objave u naše ime. Kako bismo obavijestili ciljnu skupinu (korisnici FB-a) isto bismo komunicirali putem te društvene mreže.* Samo je trinaest (27,7 %) poduzeća navelo da je iskusilo korištenja društvenih mreža tijekom krize, a dvanaest ih smatra da je komunikacija preko društvenih mreža u vrijeme krize imala pozitivan učinak, odnosno pomogla je poduzeću. Jedno poduzeće, pak, smatra da navedena komunikacija nije imala utjecaj na stanje i status poduzeća.

3.3. Stavovi o društvenim mrežama i kriznom komuniciranju

Deskriptivna statistika za tvrdnje o društvenim mrežama i kriznom komuniciranju ponuđene u upitniku prikazana je u Tablicama 4. i 5. Tablica 4. donosi zastupljenost ocjena po tvrdnjama, dok su u Tablici 5. za tvrdnje prikazane izabrane mjere centralne tendencije i mjere varijabilnosti. U Tablici 5 su, osim prosječnih ocjena tvrd-

Tablica 4.: Raspodjela poduzeća prema slaganju/neslaganju s tvrdnjama

Tvrdnja	Ne slažem se	Bez mišljenja	Slažem se
Tijekom krize je važno je komunicirati sa svim dionicima.	-	6 (12,8)	41 (87,2)
Tijekom krize važno je koristiti sve dostupne kanale za komunikaciju.	-	10 (21,3)	37 (78,7)
Krizno komuniciranje na društvenim mrežama ne može štetiti poduzeću.	11 (23,4)	17 (36,2)	19 (46,8)
Društvene mreže omogućuju brzo i jednostavno komuniciranje tijekom krize.	1 (2,1)	9 (19,1)	37 (78,8)
Društvene mreže pridonose smanjenju troškova (kriznog) komuniciranja.	1 (2,1)	9 (19,1)	37 (78,8)
Komuniciranje na društvenim mrežama može pridonijeti predviđanju i prepoznavanju krize.	2 (4,3)	14 (29,8)	14 (29,8)
Komuniciranje na društvenim mrežama može pomoći u rješavanju kriznih situacija.	2 (4,3)	15 (31,9)	30 (63,8)
Ne slažem se – ocjene 1 i 2; Bez mišljenja – ocjena 3; Slažem se – ocjene 4 i 5			

Izvor: priprema autora

Tablica 5.: Ocjene tvrdnji s obzirom na dosadašnje iskustvo u korištenju društvenih mreža tijekom krize

Tvrdnja	Cijeli uzorak	Poduzeće je iskusilo korištenje društvenih mreža tijekom krize?	
		da	ne
Tijekom krize važno je komunicirati sa svim dionicima.	4,43 (0,715)	4,85 (0,376)	4,22 (0,751)
Tijekom krize važno je koristiti sve dostupne kanale za komunikaciju.	4,36 (0,819)	4,62 (0,650)	4,22 (0,870)
Krizno komuniciranje na društvenim mrežama ne može štetiti poduzeću.	3,36 (1,169)	3,77 (1,423)	3,16 (1,019)
Društvene mreže omogućuju brzo i jednostavno komuniciranje tijekom krize.	4,28 (0,852)	4,77 (0,439)	4,03 (0,897)
Društvene mreže pridonose smanjenju troškova (kriznog) komuniciranja.	4,30 (0,858)	4,77 (0,599)	4,06 (0,878)
Komuniciranje na društvenim mrežama može pridonijeti predviđanju i prepoznavanju krize.	3,83 (0,963)	4,23 (0,832)	3,72 (0,851)
Komuniciranje na društvenim mrežama može pomoći u rješavanju kriznih situacija.	3,87 (0,947)	4,54 (0,660)	3,66 (0,787)
Rezultati su iskazani kao M (SD) – aritmetička sredina (standardna devijacija)			

Izvor: priprema autora

nji cijelog uzorka, prikazane i prosječne ocjene poduzeća koja su iskusila korištenja društvenih mreža tijekom kriznih situacija i poduzeća koja to nisu iskusila. Cilj navedenoga je pokazati da poduzeća koja su koristila društvene mreže imaju pozitivniji stav prema njima i blagonaklone su njihovom korištenju u eventualnim budućim kriznim situacijama.

4. RASPRAVA

Kako je bilo i očekivano, većina poduzeća navodi da u svom poslovanju koristi društvene mreže ističući Facebook kao društvenu mrežu na kojoj su najviše prisutni. Nadalje, očekivano, poduzeća su na društvenim mrežama prisutna da bi promovirala svoje proizvode i usluge te ostvarili komunikaciju s kupcima/potrošačima/klijentima, a znatan je udio poduzeća koja društvene mreže koriste za informiranje javnosti o aktivnostima/događajima koji se tiču poduzeća. Iako postoji i dio poduzeća koja nisu prisutna na društvenim mrežama, skoro 90 % navodi da prate što se o

njima piše na društvenim mrežama, a nešto više od polovine ima osobu zaduženu za upravljanje društvenim mrežama (engl. *social network manager*). Takvi rezultati navode na zaključak da, iako prisutna na društvenim mrežama, poduzeća još uvijek nemaju u potpunosti osmišljen i planiran pristup, odnosno nisu zauzela strateški stav prema komunikaciji na društvenim mrežama. Primarni cilj korištenja društvenih mreža je u marketinške svrhe što bi dalo naslutiti da ih poduzeća ne doživljavaju kao vrijedno oruđe današnjice koje im može biti od pomoći u različitim situacijama.

Među ciljevima je navedeno da će se istražiti jesu li društvene mreže sastavni dio kriznih planove, a rezultati su (usuđujemo se reći) relativno poražavajući. Naime, manje od polovine poduzeća ima krizni plan što ukazuje da poduzeća u tom pogledu nisu dovoljno pripremljena. Naravno, dobro je nadati se samo najboljem i ne misliti na najgore, no u vremenu jake konkurencije, turbulentnom okruženju i značajnim deskripcijama poslovanja uslijed brzog razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije, poduzeća

treba biti pripremljeno i za negativne scenarije, a rezultati ukazuju da ispitana poduzeća i nisu u potpunosti spremna za krizu.

Ono što je pozitivno u rezultatima je činjenica da je manji udio poduzeća dosad iskusio krizu i tijekom nje komunicirao preko društvenih mreža. Njihova iskustva u vezi društvenih mreža uglavnom su pozitivna i smatraju da je takav način komunikacije sa svim zainteresiranim stranama koje koriste društvene mreže pozitivno djelovao na poduzeće što je očekivano i navedeno i u ranijim istraživanjima. No, takvi rezultati idu u prilog poduzećima jer činjenica da ih je mal dio iskusio krizu „neiskusnima s krizom“ ostavlja mogućnost da se na vrijeme „približe“ društvenim mrežama, upoznaju ih i „udruže“ se s njima kako bi mogli iskoristiti sve prednosti koje njihovo korištenje donosi, posebno u trenucima nepovoljnih uvjeta za poduzeće.

Iako se usporedba stavova o ulozi i značaju društvenih mreža u kriznoj komunikaciji između poduzeća koja su ih koristila u kriznim situacijama i poduzeća koja ih nisu koristila čini nepotrebno jer su, po nekima, njezini rezultati više nego očekivani, ne škodi ih još jedanput proučiti. Naime, vrijeme je pokazalo da iskustva u korištenju društvenih mreža mogu značajno varirati i nije ništa novo da poneki korisnici društvenih mreža o njima imaju negativniji stav nego oni koji ih ne koriste.

Općenito gledajući rezultate za cijeli uzorak može se uočiti da ispitanici društvene mreže prvenstveno prepoznaju kao medij koji omogućava brzu i jednostavnu komunikaciju ne iziskujući nikakve velike troškove. Navedeno zasigurno jesu prednosti komunikacije na društvenim mrežama u bilo kojem kontekstu, no rezultati za ostale tvrdnju pokazuju da su ispitanici skeptičniji po pitanju komunikacije na društvenim mrežama tijekom krize (prosječne ocjene tvrdnji u vezi toga niže su od četiri).

Naravno, ako se pogledaju ocjene zasebno za poduzeća koja su iskusiła korištenje društvenih mreža tijekom krize i poduzeća koja nisu, vidi se da poduzeća koja su ih koristila tijekom krize svojim ocjenama potvrđuju koristi koje predviđa teorija. S druge strane, poduzeća koja ih nisu koristila u kriznim situacijama imaju niže ocjene i od prosjeka cijeloga uzorka.

Njihovo se mišljenje može promijeniti jedino iskustvom, a s obzirom na to da se u ovom radu korištenje društvenih mreža istražuje u negativnim situacijama za poduzeće, postavlja se pitanje je li uopće nužno apostrofirati potrebu utjecanja na mišljenje ovih poduzeća. Laički rečeno, bolje i da negativno misle o učinku društvenih mreža tijekom krize nego da iskuse krizu pa da nakon toga hvale društvene mreže kao učinkovit medij krizne komunikacije.

5. ZAKLJUČAK

Za krizu se može reći da je sastavni dio poslovanja jer gotovo da nema poduzeća koje se tijekom svoga života nije susrelo s većim ili manjim kriznim situacijama. Riječ je o situacijama koje ometaju normalno poslovanje i tako onemogućavaju postizanje ciljeva i ugrožavaju sposobnost preživljavanja i opstanka poduzeća.

No, krizu ne treba percipirati kao događaj koji predstavlja isključivo prijetnju, nego kriza može biti i prilika da se neke stvari promjene i učine boljim. Da bi to tako bilo, menadžment treba oblikovati pozitivan stav prema nastaloj kriznoj situaciji te poduzeti napore u pogledu popravljivanja narušenoga ugleda.

Ključan alat u upravljanju krizom jest kvalitetna komunikacija s javnošću prije, tijekom i po okončanju krize. Neophodno je napraviti plan i formirati tim za krizno komuniciranje te definirati uloge i zadaće za svakoga člana tog tima. Potrebno je definirati način komunikacije sa svim dionicima i iskoristiti sve komunikacijske kanale.

U današnjem dinamičnom okruženju društvene mreže predstavljaju veoma snažan, utjecajan i neophodan alat za uspostavu, razvoj i održavanje kvalitetne komunikacije općenito pa tako i one u kriznim situacijama.

Rezultati istraživanja provedenoga u poduzećima u Bosni i Hercegovini pokazuju da većina ispitanih poduzeća koristi društvene mreže u poslovanju i to prvenstveno za promoviranje proizvoda i usluga koje poduzeće pruža. Društvene mreže koriste se i kao jedan od načina komuniciranja s javnošću tijekom krize, no to je iskustvo zabilježeno kod manjega broja poduzeća.

ća. Krizni plan, jednu osobu ili pak tim zadužen za krizno komuniciranje ima manje od polovine poduzeća obuhvaćenih ovim istraživanjem, a još manje ih navodi da je komunikacija na društvenim mrežama sastavni dio tog kriznog plana. Da bi prednosti i mogućnosti društvenih mreža u komunikaciji tijekom kriznih situacija trebalo više koristiti, potvrđuju i pozitivna iskustva poduzeća koja su korisnici ovoga medija. Ta se poduzeća u većoj mjeri slažu s tvrdnjama da društvene mreže omogućuju brže, jednostavnije i isplativije komuniciranje koje, osim toga, pridonosi predviđanju, prepoznavanju i rješavanju kriznih situacija. Kao ograničenje provedenoga istraživanja treba navesti veličinu i način uzorkovanja poduzeća, no unatoč tome, iako uzorak nije reprezentativan, on se može smatrati indikativnim jer i ova kvi rezultati ukazuju na daljnje pravce proučavanja istraživane tematike.

LITERATURA

- Bulajić, M. (2010). Krizno komuniciranje, *Medix Specijalizirani medicinski dvomjesečnik*, svibanj/lipanj, God. XVI., Zagreb: C. T. – Poslovne informacije d.o.o.
- Direkcija za europske integracije (2014). *Okvirni plan kriznog komuniciranja Direkcije za europske integracije Vijeća ministara BiH*, Sarajevo, <http://dei.gov.ba/dei/Akti_Direkcije/Interni_Akti/default.aspx?id=15536&langTag=bs-BA>, pristupljeno 5. 11. 2019.
- Dougherty, J. (2015). 6 Social Media “Musts” for Crisis Communication, <<https://www.cision.com/us/blogs/2015/06/6-social-media-musts-for-crisis-communication/>>, pristupljeno 9. 11. 2019.
- Fritzsche, S. (2012). When being present is not enough *A study on the influence of companies' Facebook activities on negative user-generated inputs and response strategies*. University of Twente
- Griffin, S. (2018). 5 Steps To Using Social Media For Crisis Communications, <<https://www.finalsite.com/blog/p/~board/b/post/5-steps-to-using-social-media-for-crisis-communications>>, pristupljeno 14. 11. 2019.
- Holland, P. (2013). The Role of Social Media in Crisis Communications, <<https://firebrandtalent.com/blog/2013/07/the-role-of-social-media-in-crisis-communications/>>, pristupljeno 22. 11. 2019.
- Kelleher, T. (2009). Conversational voice, communicated commitment, and public relations outcomes in interactive online communication, *Journal of Communication*, 59, 172-188
- Mihalinić, M. (2018). *Upravljanje krizama i komuniciranje*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica
- Novak, B. (2001). *Krizno komuniciranje*. Zagreb: Binoza Press
- Orehovački, T. (2013). Metodologija vrjednovanja kvalitete u korištenju aplikacijama Web 2.0, doktorski rad, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
- Pempek, T. A., Yermolayeva, Y. A., Calvert, S. L. (2009). College students' social networking experiences on Facebook, *Journal of Applied Developmental Psychology*, 3, 227-238.
- Rasmussen, J., Ihlen, Ø. (2017). Risk, Crisis, and Social Media. A systematic review of seven years' research, *Nordicom Review*, 38(2), 1-17.
- Riha, Ž. (2014). Sve što ste željeli znati o kriznom komuniciranju, <<https://www.prglas.com/sve-sto-ste-zeljeli-znati-o-kriznom-komuniciranju/>>, pristupljeno 14. 11. 2019.
- Tomić, Z. (2016). *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, II. dopunjeno i izmijenjeno izdanje, Zagreb-Sarajevo: Synopsis
- Welch, J., Welch, S. (2005). *Kako pobijediti*. Zagreb: Naklada Zadro
- White, J. D., Fu, K. W. (2012). Who Do You Trust? Comparing People-Centered Communication in Disaster Situations in the United States and China, *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 14(2), 126-142.

SOCIAL NETWORKS AND CRISIS COMMUNICATION

ABSTRACT

We live in a time of rapid, dramatic, complex and unpredictable changes that are increasingly affecting the behaviour, management and running of the businesses. Such changes in the environment and changes in business conditions can cause crises such as an unplanned and unwanted period of time in the business of the company with limited duration and ambivalent outcome. Business crises and crashes have become constant and occur, not only in times of recession but also in times of economic growth and good economic conditions.

Communication has become a key crisis management tool. Dissemination of timely and accurate information to all interested parties, including the media (which includes combating misinformation), plays a major role in effective crisis management.

The paper presents the results of an empirical study conducted among companies in Bosnia and Herzegovina. The aim was to investigate whether companies use new social media, specifically social networks, to communicate with their stakeholders during different crisis situations, whether they have used them so far, what their experience is, and whether they have a strategic approach to new (social) media and possible crisis situations in companies.

Keywords: social networks, crisis, crisis communication, companies, B&H