Krizno komuniciranje Marka Zuckerberga na društvenoj mreži Facebook - studija slučaja Cambridge Analytica

Jozanović, Nikolina

Master's thesis / Diplomski rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Department of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Hrvatski studiji**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:111:482547

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
HRVATSKI STUDIJI
UNIVERSITY OF ZAGREB
CENTER FOR CROATIAN STUDIES

Repository / Repozitorij:

Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies

zir.nsk.hr

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
HRVATSKI STUDIJI
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

NIKOLINA JOZANOVIĆ

KRIZNO KOMUNICIRANJE MARKA ZUCKERBERGA NA DRUŠTVENOJ MREŽI FACEBOOK

STUDIJA SLUČAJA CAMBRIDGE ANALYTICA

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, rujan 2018.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
HRVATSKI STUDIJI
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

NIKOLINA JOZANOVIĆ

KRIZNO KOMUNICIRANJE MARKA ZUCKERBERGA NA DRUŠTVENOJ MREŽI FACEBOOK

STUDIJA SLUČAJA CAMBRIDGE ANALYTICA

DIPLOMSKI RAD

Mentorica:
prof. dr. sc. Nada Zgrabljić Rotar

Zagreb, rujan 2018.

SAŽETAK

Nijedna organizacija neovisno o području djelovanja nije imuna na krizne situacije kojima se u zadnje vrijeme posvećuje sve veća pozornost. Krizne situacije usko su vezane uz krizno komuniciranje koji je specifičan segment komuniciranja i jedno od najizazovnijih područja suvremene komunikacije. Pojam krizne situacije podrazumijeva netipičan događaj s potencijalno negativnim rezultatima koji za posljedicu može imati utjecaj na narušavanje imidža i reputacije organizacije, te slabljenje financijskih rezultata. Priprema za potencijalne krizne situacije temelji se na strateškom planiranju komunikacije koja može bitno odrediti uspjeh ili neuspjeh cjelokupnog pokušaja organizacije da spriječi negativne posljedice krize. Pri kriznoj situaciji, upravljači kriznom komunikacijom trebaju štititi ugled, braniti vrijednosti organizacije i omogućiti normalne uvjete za nastavak poslovanja. Također, krizno komuniciranje treba zadovoljiti i pojedine uvjete poput pravovremenog reagiranja od trenutka izbijanja krize, iznošenja svih relevantnih informacija kako bi se uputilo javnost u uzroke krizne situacije, ali i što se u tom trenutku čini kako bi se krizna situacija završila.

Tema ovog rada je analiza kriznog komuniciranja Marka Zuckerberga za vrijeme krizne situacije *Cambridge Analytica* koja se dogodila u ožujku 2018. Analizom studije slučaja nastojalo se odgovoriti na problemska pitanja je li za vrijeme krizne situacije čelnik Facebooka zadovoljio sva pravila kriznog komuniciranja, te kako je krizna situacija utjecala na poslovanje i reputaciju društvene mreže.

Ključne riječi: kriza, krizno komuniciranje, društvene mreže, Facebook, Mark Zuckerberg, *Cambridge Analytica*

ABSTRACT

At least once, each organization experienced a crisis during its business operation. The crisis are closely related to crisis communication which is a specific segment of communication and one of the most challenging areas of modern communication. The concept of a crisis situation implies an unlikely event with potentially negative consequences that may have an impact on destroying the image and reputation of the organization, and decreasing financial results. Preparing for potential crisis situation is based on strategic communication planning that can substantially determine the success or failure of the organization's overall attempts to prevent the negative consequences of the crisis. In a crisis situation, communicators should protect the reputation, defend the values of the organization, and provide normal conditions for business operations. Also, crisis communication should meet certain conditions such as a quick reaction from the moment of the crisis outbreak, informing public with all relevant information about causes of crisis and also informing which steps are taken to end the crisis situation.

The subject of this paper is an analysis of the crisis communication of Mark Zuckerberg during the Cambridge Analytica's crisis situation in March 2018. Through an analysis of the case study, it is tried to answer to the problematic issues whether Mark Zuckerberg fulfilled all the rules of crisis communication during the crisis situation, and how the crisis situation influenced on Facebook's business and reputation.

Key words: crisis, crisis communication, social networks, Facebook, Mark Zuckerberg, Cambridge Analytica scandal

SADRŽAJ

SAŽETAK I

ABSTRACT II

1. UVOD 1

2. TEORIJSKE ODREDNICE KRIZE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA 3

2.1. Kriza i krizno upravljanje 3

2.1.1. Elementi i uzroci kriznih situacija 5

2.1.2. Vrste kriznih situacija 7

2.1.3. Faze krizne situacije 8

2.2. Krizno komuniciranje 10

2.2.1. Krizno komuniciranje na društvenim mrežama 12

2.2.2. Primjeri kriznog komuniciranja na društvenim mrežama 13

3. METODOLOGIJA 16

3.1. Predmet istraživanja 16

3.2. Cilj istraživanja 16

3.3. Problemska pitanja 16

3.4. Studija slučaja 17

4. KRIZNA SITUACIJA *CAMBRIDGE ANALYTICA* 18

4.1. Kronološki prikaz 18

4.2. Poslovanje Facebooka u kriznoj situaciji 30

4.2.1. Financijsko poslovanje 30

4.2.2. Broj korisnika 33

5. RASPRAVA 34

6. ZAKLJUČAK 39

LITERATURA 40

POPIS ILUSTRACIJA 44

1. UVOD

Sve brži razvoj tehnologije doveo je do evolucije interneta i pojave velikog broja društvenih mreža što je u konačnici rezultiralo i utjecajem na današnji način poslovanja, ali i komuniciranja. „Zahvaljujući potpuno drukčijim metodama i kanalima komunikacije, danas se nijedna organizacija ne može izolirati od okoline u kojoj posluje, kao ni od medija ili najšire moguće javnosti koja bi se za nju mogla zanimati“, riječi su Damira Juge koji dodaje kako je samim time i izloženost organizacija kriznim situacijama veća nego ikada prije (Jugo, 2017: 5). Znati kako pristupiti krizi, uspješno komunicirati i riješiti potencijalne negativne posljedice krizne situacije sve je veći izazov za brojne organizacije koje posluju u današnjem globalnom društvu.

Upravo se društvena mreža Facebook u ožujku 2018. našla u središtu najvećeg skandala u povijesti društvenih mreža. Tada je otkriveno da je britanska kompanija za analizu podataka *Cambridge Analytica* neovlašteno prikupila i upotrebljavala podatke više od 87 milijuna Facebook korisnika, pri čemu je osumnjičena za manipuliranje i utjecanje na ishode izbora za 45. predsjednika Sjedinjenih Američkih Država u studenom 2016. Novonastala situacija, te otkrivanje i objavljivanje sve većeg broja detalja skandala u medijima izazvali su veliki bijes javnosti, ali i zabrinutost regulatornih tijela, te najveću krizu za Facebook i njegova osnivača i direktora Marka Zuckerberga.

Tema ovog diplomskog rada je krizno komuniciranje kompanije Facebook, odnosno njezina osnivača Marka Zuckerberga. U svrhu boljeg razumijevanja teme, krizno komuniciranje analizirano je na konkretnoj studiji slučaja zlouporabe osobnih podataka Facebook korisnika bez njihova pristanka od strane tvrtke *Cambridge Analytica*. Nakon izbijanja skandala, prema pisanju *Poslovnog dnevnika* (2018.) dionica Facebooka pojeftinila je za gotovo 18 % zbog čega je ukupna tržišna vrijednost Facebooka pala za 80 milijardi dolara, a menadžer Scott Stringer koji je u ime mirovinskih fondova američke savezne države New York držao dionički paket u Facebooku vrijedan oko milijardu dolara zatražio je ostavku osnivača i vlasnika Marka Zuckerberga (Marjanović, 2018.). Samo ti podaci ukazuju na važnost teme, odnosno koliko je važno biti pripremljen i znati adekvatno i pravovremeno reagirati, te komunicirati u trenutku izbijanja krize kako bi se izbjegle negativne posljedice za poslovanje organizacije.

Temom krize i kriznog komuniciranja bavili su se brojni strani autori među kojima su Timothy Coombs (2012.), Richard Luecke (2005.), Kathleen Fearn-Banks (2001.), William

Crandall, John A. Parnell i John E. Spillan (2014.) te Božo Skoko (2006.). Krizne situacije i komuniciranje u krizi proučavao je i stručnjak za odnose s javnošću i strateško komuniciranje Damir Jugo (2017.) koji je važne spoznaje o kriznim situacijama i kriznom komuniciranju iznio u knjizi *Menadžment kriznog komuniciranja*.

Predmet istraživanja je komuniciranje Marka Zuckerberga u vrijeme krizne situacije. Osnovni cilj ovoga rada je utvrditi važnost kriznog komuniciranja velikih organizacija poput Facebooka u kriznoj situaciji. U tu svrhu bit će provedena analiza kriznog komuniciranja direktora Facebooka Marka Zuckerberga, tj. analizirat će se prvo službeno priopćenje kojim se obratio javnosti na svom službenom Facebook profilu.

Pri izradi diplomskog rada upotrebljavani su primarni i sekundarni izvori podataka. Za pisanje teorijskog dijela rada koristili su se sekundarni izvori, odnosno domaća i strana literatura. Budući da je riječ o relativno novoj temi, većinu literature čine inozemni znanstveni i stručni članci, koji obuhvaćaju informacije vezane uz krizu, krizno komuniciranje i upravljanje kriznim situacijama. Primarni podaci odnose se na analizu priopćenja za javnost koje je osobno objavio čelnik Facebooka na svom službenom profilu nakon izbijanja skandala. Radi boljeg razumijevanja situacije i nastale krize, dio literature temelji se i na člancima brojnih stranih medija objavljenih na različitim internetskim portalima kako bi se utvrdio točan razvoj i svi elementi krizne situacije.

Diplomski rad je strukturiran u tri glavne cjeline. U teorijskom dijelu bit će objašnjeni osnovni pojmovi krize i kriznog komuniciranja koji će biti klasificirani prema različitim uzrocima i vrstama. Empirijski dio rada u kojem je primijenjena metoda studije slučaja temelji se na kronološkom prikazu i objašnjenju razvoja skandala, odnosno krizne situacije i analizi priopćenja kojim se direktor Mark Zuckerberg obratio javnosti na svom službenom Facebook profilu. Ovaj rad istražuje kako je krizna situacija utjecala na dosadašnje poslovno upravljanje Facebookom, te je li imala utjecaj na korisnike društvene mreže.

Ovim diplomskim radom želi se utvrditi kako je došlo do krizne situacije, odnosno što je uzrokovalo krizu, te kako je u tom trenutku čelnik Facebooka reagirao, tj. komunicirao s javnošću i ključnim dionicima. U posljednjoj cjelini rada odgovorit će se na prethodno definirana problemska pitanja i donijeti određeni zaključci, te navesti popis upotrijebljene literature.

2. TEORIJSKE ODREDNICE KRIZE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA

Bez obzira na veličinu, moć, uspješno financijsko poslovanje i ugled, nijedna organizacija nije imuna na kriznu situaciju i zbog toga uvijek mora biti spremna i pripremljena na krizno komuniciranje. Osnova i pretpostavka kriznog komuniciranja prema autorima Crandallu, Parnellu i Spillanu (2014: 3) jest: „neki događaj koji u sebi nosi potencijal štete i katastrofalnih učinaka, a koji potom može prouzročiti negativnu percepciju u javnosti". Upravo loše vođeno komuniciranje s javnošću stvara negativnu percepciju zbog čega organizacija gubi imidž i reputaciju. Kao najveću opasnost za gubitak ugleda organizacije, Božidar Novak (2006: 8) ističe kriznu situaciju jer je tada ugled organizacije dodatno izložen unutarnjim i vanjskim utjecajima, zbog čega je posebno važno predvidjeti krize, pripremiti se za njih ili ih izbjeći. Priprema za potencijalne krizne situacije, temelji se na strateškom planiranju komunikacije, no da bi se detaljnije moglo objasniti krizno komuniciranje, potrebno je prvo definirati osnovne pojmove, a to su kriza i krizno upravljanje.

2.1. Kriza i krizno upravljanje

Ne postoji jednoznačna definicija krize jer njezino nastajanje može biti u raznim oblicima i situacijama zbog čega ju mnogi autori opisuju brojnim i međusobno različitim interpretacijama. Tako Damir Jugo (2017: 20) opisuje krizu kao intenzivnu pojavu s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju, njezine javnosti, proizvode, usluge ili ugled. Richard Luecke (2005: 2) smatra da je kriza u poslovanju organizacije sve ono što može prouzročiti iznenadnu i ozbiljnu štetu zaposlenima, njezinu ugledu ili financijskom rezultatu. Američki autor Barton Larry (1993: 2) u svojoj knjizi *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heart of Chaos* ističe da je kriza istovremeno važan i nepredvidiv događaj s potencijalno negativnim rezultatima koji za posljedicu može imati velike štete i za organizaciju i za njezine zaposlenike.

Prema navedenim definicijama, može se reći da je kriza neplanirani događaj u organizacijskoj svakodnevnici koji ugrožava normalno poslovanje i realiziranje ciljeva organizacije, a koja s druge strane svojom pojavom zahvaća velik broj ključnih dionika među kojima su zaposlenici, menadžment, dioničari, korisnici, proizvodi itd.

Također, kriza se često povezuje i s lošim publicitetom koji je uglavnom usko povezan s negativnim medijskim izvještavanjem, a koje u kratkom vremenskom roku može uništiti organizaciju. Pritisak javnosti, pojačana medijska pozornost i izravna opasnost za zaposlenike samo su neki od faktora koji zahtijevaju odlučnu i hitnu akciju organizacije u trenutku izbijanja krize (Crandall, Parnell i Spillan, 2014: 13). Upravo iz navedenih razloga, posebnu pozornost pri upravljanju krizom treba posvetiti i medijima jer se krize smatraju sve važnijim socijalnim, političkim, ekonomskim i okolišnim silama koje su sposobne promijeniti stvarnost brže negoli bilo koji drugi fenomen (Jugo, 2017: 12).

Krizne situacije su zapravo sastavni dio organizacijskog poslovanja koje u istom trenutku predstavljaju dvostruki izazov za organizaciju. Jednostavnije rečeno, kriza se može promatrati i kao opasnost, ali i kao prilika u korist organizacije za kreiranje i donošenje novih poslovnih modela, strategija za rješavanje nastalih problema. Upravo u tome veliku ulogu igra proces upravljanja krizom kojim se kontroliraju moguće posljedice krize.

Božidar Novak (2006: 9) kaže: „organizacija praćenjem i nadgledanjem događaja u okolini pravovremeno odlučuje što će iskoristiti u svoju korist ili izbjeći“. No, prije svega treba naglasiti da krizno upravljanje ne znači i loše upravljanje. Kao i kod različitih interpretacija krize, postoje i razne definicije kriznog upravljanja koje se opisuje kao nastojanje da se spriječe ili umanje negativne posljedice krize od moguće štete i tako zaštiti organizacija i sve njezine javnosti kao i okruženje u kojoj posluje (Coombs, 2012: 5). Kao glavna obilježja procesa upravljanja krizom navode se integracija znanja i iskustava iz različitih područja, donošenje odluka, odnosi s medijima, proučavanje okoline, procjena rizika, krizno komuniciranje, strateško planiranje, ocjenjivanje te upravljanje ugledom (Coombs, 2012: 1). Može se reći da je osnovna svrha kriznog upravljanja umanjivanje negativnih učinaka, odnosno štete za organizaciju. Tako Jugo, citira autore Nurmija i Darlinga (1994: 5) koji ističu: „krizno upravljanje podrazumijeva ‘pogled unaprijed’, odnosno svojevrsno predviđanje, identificiranje, proučavanje i postupanje u kriznim situacijama te uspostavljanje onih procedura koje će organizaciji omogućiti sprječavanje krize ili im pomoći da se s njima učinkovito nosi“.

Proces kriznog upravljanja u knjizi *Theorizing Crisis Communication*, opisuju i autori Sellnow i Seeger (2013: 2) kao svojevrsni niz dobro ustaljenih procesa, odnosno prakse koja se temelji na aktivnostima iz različitih područja, poput medicine, sociologije, psihologije, inženjeringa, logistike, političkih znanosti, kriminalistike i ponajviše komunikacije.

Dakle, krizno upravljanje omogućuje organizaciji reagiranje i odgovaranje na novonastalu kriznu situaciju kako bi se uklonili svi problemi i kako bi se u konačnici organizaciji omogućilo učinkovito upravljanje, odnosno djelovanje u normalnim uvjetima. No, treba naglasiti da kriza nije jednokratni događaj, te da krizno upravljanje nije jednokratna reakcija ili odgovor na negativan događaj zbog čega krizno upravljanje koje je dio strateškog procesa treba planirati i početi mnogo prije negoli se kriza uistinu dogodi (Crandall, W., Parnell, J., Spillan, J., 2014: 1).

„Svaka kriza je zapravo kriza informacija, a neuspjeh u kontroliranju informacija povezanih s krizom zapravo je neuspjeh u ukupnom upravljanju kriznom situacijom“, teza je Johna Scalcona na temelju koje Damir Jugo donosi zaključak da su krizno upravljanje i krizno komuniciranje „zamršeno povezani“, zbog čega krizno komuniciranje nedvojbeno treba gledati zasebno jer tijekom krize vrijede posebna pravila komuniciranja (Jugo, 2017: 14).

Uzimajući sve te elemente u obzir, Alan Jay Zaremba (2010: 20) definira krizu kao anomalični događaj koji u svakom trenutku može negativno utjecati na organizaciju, a kako bi se šteta povezana s događajem smanjila u što većoj mjeri, ista ta kriza zahtijeva učinkovitu komunikaciju.

Kako bi se detaljnije objasnio sam pojam krize, u sljedećem poglavlju bit će navedeni elementi krizne situacije, ali i njezini uzroci.

2.1.1. Elementi i uzroci kriznih situacija

Na temelju prethodno navedenih različitih definicija kriza može se reći da jedni autori kao osnovni element krize vide način percipiranja nekog događaja. S druge strane, većina definicija krize ima tri osnovna zajednička elementa, a to su:

- „tvrdnja kako su krize atipični događaji koji se mogu predvidjeti, ali su ipak uvijek neočekivani kad se doista dogode
- krize mogu uzrokovati štetu organizacijama, ali i pojedincima unutar organizacija
- kriza prisiljava organizaciju da komunicira s različitim skupinama radi ograničavanja opasnosti koju može prouzročiti. Pritom kvaliteta komunikacije može bitno poboljšati ili pogoršati situaciju“ (Jugo, 2017: 2).

Pojedine organizacije načelno promatraju krize kao potpuno izolirane događaje koji se mogu analizirati prema sljedećim elementima, a to su uzroci, posljedice, opreznost i suočavanje. Jugo smatra da postojeći problemi i manjkavosti omogućavaju da se dogode neposredne pogreške koje potom uzrokuju krizne situacije čije posljedice mogu imati trenutačne, ali i dugoročne učinke na poslovanje organizacije. Opreznost kao treći element krize podrazumijeva uključivanje onih mjera kako bi se spriječio ili umanjio učinak potencijalne krize, dok zadnji element suočavanja podrazumijeva one mjere koje se poduzimaju kako bi se suzbila kriza koja se već dogodila (Jugo, 2017: 26).

Kad je pak riječ o uzrocima krize, nemoguće je nabrojati i definirati sve uzroke koji su uglavnom jedinstveni zbog pojedine djelatnosti kojom se bavi organizacija. Iako su uzroci kriza različiti, oni se najčešće dijele na vanjske i unutrašnje. Pod vanjskim uzrocima koji nastaju u organizacijskoj okolini, a na koje organizacija nema važnog utjecaja, Božidar Novak (2006: 9) ističe promjene na tržištu, industriji, zakonodavstvu, ali i opće gospodarske krize, političke promjene i prirodne nesreće.

Vanjskim uzrocima krize bavili su se i Crandall, Parnell i Spillan koji su klasificirali četiri vrste čimbenika, a koji nastaju u vanjskom okruženju i samim time uzrokuju krizne situacije. Političko-pravni čimbenici, kojima pripadaju odluke izvršne vlasti i njihovih različitih tijela, legislativa i sudske presude, te rast ili pad BDP-a, promjena ekonomskih indikatora poput inflacije, kamate, tečajne razlike koji se ubrajaju u ekonomske čimbenike itekako mogu utjecati na promjenu poslovanja pojedine organizacije što u konačnici može rezultirati i kriznom situacijom. Socijalni čimbenici kao što su tradicija, religija, trendovi ili društvene vrijednosti, te tehnološki čimbenici u koje se ubrajaju znanstvena kreativnost i inovacije, također su neke od vanjskih prijetnji za organizaciju (Crandall, Parnell i Spillan, 2014: 54).

Unutrašnji uzroci krize često nisu vidljivi onima izvan organizacije, odnosno unutrašnji uzroci krize skrivaju se u samoj organizaciji. U krize s unutrašnjim uzrocima mogu se ubrojiti neodgovarajuća osposobljenost, nestručnost i nemoral uprave, podcjenjivanje javnog mnijenja, neučinkovito djelovanje funkcija upravljanja, nerealni zahtjevi sindikata, neučinkoviti komunikacijski sustav, loša organizacijska kultura, nezadovoljstvo i nemotiviranost radnika, formiranje neformalnih skupina s različitim stavovima itd. (Novak, 2006: 9). Tri jednostavnije potkategorije kriznih situacija koje nastaju unutar organizacijskih sustava definiraju Crandall, Parnell i Spillan (2014: 63) koji razlikuju nasilje na radnom mjestu, ljudske pogreške i nemarnost menadžmenta.

Institut za krizni menadžment 2010. proveo je istraživanje čiji su rezultati pokazali da je više od 80 % kriznih situacija uzrokovano unutrašnjim ljudskim čimbenikom, pri čemu je menadžment u 50 % situacija nositelj krize, dok su zaposlenici organizacije u 32 % situacija bili glavni uzrok krize.

Također, krizne situacije mogu se podijeliti i na temelju razlika među njihovim uzrocima gdje Black (1989: 102) uzroke krize dijeli na „poznato – nepoznato“ i „nepoznato – poznato“. Prva podjela „poznato – nepoznato“ uključuje nezgode nastale zbog prirode organizacije i njezinih aktivnosti. Druga podjela „nepoznato – poznato“ podrazumijeva one događaje koji se ne mogu predvidjeti, a mogu biti prouzročeni ponašanjem zaposlenika, nepovezanim događajima ili nepredvidivim okolnostima (Black, 1989: 102).

2.1.2. Vrste kriznih situacija

Svaka kriza je jedinstvena upravo prema različitim obilježjima, ali i uzrocima kriza. Prema tome, ne postoji ni unificirana kategorizacija kriznih situacija. No, slikovitu klasifikaciju kriznih situacija daju Seymour i Moore koji razlikuju dvije vrste kriza. Jedna od njih je „kobra“ kriza koja podrazumijeva iznenadne krize, tj. katastrofe koje nenadano napadaju i hvataju organizaciju na spavanju, dok je druga „piton“ kriza, odnosno sporogoreća, puzajuća kriza koja podrazumijeva skup problema koji postupno napadaju organizaciju polako je uništavajući (Seymour, Moore, 2010: 10).

Pri definiranju vrste kriza moguće je zauzeti i perspektivu dionika prema kojoj se mogu razdvojiti tri različite vrste kriznih situacija, odnosno dionici se vode stupnjem u kojem ih je organizacija u mogućnosti zanijekati (Marcus, Goodman, 1991: 290). Autori tako klasificiraju nesreće kao prvu vrstu krizne situacije u kojoj je najlakše identificirati skupinu žrtava koje je uvjerljivo najlakše zanijekati jer se događaju najčešće neočekivano. Kao druga vrsta krizne situacije spominju se skandali koji imaju vrlo široku i raširenu skupinu žrtava pa ih je prema tome teško zanijekati jer su njihovi grijesi unutar sustava organizacije. Posljednja klasifikacija krizne situacije prema Marcusu i Goodmanu su incidenti povezani sa zdravljem koji imaju mogućnost i nijekanja i identifikacije žrtava.

Krizne situacije mogu se kategorizirati i na temelju vremena, odnosno njihova trajanja i koliko se brzo pojavljuju, pri čemu se razlikuju tri vrste kriznih situacija. Prva kategorija na temelju vremenske odrednice uključuje neposredne krize, odnosno one krize koje pružaju

malo ili nimalo upozorenja da je kriza na putu. Druga kategorija podrazumijeva krize u nastajanju, tj. one krize koje se sporo približavaju, a da pri tome nisu nimalo predvidljive. U posljednju kategoriju ubrajaju se neprekidne krize, odnosno one krize koje mogu trajati tjednima, mjesecima, pa i godinama (Jugo, prema: Parsons, 1996: 27).

Također, Timothy Coombs razlikuje tri glavne skupine koje obuhvaćaju sve vrste kriznih situacija. Tako prva skupina podrazumijeva postojanje elementa žrtve kao posljedice krize, a uključuje glasine, prirodne katastrofe, zlostavljanje ili namjerno izazivanje kvarova te nasilje na radnom mjestu. U drugu skupinu kriznih situacija ubraja se element nesreće ili nezgode, a njoj pripadaju izazovi, nesreće s tehnološkim kvarovima kao i posljedice među kojima su povlačenje proizvoda zbog kvarova i goleme štete. Posljednja skupina uključuje mogućnost sprečavanja krize. Odnosno te skupine podrazumijevaju individualne ljudske slomove, povlačenje proizvoda zbog ljudske pogreške, organizacijska nedjela bez ozljeda te neprikladno ponašanje menadžmenta (Coombs, 2012: 46).

Broj različitih vrsta kriznih situacija, kao i njezinih obilježja i uzroka je velik zbog čega je nemoguće pripremiti univerzalne odgovore, tj. korake kriznog komuniciranja kojim bi se odgovorilo na kriznu situaciju. Sličan zaključak donosi i Timothy Coombs (2012: 72) koji tvrdi kako je nemoguće da organizacije imaju spremne planove za djelovanje u baš svakoj od mogućih navedenih kriznih situacija, no takve kategorizacije mogu poslužiti organizacijama pri određivanju okvira za djelovanje u onoj kriznoj situaciji za koju je najveća vjerojatnost da bi se organizacija s njom mogla suočiti.

2.1.3. Faze krizne situacije

Upravljanje kriznom situacijom koja uključuje i krizno komuniciranje svakako je složen proces koji zahtijeva aktivnosti prije krize, ali i nakon nje. Također, važno je naglasiti da se za vrijeme krizne situacije mijenja ponašanje i unutarnje i vanjske javnosti organizacije. Govoreći o kriznim fazama, Damir Jugo u knjizi *Menadžment kriznog komuniciranja* kaže*:*

> Onog trenutka kada je očito da kriza postoji, odnosno kada je jasno da se dogodila, nastupa najizazovnije i najdinamičnije razdoblje u ciklusu kriznog komuniciranja. Kroničan nedostatak vremena za osmišljavanje i provedbu reakcije, stres s kojim su suočeni pojedinci koji upravljaju kriznom situacijom uz istodoban pritisak koji stvaraju interne i eksterne skupine javnosti uključene u situaciju samo su neki od čimbenika koji dodatno otežavaju djelovanje i komuniciranje. (Jugo, 2017: 15)

Kriznu situaciju moguće je podijeliti u tri stupnja. Tako je jednostavan model životnog ciklusa krize koji se sastoji od tri faze: pretkrizne, krizne i postkrizne faze izložio Timothy Coombs (2012: 11) prema kojem pretkrizna faza podrazumijeva sve one aktivnosti prije negoli se kriza dogodi, pri čemu se upravljači kriznim situacijama moraju pripremiti i za najgore scenarije jer je nemoguće spriječiti baš svaku krizu. Također, Timothy Coombs tu fazu poistovjećuje i s procesom inkubacije u kojem opseg prijetnje neprestano raste i stvara dinamične nelinearne interakcije.

Druga faza može se opisati kao najdinamičnije, najdramatičnije, najnestabilnije razdoblje u ciklusu krizne situacije. U ovoj se fazi od uprave očekuje da donosi brze odluke pod vanjskim i unutarnjim pritiscima. Također, uprava pokušava kontrolirati posljedice nastale zbog krizne situacije i istovremeno pripremiti organizaciju na nesmetano nastavljanje poslovanja nakon završetka krize (Novak, 2006: 11). Sličnu definiciju daje i Jugo (2017: 15) koji naglašava da su nedostatak vremena za osmišljavanje i provedbu reakcije, stres s kojima su suočeni pojedinci organizacije, te pritisak javnosti samo neki od čimbenika koji dodatno otežavaju djelovanje i komuniciranje u drugoj fazi krizne situacije. Autori Regester i Larkin (2005: 173) ističu da upravo mediji u toj drugoj fazi otkrivanja krizne situacije postaju izrazito osjetljiv komunikacijski kanal, dok Jugo (2017: 15) naglašava: „brz razvoj tehnologije, pojava novih internetskih komunikacijskih platformi i društvenih mreža dodatno su ubrzali ionako brzu komunikaciju tijekom krize i tako pred organizacije [...] postavila nove izazove i probleme s kojima se moraju suočiti“.

Treća faza, odnosno postkrizno razdoblje je manje zahtjevno, ali jednako važno kao i prve dvije faze. Posljednja faza krizne situacije označava povratak u normalno stanje organizacije. Trenutak prijelaza iz kriznog u normalno stanje rukovodstvo mora prepoznati i priopćiti ostalima. Također, na samom kraju krize potrebno je učiniti detaljnu analizu posljedica koje je krizna situacija ostavila na organizaciju, te napraviti reviziju i osvježiti krizni komunikacijski plan organizacije (Luecke, 2005: 165). Odnosno, prema pisanju Božidara Novaka (2006: 11) u trećoj fazi krizne situacije, po potrebi organizacija treba promijeniti organizacijsku strukturu, politiku poslovanja, kulturu u poduzeću, ali isto tako veliku pozornost posvetiti ponovnom stvaranju i očuvanju ugleda.

2.2. Krizno komuniciranje

Komunikacija je važan segment poslovanja svake organizacije, dok je komuniciranje za vrijeme krizne situacije još važnije jer itekako može umanjiti negativne posljedice. Kako tvrdi Jugo (2017: 14) komunikacija je ključan element ukupnog procesa kriznog komuniciranja i može bitno odrediti uspjeh ili neuspjeh cjelokupnog pokušaja organizacije da umanji negativne posljedice krize. Kao temeljno obilježje krize, autor Zaremba (2010: 21) ističe: „prisiljavanje organizacije da komunicira s nizom javnosti kako bi se smanjila šteta koju kriza može prouzročiti, naglašavajući pritom kako kvaliteta te komunikacije može znatno poboljšati ili pogoršati situaciju u kojoj je organizacija“. S obzirom na činjenicu da je teško navesti i kategorizirati sve vrste kriznih situacija, tako je teško i predvidjeti i isplanirati krizno komuniciranje. Krizno komuniciranje može se opisati i kao dijalog između organizacije i njezinih javnosti prije krizne situacije, tijekom krizne situacije i nakon krizne situacije, tj. dijalog koji određuje strategije i taktike kojima je glavna svrha umanjiti nastale štete na imidžu organizacije (Fearn-Banks, 2011: 2).

Pri upravljanju kriznom situacijom, odjel kriznog komuniciranja mora shvatiti, kreirati i proširiti poruke prema unutarnjim i vanjskim javnostima te se istovremeno pripremiti za primanje povratnih poruka od tih skupina, pri čemu se kao ključan element kriznog komuniciranja ističe brzina komuniciranja (Zaremba, 2010: 23). U starim danima kriznog komuniciranja bilo je uobičajeno čekati 24 sata nakon kriznog događaja da se organizacija obrati javnosti što je danas predugo. Svaka kriza, neovisno o svojoj prirodi, ujedno je i kriza informacija. Nemogućnost kontroliranja takve krize informacija neminovno utječe na nemogućnost kontroliranja cjelokupne krize (Crandall, Parnell, Spillan, 2014: 197–198).

Božo Skoko smatra da se krizno komuniciranje može promatrati i kao jedna vrsta odnosa s javnošću:

> Dobro krizno komuniciranje omogućuje organizaciji ne samo uspješno prevladavanje krize već i jačanje njezina ugleda zahvaljujući javnoj pozornosti kojoj je tijekom krize izložena te odnosima s javnošću, pod pretpostavkom da su kvalitetni za to vrijeme. Pritom je jedan od glavnih zadataka stručnjaka odnosa s javnošću koji se specijaliziraju za krizno komuniciranje izraditi strategiju kriznog komuniciranja u kojoj će se definirati sve mogućnosti razvoja krize te načini ponašanja organizacija tijekom njezina trajanja, ali i provesti analiza rizika kao i plan oporavka od kriznih situacija. (Skoko, 2006: 90)

Autori Sellnow i Seeger (2013: 14) definiraju krizno komuniciranje kao „kontinuirani proces stvaranja podijeljenog značenja između skupina, zajednica, pojedinaca i organizacija, sve radi pripreme, ograničavanja i odgovaranja na rizike i moguće štete“.

Krizno komuniciranje nedvojbeno podrazumijeva i hitno osnivanje kriznog komunikacijskog tima čije je zadatke komunikacijskog procesa Damir Jugo (2017: 30) podijelio u šest skupina. Tako prva skupina uključuje pripremu za krizu koja podrazumijeva uspostavljanje i razvoj odnosa s internim i eksternim javnostima organizacije, predviđanje potencijalnih kriznih situacija i planiranja unaprijed kako se odnositi prema određenim vrstama kriznih situacija. U drugoj fazi kriznog komunikacijskog procesa potrebno je identificirati javnost, odnosno odrediti one skupine internih i eksternih javnosti koje trebaju primiti informacije od organizacije tijekom krizne situacije. U trećem koraku bitno je definirati sadržaj koji će biti poslan javnostima organizacije. Nakon definiranja sadržaja kreiraju se poruke koje su bit prethodno odabranog sadržaja. Četvrti zadatak kriznog komuniciranja, prema Jugi je odabir medija koji će biti ključni u prijenosu poruka i informacija, pri čemu izbor ovisi o brojnim čimbenicima kao što su: priroda javnosti kojoj je poruka namijenjena, vrsta krize, stupanj odgovornosti organizacije tijekom krize, odnos koji je organizacija prije izbijanja krize razvila s javnosti, te konačno, priroda sadržaja poruke. Peti zadatak kriznog komuniciranja uključuje spremnost upravljača komunikacije na primjereno odgovaranje na povratne informacije. U zadnjem koraku kriznog komuniciranja ocjenjuje se uspjeh komunikacije. Odnosno, upravljači komunikacijom tijekom krize moraju analizirati i ocijeniti poduzete aktivnosti, te analizirati kako su mogle biti učinkovitije i iskoristiti mogućnosti i donijeti planove za buduće postupanje ako se slične krizne situacije ponove (Jugo, 2017: 30–31).

Ukoliko se ne zadovolje navedeni zadaci kriznog komuniciranja, doći će do neučinkovitog kriznog komuniciranja što će dodatno pojačati krizu, odnosno još više naštetiti ugledu i imidžu organizacije.

Kao glavnu svrhu kriznog komuniciranja, Skoko (2006: 245) navodi da ispravna krizna komunikacija neće samo doprinijeti uspješnom rješavanju krize, već će pomoći i pri zadržavanju naklonosti i povjerenja javnosti, te jačanju ugleda organizacije.

2.2.1. Krizno komuniciranje na društvenim mrežama

Dok su ubrzavanje komunikacije i izloženost organizacija neki od negativnih aspekata, pojava novih kanala uz adekvatan strateški pristup može doprinijeti upravljanju kriznom situacijom tako da zamijene tradicionalne medije i pojačaju stupanj izravne komunikacije s ključnim javnostima (Jugo, 2017: 15).

S pojavom društvenih mreža, širenje vijesti postalo je brzo, a onih loših, osobito u slučaju vanrednih ili kriznih situacija još brže. Upravo je Facebook dao kriznom komuniciranju jednu potpuno novu dimenziju komuniciranja, tvrdi autorica Senka Zavišić (2011: 2). Kako ističe autorica (2011.) jedna od prednosti korištenja Facebooka u poslovnom smislu je optimizacija marketinških aktivnosti, no isto tako ta društvena mreža jednako je moćan alat i u poboljšanju procesa komunikacije u kriznoj situaciji. Tim agencije Jasno & Glasno kaže da krizno komuniciranje nije nešto čemu se organizacija nada u zajednici korisnika na društvenim mrežama, ali ga treba očekivati i biti spreman, pri čemu je:

> među najvažnijim ciljevima kompanija koje imaju aktivno vođene profile na društvenim mrežama uspostavljanje kvalitetnih odnosa sa svojim korisnicima. To znači da im tvrtke moraju biti spremne pomoći, pogotovo kada se radi o kriznim situacijama jer ih tada njihovi korisnici najviše trebaju i zato što upravo one, ako nisu pravilno upravljane, mogu nanijeti veliku štetu po ugledu tvrtke. (Jasno & Glasno, 2014)

Stručnjak za društvene mreže iz agencije Kontra, Ilija Brajković naveo je da krizno komuniciranje na društvenim mrežama podrazumijeva dvije ključne stvari – redovito produciranje novih sadržaja i neprestanu dostupnost vlastitim korisnicima (Plavi ured, 2016.).

Na portalu *Online Reflection* (2017.) navodi se nekoliko pravila kriznog komuniciranja na društvenim mrežama, među kojima se ističe da je potrebno iskreno, otvoreno i transparentno komunicirati s medijima o kriznoj situaciji. Ukoliko je došlo do pogreške, organizacija treba preuzeti odgovornost i jasno dati do znanja kada će i na koji način riješiti novonastalu situaciju. Također, autorica na istoimenom portalu navodi da je bitno reagirati odmah i reći istinu, ali i objavljivati što je moguće više pozitivnih objava i informacija *online* kako bi se nadmašili negativni komentari. Senka Zavišić (2011: 3) ističe da je reakcija na informaciju u stvarnom vremenu prvi i najvažniji element kriznog komuniciranja na Facebooku. Naime, prema autorici iznimno je važno koristiti se *online* zajednicom kao transparentnim okolišem za komunikaciju i prenošenje informacija javnosti o tome što se točno poduzima u krizi i kako organizacija reagira na krizu (Zavišić, 2011: 3).

Tim digitalne marketinške agencije Jasno & Glasno na svom blogu također navodi nekoliko savjeta za krizno komuniciranje na društvenim mrežama. Kako kažu, krize je nemoguće predvidjeti, ali je moguće unaprijed definirati generalni plan o tome kako se ponašati u kriznim situacijama te odabrati tim ljudi koji će se baviti i upravljati krizom (Jasno & Glasno, 2014.).

Istoimena agencija napominje (2014.): „organizacija mora biti prisutna mnogo intenzivnije nego inače i pozorno slušati i pratiti reakcije korisnika, te dozvoliti zajednici da ih kontaktira na sve načine koje omogućavaju društvene mreže“ (Jasno & Glasno, 2014.). Također, u kriznoj situaciji bitno je biti što brži, odnosno dati zajednici do znanja da je organizacija spremna odgovoriti na sva njezina pitanja, nedoumice, kritike i slično (Jasno & Glasno, 2014.). Marketinški tim istoimene agencije naglašava da organizacija mora biti iskrena i transparentna, ali i konzistentna u svojoj komunikaciji. Osim navedenog, agencija kaže: „organizacija mora biti spremna i na to da koliko god se trudila, neće moći pomoći i ugoditi baš svima. Također, svaka industrija ima svoje specifičnosti i zakonitosti komunikacije, te i na njih mora obratiti pozornost“ (Jasno & Glasno, 2014.).

Autorica Zavišić (2011: 4) napominje da je: „s pojavom Facebooka brzina širenja informacija postala zapanjujuća jer se svatko može uključiti u raspravu gotovo u istom trenu, stoga ne treba čekati da se komunikacijska kriza dogodi“. Organizacija treba biti izvor informacija o nastaloj kriznoj situaciji, a ne druge javnosti. U nastavku rada bit će ukratko obrazloženi noviji primjeri uspješnog i neuspješnog kriznog komuniciranja na društvenim mrežama.

2.2.2. Primjeri kriznog komuniciranja na društvenim mrežama

Nijedna organizacija nije imuna na krizu, rekao je Timothy Coombs (2012: 2). Tako kriznim situacijama nisu izmaknule ni dvije najveće svjetske organizacije poput američke aviokompanije *United Airlines* i kurirske kompanije *FedEx* koje se često navode kao primjeri lošeg, odnosno dobrog kriznog komuniciranja.

Kao primjer lošeg kriznog komuniciranja koji je itekako naštetio ugledu organizacije navodi se aviokompanija *United Airlines* i slučaj s glazbenikom *country* grupe Sons of Maxwell. Kako piše autor bloga Željko Riha (2012.) krizna situacija dogodila se u proljeće 2008. kada je spomenutom glazbeniku za vrijeme leta uništena gitara u vrijednosti od 3500 američkih dolara.

Autorica Melita Nađ (2013.) na portalu PRGlas piše:

> kanadski pjevač Dave Carroll kroz prozor zrakoplova u koji se tek ukrcao gledao je kako se osoblje prilikom utovara prtljage dobacuje s njegovom gitarom. Nakon slijetanja zrakoplova, pri preuzimanju prtljage odmah je primijetio da mu je gitara slomljena, pa je kontaktirao osoblje zrakoplovne kompanije *United Airlines*. Obzirom da je osoblje bilo neljubazno, glazbenik je odlučio odspavati i sutra kontaktirati odgovorne za takve slučajeve.

Autorica Nađ opisuje (2013.) da je glazbenik Carroll sljedećeg dana ostao šokiran saznavši da je prošao rok od 24 sata tijekom kojeg se žalbe primaju, da bi nakon višemjesečnog odbijanja plaćanja štete, pjevač napisao pjesmu 'United Breaks Guitars' i za nju snimio glazbeni spot u kojem je odlučio ocrniti zrakoplovnu kompaniju i tako se osvetiti za slomljenu gitaru. Autor Željko Riha (2012.) navodi kako je Dave Carrol rekao da će napisati posebnu pjesmu o nastaloj situaciji i objaviti ju na *YouTubeu* pri čemu mu je komunikacijski tim *United Airlinesa* odgovorio da im jedan *YouTube* ne može našteti (ZRiha Blog, 2012.). Prema pisanju istoimenog autora (2012.) pjesma je ubrzo postala hit na društvenoj mreži i u svega deset dana poslušalo ju je i pogledalo više od četiri milijuna ljudi, te se spot počeo pojavljivati među prvim rezultatima u tražilicama na *Googleu*. Pjesma je imala takav odjek da je Dave Carroll svjetskim medijima dao preko 200 intervjua, a aviokompaniji je nanio štetu od oko 208 milijuna američkih dolara, navodi Željko Riha (2012.). „Naime, mnogi koji su vidjeli video i podijelili ga putem društvenih mreža odjednom su počeli utjecati na *DHL*, *FedEx* i ostale kurirske službe da njihove pakete ne šalju putem *United Airlines*" (Zriha Blog, 2012). Nakon svega, prema pisanju autorice Nađ (2013.) kriza je rezultirala raskidom ugovora kurirskih službi i aviokompanije, a čelnici *United Airlinesa* uputili su javnu ispriku kanadskom glazbeniku te mu odlučili platiti štetu.

S druge pak strane, krizna situacija poštanske tvrtke *FedEx* u prosincu 2008. spominje se kao primjer dobrog kriznog komuniciranja na društvenim mrežama. Analizom te krize pozabavila se i PR agencija Manjgura (2012.) koja piše da je: „sve započelo objavom videosadržaja koja prikazuje *FedEx* dostavljača kako baca paket preko ograde na travnjak u kojem je bio kompjuterski monitor, a koji nije bio u *FedEx* pakiranju pa je dostavljač jasno mogao vidjeti da je sadržaj paketa lomljiv". Nakon toga, vlasnik dostavljenog monitora objavio je videosnimku na *YouTubeu*, a za *Huffington Post* izjavio je kako je u vrijeme dostave bio kod kuće te da je dostavljač samo trebao pozvoniti na vrata (Manjgura, 2012). Kako se navodi na istoimenom blogu PR agencije, snimka je u pet dana prikupila čak pet milijuna pregleda, a sada već broji skoro deset milijuna i oko 15 000 komentara. Za razliku od američke

aviokompanije, *FedEx* nije ignorirao objavljeni video jer je bio svjestan koliko mu štete i gubitaka može donijeti jedno bacanje monitora, osobito jer je „video postao relevantan i u tražilici *Googlea* kada se pretraživao *FedEx*, pa ako bi u tom trenutku možda jednostavno netko tražio uslugu *FedExa*, vjerojatno bi se nakon odgledanog videa obratio konkurentskoj tvrtki *DHLu*“, pretpostavlja na svom blogu Željko Riha (Zriha Blog, 2012). Nasuprot tome, prema pisanju Manjgure (2012.): „tvrtka je na svom *YouTube* kanalu objavila ispriku višeg potpredsjednika Uprave za *FedEx Express US*, Matthewa Thorntona III. koji je objasnio kako će tvrtka učiniti sve u ispravljanju greške“. Isti je video potom objavljen i na službenom *FedEx* blogu. Da je isprika bila dobar potez, pokazale su reakcije zaposlenika i korisnika *FedExa* koji su na blogu ostavili velik broj pozitivnih komentara.

Iz navedenih primjera može se zaključiti da društvene mreže itekako mogu biti odličan alat za pravovremeno pružanje odgovora korisnicima u trenutku krizne situacije. No, autorica Senka Zavišić (2011: 11) naglašava: „slijediti sve navedene korake uspješnog komuniciranja u krizi nije nimalo jednostavno, i što je veća organizacija, što je više korporativna, što je hijerarhija vertikalnija, zasigurno će biti teže ostvariti sve navedeno“. No, što kada se sama društvena mreža nađe u središtu velike krize? Kako je Facebook reagirao u kriznoj situaciji otkrića manipulacije osobnih podataka korisnika bit će prikazano u nastavku empirijskog dijela rada koji slijedi.

3. METODOLOGIJA

3.1. Predmet istraživanja

Krizno komuniciranje je specifičan oblik komunikacije unutar svake organizacije. U trenutku krizne komunikacije organizacija se nalazi pod snažnim pritiskom javnosti koji se u većini slučajeva temelji na tužbama i kritikama za vlastito poslovanje. U takvim uvjetima, organizacija je prisiljena brzo odgovarati i pružati informacije kako bi se razumijevanjem održali reputacija i ugled, te ponovno izgradilo povjerenje.

Glavni predmet ovoga rada je analiza kriznog komuniciranja Marka Zuckerberga u vrijeme krizne situacije u kojoj se našla društvena mreža Facebook. Odnosno, pri istraživanju analizirat će se Zuckerbergovo prvo službeno priopćenje za javnost na Facebooku kojim se vlasnik najveće društvene mreže obratio javnosti nakon izbijanja krizne situacije.

3.2. Cilj istraživanja

Cilj je ovoga rada istražiti i analizirati kako je osnivač Facebooka Mark Zuckerberg komunicirao s javnosti u vrijeme krizne situacije u ožujku 2018. Istraživanjem se želi utvrditi kako je vlasnik i direktor Facebooka Mark Zuckerberg reagirao na kriznu situaciju, odnosno na koji se način i kojim sadržajem obratio ključnim javnostima u ime organizacije. Budući da je današnje poslovanje nezamislivo bez planiranja kriznog komuniciranja, ovim se radom želi istražiti i kako je krizna situacija utjecala na poslovanje i reputaciju organizacije.

3.3. Problemska pitanja

U empirijskome dijelu rada provođenjem istraživanja odgovorit će se na sljedeća problemska pitanja:

- Je li Mark Zuckerberg pravovremeno i adekvatno reagirao u vrijeme krizne situacije?
- Je li Mark Zuckerberg napisanom objavom za javnost zadovoljio sva pravila kriznog komuniciranja?
- Je li krizna situacija utjecala na smanjenje broja korisnika?
- Kako je krizna situacija, odnosno komunikacija utjecala na poslovanje organizacije?

3.4. Studija slučaja

S obzirom na to da je cilj diplomskog rada utvrditi kako je čelnik Facebooka reagirao u kriznoj situaciji, najbolja metoda za donošenje zaključaka je studija slučaja. „Metodom studije slučaja dubinski se analizira neka pojava, proces, institucija, osoba, grupa ili događaj. Za analizu se odabire predmet (slučaj) koji je bogat informacijama i obilježjima koja se promatraju“ (Verčić, Ćorić, Vokić, 2010: 94). Američki znanstvenik Robert K. Yin (2007: 11) ističe kako se strategija studije slučaja preferira kada se postavljaju pitanja „kako“ ili „zašto“, odnosno kada istraživač ima slabu kontrolu nad događajem i kada je u žarištu suvremeni fenomen unutar nekog konteksta stvarnog života.

Pri dizajniranju studije slučaja koristit će se dizajn jednog slučaja, odnosno onog koji se sastoji od konteksta i slučaja. Studija slučaja sadrži više jedinica analize, tj. „na svakoj razini analize primijenjene su različite tehnike prikupljanja podataka“ (Yin, 2007: 58). Također, metoda studije slučaja svrstava se i u *desk* metodu prikupljanja podataka, što znači da se metoda bazira na analizi već postojećih, najčešće objavljenih podataka (Lamza Posavec, 2004: 51). Prema tome, podaci će biti prikupljeni analizom literature i analizom podataka, medijskih članaka, intervjua i Facebook objave za javnost da bi se konkretno utvrdilo kako je došlo do razvoja krizne situacije i svih ostalih elemenata koji su bili sporni za djelovanje Facebooka prema svojoj javnosti.

U radu će se koristiti studija slučaja s jednim slučajem. Autor Rober K. Yin (2007: 54) navodi nekoliko logičkih osnova za korištenje pojedinačnog slučaja, odnosno u slučajevima: „provjeravanja dobro formulirane teorije ili onda kada je pojedinačni slučaj ekstreman ili jedinstven“. Treća logička osnova za pojedinačni slučaj je njegova reprezentativnost ili tipičnost, odnosno ta situacija postoji kada istraživač ima priliku promatrati i analizirati fenomen do tada nedostupan znanstvenom istraživanju (Yin, 2007: 55). Studija slučaja društvene mreže Facebook svakako pripada unikatnim slučajevima kriznih situacija u kojoj se našla sama društvena mreža, osobito ako se uzme u obzir da ta društvena mreža inače služi kao vrlo dobar kanal komuniciranja u vrijeme kriznih situacija.

Na početku empirijskog istraživanja bit će kronološki predstavljen i pojašnjen kontekst u kojem se nalazi predmet istraživanja, nakon čega će se nastojati odgovoriti na definirana problemska pitanja u skladu s teorijskim principima i rezultatima do sada provedenih istraživanja.

4. KRIZNA SITUACIJA *CAMBRIDGE ANALYTICA*

U ovom dijelu rada bit će analiziran kontekst i svi elementi krizne situacije u kojoj se našao Facebook zajedno s britanskom kompanijom *Cambridge Analytica*. Radi lakšeg shvaćanja, krizna situacija bit će opisana kronološkim putem kojim su se otkrivali svi sporni elementi krizne situacije. Pri izradi ovoga dijela, analizirani su brojni članci renomiranih medijskih kuća, kako bi se opisali svi aspekti krizne situacije, ali su i iznesene pojedinosti sažete u knjizi *Facebook efekt* koju je autor David Kirkpatrick napisao u suradnji s Markom Zuckerbergom i glavnim menadžerima Facebooka.

4.1. Kronološki prikaz

U ožujku 2018. godine društvena mreža Facebook našla se u središtu jednog od najvećih skandala neovlaštenog prikupljanja i zlouporabe osobnih podataka svojih korisnika. U ovom dijelu rada nastojat će se kronološki prikazati razvoj krizne situacije te navesti svi sporni elementi koji su digli javnost na noge, te itekako zabrinuli brojne dionike među kojima su političari, oglašivači, dioničari, te zakonodavna i regulatorna tijela.

Od samog osnivanja 2004. godine, Facebook je započeo s velikim i utjecajnim širenjem, a svake godine kompanija je uvodila nove i sofisticiranije alate za lakše korištenje društvene mreže. Najveća ekspanzija dogodila se 2006. kada je Facebook brojio 12 milijuna korisnika, dok danas ta platforma ima više od 2,23 milijarde aktivnih korisnika (*Zephoria*, 2018.). Kako opisuje David Kirkpatrick (2012: 329) u svojoj knjizi *Facebook efekt,* prvog radnog dana 2009. godine Mark Zuckerberg se na poslu pojavio u bijeloj košulji i s kravatom kako bi istaknuo probleme s kojima se Facebook suočava, a koje uzrokuje porast broja korisnika. Kako piše Kirkpatrick, rast broja korisnika nije naveo Zuckerberga da svojim kolegama demonstrira ozbiljnost, niti je to bila potreba za monetizacijom. Nošenjem kravate Zuckerberg je želio ukazati na izazove koji dolaze s ulogom komunikacijske platforme koju je već prihvatila masovna publika, a koju Zuckerberg još nije smatrao dovršenom (Kirkpatrick, 2012: 329).

Tako je još 2008. Mark Zuckerberg rekao: „najveći izazov bit će provesti korisnike kroz promjene koje će se dogoditi. Kad god predstavimo neku veću novost, dolazi i do negativnih reakcija. Moramo učvrstiti svoju poziciju da i dalje agresivno razvijamo revolucionarne

proizvode i istodobno upravljamo tom velikom korisničkom bazom kako bi pomicali granice“ (Kirkpatrick, 2012: 329).

Potkraj iste godine, kada je izražavao svoju zabrinutost oko daljnjeg razvoja Facebooka, Zuckerberg je pokrenuo niz promjena kojima je glavna svrha kako piše Kirkpatrick (2012: 330) bila navesti korisnike da međusobno razmjenjuju još više informacija. Iste godine Facebook se odlučio za još jednu promjenu. Kako kaže Kirkpatrick, Zuckerberg je želio ugraditi Facebook u samo „tkivo“ interneta. Tako je kompanija promijenila koncept platforme i predstavila *Facebook Connect*, odnosno, novi je koncept označavao: „poziv vanjskim programerima da na novi način počnu razvijati svoje aplikacije na infrastrukturi Facebooka“ (Kirkpatrick, 2012: 330). Autor navodi kako je u veljači 2010. novi koncept implementiralo više od 80 000 mrežnih stranica, a aktivno ga je koristilo 60 milijuna korisnika.

Iste godine, kako piše reporter *CNBC*-a Sam Meredith (2018.), Facebook je pokrenuo prvu verziju platforme *Open Graph*[1] koja je vanjskim razvojnim programerima omogućila pristup Facebook korisnicima i traženje dopuštenja za pristup njihovim podacima, čime su automatski mogli pristupiti i podacima njihovih prijatelja. Prihvaćanjem sudjelovanja u kvizu, reporter *CNBC*-a (2018.) navodi da su programeri imali pristup korisničkom imenu, spolu, lokaciji, rođendanu, obrazovanju, političkim preferencijama, bračnom statusu, vjerskim uvjerenjima, te u konačnici uvid koliko vremena korisnik provodi *online* na Facebookovom *chatu*. Također, Sam Meredith (2018.) naglašava da su vanjski suradnici s dodatnim dozvolama imali pristup i privatnim porukama. Implementiranje te aplikacije u sustav društvene mreže itekako je zabrinulo korisnike zbog čega se čelni čovjek Facebooka Mark Zuckerberg pet tjedana nakon lansiranja platforme *Open Graph* obratio javnosti otvorenim pismom, a koje je objavljeno u časopisu *Washington Post*. Najavljujući pojednostavljeno upravljanje tko ima uvid u osobne podatke, Zuckerberg (2010.) je naveo i glavna načela kojima se vodi Facebook:

- *Svaki korisnik ima kontrolu nad svojim podacima i nad time kako će i kome biti dostupni*
- *Facebook ne dijeli osobne podatke s onim osobama/uslugama za koje vi ne želite da budu podijeljeni*
- *Facebook ne daje oglašivačima pristup Vašim osobnim podacima*

[1] *Open Graph* – aplikacija koja uključuje razne kvizove i testove osobnosti, a koju su razvili vanjski suradnici, odnosno osobe koje nisu bili zaposlenici Facebooka. Rješavanjem kviza programeri su imali pristup ne samo podacima ispitanih Facebook korisnika, već i podacima njihovih prijatelja, ali i mogućnost da sve informacije koje imaju o korisniku povežu iz više različitih aplikacija. https://qz.com/1240039/the-cambridge-analytica-scandal-is-confusing-this-timeline-will-help/

- *Facebook nikad nije i neće prodati Vaše osobne podatke nikome*
- *Facebook će uvijek biti besplatna platforma dostupna svima*

Na taj način Zuckerberg je želio umiriti korisnike, no njegova objava nije bila dovoljna, pa se Zuckerberg već tada susreće s kriznom situacijom kada su pojedini korisnici osnovali skupinu pod nazivom „Ljudi protiv novih uvjeta pružanja usluga“ koja je u samo nekoliko dana okupila 100 000 članova (Kirkpatrick, 2012: 336). Na temelju te situacije može se vidjeti kolika je moć Facebooka kao alata za brzo komuniciranje koji su u tom slučaju upotrijebljeni protiv samog osnivača.

Nedugo nakon toga, 2011., američka Federalna komisija za trgovinu (FTC) i Facebook potpisali su sporazum kojim se društvena mreža obvezala da neće dijeliti podatke Facebook korisnika bez njihova dopuštenja vanjskim suradnicima poput oglašivača ili programera (Purdy, 2018).

Istraživački novinari Kozlowska, Gershorn i Todd (2018.) iznose podatak da je britanska kompanija *Strategic Communication Laboratories Group* (SCL)[2] 2013. godine osnovala sestrinsku tvrtku *Cambridge Analytica*[3] s ciljem operativnog djelovanja na američkom tržištu, a čije je osnivanje u stvarnosti, kako navode, inicirao bivši strateg Bijele kuće Steve Bannon[4].

U rujnu iste godine, profesor psihologije na Sveučilištu Cambridge Aleksandar Kogan zajedno sa suradnicima vlastite tvrtke *Global Science Research* kreirao je aplikaciju „thisisyourdigitallife“ koja je poticala korisnike Facebooka da odgovore na pitanja za utvrđivanje psihološkog profila (Meredith, 2018). Kozlowska, Gershorn i Todd (2018.) pišu da je upravo tvrtka *Cambridge Analytica* stajala iza angažmana profesora i njegove tvrtke za konstruiranje novog testa osobnosti. Kako navode isti novinari portala *The Quartz* (2018.), profesor Kogan, odnosno njegova kompanija rješavanje kviza osobnosti poticala je plaćanjem

[2] *Strategic Communication Laboratories Group* (SCL) – više od 25 godina posluje s vlastima i vojskom. Bavi se istraživanjem potrošača, ciljanim oglašavanjem i sličnim uslugama za političke i korporativne klijente. Jedan dio novca za osnivanje nove kompanije *Cambridge Analytica*, SCL grupacija dobila je od američke obitelji Mercer, republikanskog megadonora. https://qz.com/1240039/the-cambridge-analytica-scandal-is-confusing-this-timeline-will-help/

[3] *Cambridge Analytica* – tvrtka za analizu podataka, osnovana 2014. Robert Mercer posjeduje 90 %, dok SCL Grupa ima 10 % vlasništva kompanije. CA odradila je velike digitalne kampanje temeljene na tehnikama mikrotargetiranja za brojne američke republikanske političare među kojima su Donald Trump i Ted Cruz. Također, CA je pomogla svojim vještinama organizaciji Leave.EU na čelu s britanskim političarom Nigelom Faragom za vrijeme referenduma oko izlaska Velike Britanije iz Europske unije. https://www.theguardian.com/technology/2017/may/07/the-great-british-brexit-robbery-hijacked-democracy

[4] Steve Bannon – glavni strateg političke kampanje Donalda Trumpa, potpredsjednik tvrtke *Cambridge Analytica* u periodu referendumske kampanje za izlazak Velike Britanije iz Europske unije, bliski prijatelj britanskog političara Nigela Faragea. https://www.theguardian.com/technology/2017/may/07/the-great-british-brexit-robbery-hijacked-democracy

u iznosu od jednog do dva američka dolara. Ispitani korisnici koji su bili uvjereni da će njihovi podaci biti sigurni i anonimni, dali su kompaniji dopuštenje da se njihovi podaci koriste u „akademske svrhe“ čime je profesor Kogan dolazio do podataka o lokaciji, sadržaju koji su korisnici lajkali, ali i podacima korisnikovih prijatelja koji nisu dali dopuštenje za dijeljenje osobnih podataka (Kozlowska, Gershorn, Todd, 2018). Oko 300 000 Facebook korisnika riješilo je kviz, pri čemu je profesor Kogan zajedno sa svojim suradnicima došao do pristupa podacima više od 50 milijuna Facebook profila (Meredith, 2018).

U travnju 2014. Facebook je prilagodio svoja pravila poslovanja kako bi ograničio pristup osobnim korisničkim podacima. Odnosno, prema pisanju novinara *Tech Crunch* portala Josha Constinea (2014.), Facebook je uveo stroža pravila poslovanja, prema kojima razvojni programeri, tj. treće strane ne mogu pristupiti podacima korisnikovih prijatelja bez prethodnog dopuštenja. Međutim, kako navodi novinar Sam Meredith (2018.) izmjene pravila nisu retroaktivno nametnute, te profesor psihologije dr. Kogan nije izbrisao baze podataka za koje se smatralo da su nepropisno stečene. Dapače, profesor Kogan prekršio je Facebookova pravila tako što je podatke proslijedio tvrtki *Cambridge Analytica*.

Matthew Rosenberg (2018.) piše kako je iste godine *Cambridge Analytica* angažirana za američke političke izbore, odnosno pružala je komunikacijske i istraživačke usluge za konzervativne kandidate, a usko je surađivala i s političkim odborom *The John Bolton Super PAC*[5]. U svom izvještaju Rosenberg (2018.) navodi da je *The John Bolton Super PAC* organizacija angažirala *Cambridge Analyticu* posebno za razvoj psiholoških profila koji proizlaze iz Facebook podataka.

Christopher Wylie, programer koji je sudjelovao u formiranju tvrtke *Cambridge Analytica*, a koji će u ožujku 2018. biti ključni zviždač u razotkrivanju skandala zlouporabe privatnih podataka Facebook korisnika, u srpnju 2014. napustio je tvrtku *Cambridge Analytica* nakon čega je 2015. osnovao vlastitu tvrtku *Eunoia Technologies* (Kozlowska, Gershorn i Todd, 2018).

Christopher Wylie u intervjuu za portal *BuzzFeed.News* (2018.) izjavio je da je i nakon napuštanja kompanije i dalje imao pristup bazi prikupljenih podataka, ali da se njima nije koristio, te da ih je krajem 2015. obrisao (Mac, R., 2018).

[5] *The John Bolton Super PAC* – politička organizacija koja se bavila prikupljanjem novca za političku kampanju Johna Boltona, bivšeg veleposlanika UN-a kojeg je Donald Trump 2018. imenovao savjetnikom za nacionalnu sigurnost. https://www.nytimes.com/2018/03/23/us/politics/bolton-cambridge-analyticas-facebook-data.html

Od ožujka do travnja 2015., prema pisanju novinara Ryana Maca (2018.), Christopher Wylie susreo se s voditeljem predsjedničke kampanje Donalda Trumpa, Coreyjem Lewandovskim kako bi razgovarao o tehnikama mikrotargetiranja[6]. Iako nije dokazano da je Wylieova kompanija predložila korištenje Facebook podataka kako bi precizno ciljala birače u korist Trumpa, njihov sastanak, kako navodi novinar Ryan Mac (2018.), sugerira neku razinu licemjerja u Wyliejevim etičkim pitanjima koja su u konačnici dovela do sastanka i suradnje između *Cambridge Analytice* i čelnih ljudi Trumpove kampanje.

U studenom iste godine novinari *Bloomberga* Robert Hutton i Svenja O'Donnell (2015.) objavljuju da je organizacija *Leave.EU* koja je vodila kampanju za izlazak Velike Britanije iz Europske unije, a na čijem je čelu bio britanski konzervativni političar Nigel Farage, angažirala upravo *Cambridge Analyticu* kako bi anketirala više od pola milijuna Britanaca i tako izgradila profile glasača za nadolazeći referendum.

U prosincu 2015. reporter *The Guardiana* Harry Davies objavljuje da je i republikanski kandidat za američkog predsjednika Ted Cruz angažirao kontroverznu kompaniju kako bi prikupila i izradila sofisticirane modele psiholoških profila potencijalnih birača. Harry Davies (2015.) piše: „predsjednička kampanja Teda Cruza koristi psihografske podatke temeljene na istraživanjima koja obuhvaćaju više od 40 milijuna privatnih korisničkih Facebook profila koji su u velikoj mjeri prikupljeni bez njihova dopuštenja, a sve s ciljem kako bi Cruz stekao prednost nad Donaldom Trumpom i ostalim političkim protukandidatima te osigurao ulazak u Bijelu kuću“. Analiza Federalnog izbornog povjerenstva (FEC) pokazala je da je Cruzova kampanja platila najmanje 750 000 američkih dolara *Cambridge Analytici* za korištenje prikupljenih podataka (Davies, 2015). I dok predstavnici kompanije *Cambridge Analytica* nisu željeli komentirati otkrića novinara *The Guardiana*, glasnogovornik Facebooka (2015.) dao je izjavu za *The Guardian* rekavši: „zlouporaba osobnih podataka Facebook korisnika je izravno kršenje naših pravila, te ćemo brzo poduzeti sve korake protiv tvrtki koje su ista prekršila što će uključiti zabranu poslovanja na Facebooku i zahtijevanje uništavanja podataka koji su nepropisno prikupljeni“.

Potpredsjednik i zamjenik glavnog tajnika Facebooka Paul Grewal također je odgovorio na ta otkrića, a njegovu izjavu prenio je *Channel4 News* (2018.): „kada smo 2015. godine saznali da nam je profesor psihologije na Sveučilištu u Cambridgeu dr. Aleksandar Kogan lagao i

[6] Mikrotargetiranje – precizno ciljanje korisnika određenim oglasima, a čije se tehnike temelje na ponašanju korisnika.

kršio naše uvjete poslovanja tako što je podatke korisnika proslijedio *SCL*-u, tj. tvrtki *Cambridge Analytica*, odmah smo uklonili njegovu aplikaciju s Facebooka“. Potpredsjednik Grewal izjavio je i da su od profesora Kogana i svih ostalih partnera kojima su proslijeđeni podaci, tražili potvrdu da su podaci uništeni, a *Cambridge Analytica* dostavila im je potvrdu da su podaci uništeni 2015. (*Channel4 News*, 2018).

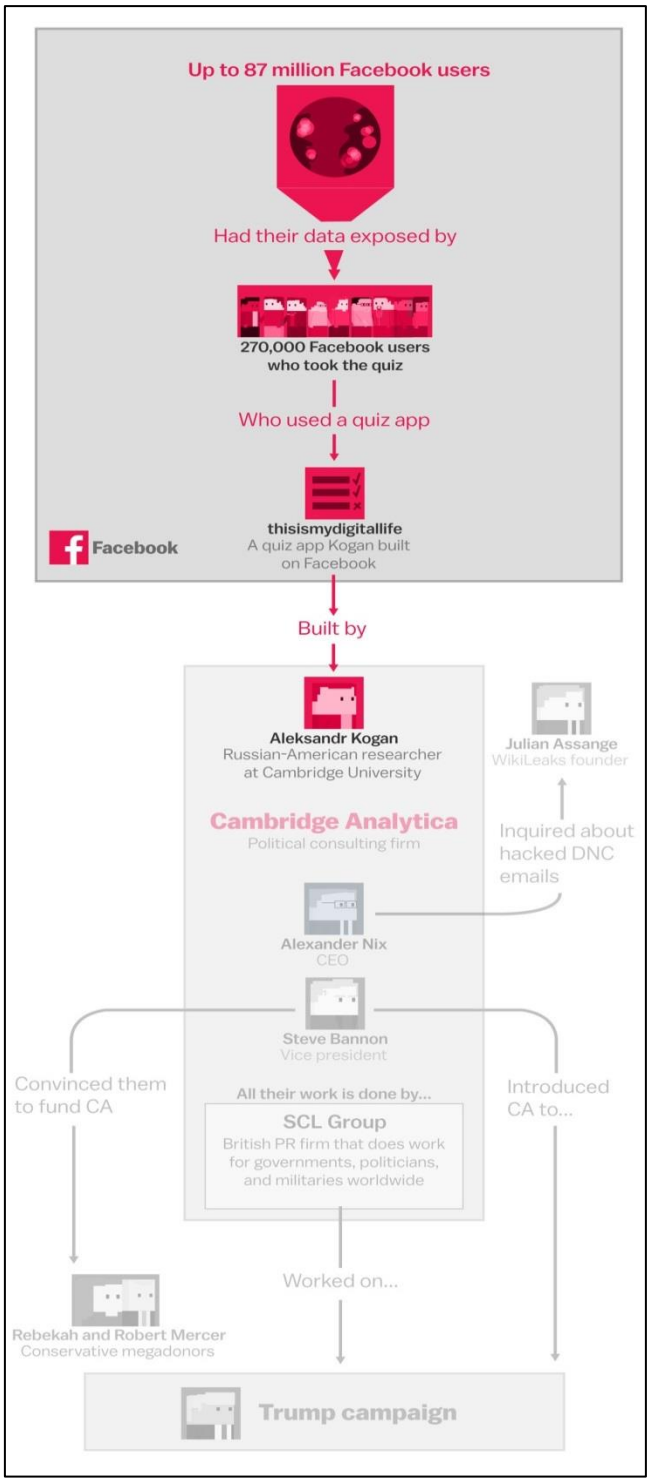
I dok je tada *Cambridge Analytica* tvrdila da je učinila sve prema nalogu Facebooka, novinari Kozlowska, Gershgorn i Todd (2018.) prenose izjavu glavnog zviždača tog skandala Christophera Wyliea koji tvrdi da je Facebook poslao obavijest tek u drugoj polovici 2016. sa zahtjevom da se obrišu nepropisno prikupljeni podaci korisnika.

Nakon svih informacija koje su procurile u javnost, republikanski kandidat Ted Cruz odustao je od predsjedničke kandidature, nakon čega, prema pisanju Kozlowske, Gershgorna i Todda (2018.), *Cambridge Analytica* započinje s radom na kampanji Donalda Trumpa 2016. I dalje je prisutna svojevrsna rasprava koliki je zapravo stvarni utjecaj imala *Cambridge Analytica* na ishod, odnosno pobjedu Donalda Trumpa na 56. predsjedničkim izborima.

Predstavnici kompanije zaduženi za digitalni segment političke kampanje radili su u uredima Donalda Trumpa u San Antoniju. Jedna od suosnivačica i direktorica poslovnog odjela *Cambridge Analytice*, Brittanly Kaiser ustupila je *The Guardianu* internu prezentaciju s rezultatima analize Trumpove kampanje iz koje je vidljivo da se kampanja zasnivala na tehnikama mikrotargetiranja, a sve kako bi precizno digitalnim kanalima ciljali američke birače s pažljivo odabranim porukama. Kako prenose Paul Lewis i Paul Hilder (2018.): „intenzivna istraživanja, modeliranje podataka i optimizacija algoritama korišteni su za ciljanje različite publike s 10 000 različitih oglasa koji su u mjesecima prije nadolazećih izbora pregledani milijardu puta“.

Slika broj 1 detaljno prikazuje proces prikupljanja i manipuliranja osobnim podacima Facebook korisnika. Na ilustraciji se jasno može vidjeti kako je prof. Alexander Kogan koji je razvio aplikaciju #thisismydigitallife“ kojom se došlo do podataka 87 milijuna Facebook korisnika, iste podatke proslijedio kompaniji *Cambridge Analytica* koja se njima potom koristila u digitalnoj kampanji Donalda Trumpa.

Slika br. 1. Ilustracijski prikaz prikupljanja i manipuliranja osobnim podacima Facebook korisnika



Izvor: Vox.com [7]

[7] Izvor: https://www.vox.com/policy-and-politics/2018/3/23/17151916/facebook-cambridge-analytica-trump-diagram

Kako piše Cameron (2018.) na portalu *Gizmodo*, *AggregateIQ* prodao je svoj razvijeni softver za milijune američkih dolara. Cameron (2018.) dolazi i do saznanja da *AggregateIQ* također stoji iza razvoja platformi za političke kampanje bivšeg republikanskog kandidata Teda Cruza, te teksaškog Guvernera Grega Abbotta, te ukrajinskog magnata i političara Serhiyja Tarute. Suosnivač kanadske kompanije Jeff Silvester komentirao je za *Gizmodo* (2018.): „radili smo neke poslove sa *SCL* Grupom za razvijanje prilagođenog softvera prema ugovoru iz 2014. Zadnji posao sa *SCL*-om napravili smo 2016. i od tada nismo više s njima surađivali".

Također, Cameron (2018.) izvještava:

> *Cambridge Analytica*, koja je na kraju odabrala *AggregateIQ* za izgradnju specijalizirane platforme, pohvalila da posjeduje datoteke od čak 230 milijuna Amerikanaca sastavljenih od tisuća točaka podataka, uključujući psihološke podatke prikupljene iz društvenih medija, među kojima je i Facebook. Tvrtka je namjeravala klasificirati birače prema odabranim tipovima osobnosti, primjenom svog sustava na unaprijed oblikovane poruke, *online* oglase i *e-mail* poruke.

S druge pak strane, Kozlowska, Gershgorn i Todd (2018.) navode da je obje kompanije *AggregateIQ* i *Cambridge Analyticu* financirao Robert Mercer[8], što se može vidjeti i na slici broj 1, dok Dell Cameron (2018.) piše da je upravo Mercer ponudio usluge *Cambridge Analytice* organizaciji *Leave.EU* za *Brexit* kampanju kojom se zalagalo za izlazak Velike Britanije iz Europske unije.

Na taj način kanadska tvrtka postaje primarni distributer *online* oglasa za kampanju *Brexit's Leave*, koja je plaćena otprilike 4,7 milijuna dolara, odnosno 40 % proračuna od prikupljanih sredstava za kampanju dodijeljeno joj je za njezin rad (Kozlowska, Gershgorn, Todd, 2018). I jedna i druga kampanja, odnosno i predsjednička kampanja Donalda Trumpa i kampanja za izlazak Velike Britanije iz Europske unije bile su pobjedničke.

U prosincu 2017. *The Wall Street Journal* objavljuje da je posebni savjetnik Robert Mueller, bivši direktor FBI-a tražio od *Cambridge Analytice* ustupanje internih *e-mail* poruka kao dio istrage u vezi s uplitanjem Rusije u američke predsjedničke izbore.

[8] Robert Mercer – američki multimilijarder i jedan od najvećih donatora republikanaca. Između ostalog, najveći je donator Donalda Trumpa, bliski prijatelj s britanskim političarom Nigelom Farageom, te usko povezan sa Steveom Bannonom. Vlasnik je *Cambridge Analytice* te posjeduje prava na intelektualno vlasništvo tvrtke *AggregateIQ*. https://www.theguardian.com/technology/2017/may/07/the-great-british-brexit-robbery-hijacked-democracy

U isto vrijeme, kako objavljuju Kozlowska, Gershgorn i Todd (2018.) predsjednik kompanije *Cambridge Analytica* Alexander Nix kontaktirao je osnivača *WikiLeaksa* Juliana Assangea s ciljem prikupljanja povjerljivih e-poruka koje bi mogle inkriminirati kandidatkinju demokrata Hillary Clinton što također prikazuje slika broj 1.

Vrhunac afere oko zlouporabe osobnih podataka događa se u ožujku 2018. kada su reporteri *The New York Timesa* i *The Observera* objavili šokantne informacije koje pokazuju da su razmjeri prikupljanja podataka od strane profesora Kogana i *Cambridge Analytice* znatno veći nego što se mislilo u početku. Upravo je Christopher Wylie 17. ožujka 2018. otkrio novinarima sve operativne detalje najvećeg skandala u povijesti društvenih mreža, odnosno obznanio kako je *Cambridge Analytica* 2014. ukrala podatke milijuna korisnika Facebooka s ciljem prepoznavanja, profiliranja američkih birača i utjecanja na njihov izbor. Tako je u intervjuu za *The New York Times* (2018.) Christopher Wylie izjavio:„ za čelnike *Cambridge Analytice* pravila nisu važila, za njih je ovo bio rat i sve po pravilima. Oni su se željeli boriti protiv kulturnog rata u Americi, a *Cambridge Analytica* je trebala biti arsenal oružja u toj borbi".

Brojni intervjui s većinom bivših zaposlenika, dobavljača i izvršitelja za *Cambridge Analyticu*, te revizija njihovih e-poruka i analiza dokumenta potvrdili su za *The New York Times* (2018.) kako se aktivnosti i poslovanje *Cambridge Analytice* temeljilo na podacima Facebookovih korisnika, ali i to da kompanija i dalje posjeduje većinu ili pak cijelu bazu prikupljenih podataka.

Christopher Wylie potvrdio je za *The New York Times* sljedeće: „pomoću razvijene aplikacije koja se temeljila na testu osobnosti, profesor Kogan je za kompaniju prikupio više od 50 milijuna sirovih profila, pri čemu je oko 30 milijuna profila sadržavalo dovoljno informacija uključujući i podatke o prebivalištu zahvaljujući kojima je *Cambridge Analytica* mogla spojiti korisnike s drugim podacima i kreirati psihografske profile". Također, Christopher Wylie izjavio je da je samo 270 000 Facebookovih korisnika dalo pristanak za prikupljanje njihovih podataka u akademske svrhe (Rosenberg, M., 2018).

Pokušavajući smiriti krizu, potpredsjednik Facebooka Paul Grewal obratio se objavom za javnost na *web* stranici društvene mreže rekavši: „*Strategic Communication Laboratories SCL* i njihova tvrtka za analizu podataka *Cambridge Analytica* suspendirani su s Facebooka. U tijeku je niz revizija i istraga postojećih aplikacija kako bismo osigurali poštivanje naših pravila poslovanja i pozitivno iskustvo za naše korisnike" (Facebook, 2018). Također, u svom

obraćanju društvenoj zajednici, Grewal je dodao i to da će Facebook poduzeti sve što je potrebno kako bi sa sigurnošću utvrdio jesu li neovlašteno prikupljeni podaci obrisani jednom za zauvijek, te će isto tako poduzeti sve potrebne mjere protiv onih koji su prekršili Facebookova pravila poslovanja (Facebook, 2018). No, takve izjave nisu smirile javnost koju je sve više zanimalo što se dogodilo s njihovim osobnim podacima, te kako se namjerava riješiti novonastala situacija. Također, novi detalji skandala još su više otvorili pitanja o Facebookovu poslovnom modelu koji je u konačnici i omogućio curenje osobnih podataka.

Istog dana kada je i izbila krizna situacija, oglasio se i glavni izvršni direktor *Cambridge Analytice,* Alexander Nix koji je zajedno s drugim odgovornim dužnosnicima zanijekao upotrebu osobnih podataka Facebookovih korisnika, osobito u vrijeme predsjedničke kampanje (Rosenberg, M., 2018). No, u priopćenju *The Timesa,* kompanija je priznala da je posjedovala sporne podatke, okrivljujući profesora Kogana, tvrdeći kako nije znala da je profesor prekršio pravila Facebooka, te da je podatke nakon otkrivanja problema prije dvije godine obrisala.

U svakom smislu riječi, reporteri *The New York Timesa* i *The Observera* otvorili su Pandorinu kutiju. Kako piše Rosenberg (2018.) za *The New York Times* osim skandala s *Cambridge Analyticom*, Facebook se u to vrijeme borio i s intenzivnim kritikama oko širenja ruske propagande i lažnih vijesti.

Dan za danom izlazile su nove informacije pa i to da su se čelni ljudi *Cambridge Analytice* služili neprofesionalnim i nemoralnim trikovima. Naime, istražujući skandal, novinar britanske televizijske kuće *Channel 4 News* (2018.) glumio je predstavnika bogatog klijenta koji želi progurati svoje kandidate na Šri Lanci, te se tako sastao pet puta s predstavnicima tvrtke *Cambridge Analytica* u razdoblju od studenog 2017. do siječnja 2018. u Londonu (Channel4News, 2018). Novinarka Hanna Kozlowska (2018.) izvještava da je skrivenom kamerom novinar *Channel4 Newsa* snimio predsjednika Uprave Alexandera Nixa kako priznaje sređivanje preko 200 izbora u zemljama diljem svijeta, davanje mita, slanje prostitutki protukandidatima i slično, a sve kako bi se prikupio kompromitirajući materijal političkih oponenata. Između ostalog, Kozlowska (2018.) piše da je predsjednik Uprave Nix izjavio da je kompanija organizirala izbore u Keniji, ali i da je *Cambridge Analytica* vodila cijelu kampanju Donalda Trumpa. Nedugo nakon toga odbor *Cambridge Analytice* suspendirao je Nixa.

Nakon pet dana šutnje od izbijanja najveće krize koja je uzdrmala ne samo Facebook već čitavi društveni, kulturni, oglašivački i politički svijet, osnivač i vlasnik najveće društvene mreže Mark Zuckerberg oglasio se s poduljom objavom za javnost vlastitim Facebook profilom u kojoj tvrdi da je Facebook izigran i prevaren.

„Naša odgovornost je zaštititi vaše podatke i ako to ne možemo učiniti, onda ni ne zaslužujemo da vas služimo“, prvi je komentar Marka Zuckerberga na otkrivenu aferu za koju je priznao da je Facebook pogriješio, ali da još uvijek nisu sigurni što se točno dogodilo, te da poduzimaju sve korake kako bi otkrili uzrok problema i spriječili da se štogod slično ne ponovi u budućnosti (Zuckerberg, 2018). Također, u svojoj objavi, osnivač Facebooka naveo je i kronologiju razvoja svih događaja od 2013. koji su prethodili kriznoj situaciji, te je objasnio njihov odnos s profesorom Alexandrom Koganom i *Cambridge Analyticom*, ističući da su od njih zatražili potvrde o brisanju podataka, što su ovi naposljetku navodno i učinili.

No, otkrivanje afere od strane novinara *The Guardina, The New York Timesa* i *Channela 4,* pokazuje da ti podaci nisu bili izbrisani, na što je Mark Zuckerberg (2018.) rekao: „došlo je do kršenja povjerenja između prof. Kogana, *Cambridge Analytice* i Facebooka, ali i kršenja povjerenja između Facebooka i svih onih korisnika koji su nam ustupili svoje podatke i koji očekuju da ih štitimo. Moramo to popraviti.“ Naglašavajući da je Facebook u cijeloj situaciji također žrtva, osnivač navodi kako se već sada poduzimaju svi koraci oko zaštite podataka, pri čemu je jedan od njih analiza svih aplikacija koje su imale pristup velikim količinama informacija, ali i onih aplikacija sa sumnjivim aktivnostima. „Zabranit ćemo rad svim programerima koji ne zadovoljavaju pravila našeg poslovanja, a ukoliko otkrijemo one programere koji su zloupotrijebili osobne podatke, obavijestit ćemo te zahvaćene korisnike“, rekao je Mark Zuckerberg (2018.) čime je želio informirati javnost o budućim koracima djelovanja kompanije.

Također, osnivač Facebooka je naglasio kako će naučiti iz ovih pogrešaka s ciljem jačeg osiguravanja društvene mreže i pružanja boljeg iskustva za cjelokupnu zajednicu. Na kraju objave Mark Zuckerberg je zahvalio svima koji i dalje vjeruju u misiju i viziju Facebooka, te daje obećanje da će nadjačati tu situaciju i dugoročno izgraditi bolju i snažniju platformu za sve korisnike.

Njegova službena objava izazvala je veliko zanimanje javnosti, odnosno kako se može vidjeti na samom Facebook profilu[9], više od 274 000 korisnika reagiralo je na objavu, 44 000 korisnika komentiralo je Zuckerbergovu izjavu, a oko 70 000 puta ta je objava podijeljena na drugim korisničkim profilima. Također, i sam Mark Zuckerberg aktivno je sudjelovao u raspravi i odgovarao na pojedine komentare korisnika.

Unatoč otvaranju javnosti i objašnjavanju cjelokupne situacije, u to vrijeme Facebook kompanija suočava se s bojkotom korisnika i anksioznosti ulagača, a brojni oglašivači najavljuju svoj odlazak s poznate društvene platforme.

Također, u isto vrijeme pravni zastupnici zahtijevaju detaljno objašnjenje, dok su Federalna komisija za trgovinu i ostali regulatorni dužnosnici pokrenuli istragu je li Facebook prekršio Odredbu o suglasnosti iz 2011. prema kojoj bi Facebook mogao platiti kaznu od 40 000 američkih dolara po jednom Facebook profilu čije je podatke ustupila bez dopuštenja korisnika (Kozlowska, 2018).

S druge strane, Kongres Sjedinjenih Američkih Država pozvao je Marka Zuckerberga i njegove predstavnike na svjedočenje pred Odborom za pravosuđe kako bi ih uputio na rasvjetljavanje minulog događaja (Kozlowska, 2018).

Trenutačno se provodi interna istraga, a reporter Chase Purdy (2018.) navodi: „ako se utvrdi da je Facebook prekršio uvjete Sporazuma s FTC-om, morat će platiti oko 40 000 američkih dolara po incidentu“, odnosno zlouporabi podataka jednog korisnika. Dakle, ukoliko se dokaže da je Facebook ustupio podatke više od 50 milijuna korisnika kompaniji *Cambridge Analytica* bez njihova pristanka, teoretski se može utvrditi da bi najveća društvena mreža mogla platiti kaznu tešku milijardu američkih dolara.

[9] Izvor: https://www.facebook.com/zuck/posts/10104712037900071

4.2. Poslovanje Facebooka u kriznoj situaciji

Posljednji segment koji se analizira u radu je poslovanje same organizacije Facebook pri čemu će se koristiti analiza podataka objavljena na službenoj Facebook mrežnoj stranici. Za pretpostaviti je da je krizna situacija itekako utjecala na poslovanje i reputaciju društvene mreže u kontekstu povjerenja što će se nastojati potvrditi analizirajući nekoliko aspekata, a to su broj korisnika, financijska slika poslovanja i prihodi od oglašavanja prije i nakon izbijanja krize.

4.2.1. Financijsko poslovanje

Ovim radom ne namjerava se ulaziti u duboku ekonomsku analizu poslovanja društvene mreže Facebook, već se nastoji okvirno prikazati ekonomske trendove koji ukazuju na uspješno ili neuspješno prevladavanje krizne situacije. Kako bi se prikazala financijska situacija poslovanja, analizirana su službena financijska izvješća u kvartalima prije, u vrijeme i nakon krizne situacije, a koja Facebook redovno objavljuje na svojoj mrežnoj stranici nakon završetka svakog kvartala.

Budući da se krizna situacija dogodila 19. ožujka, odnosno u prvom kvartalu 2018., kao generalni faktori koji pokazuju odnos prihoda i rashoda, odnosno ukupne dobiti poslovanja, a radi vjerodostojnije komparacije, analizom su obuhvaćeni financijski podaci za prvi i drugi kvartal 2017. i 2018. godine.

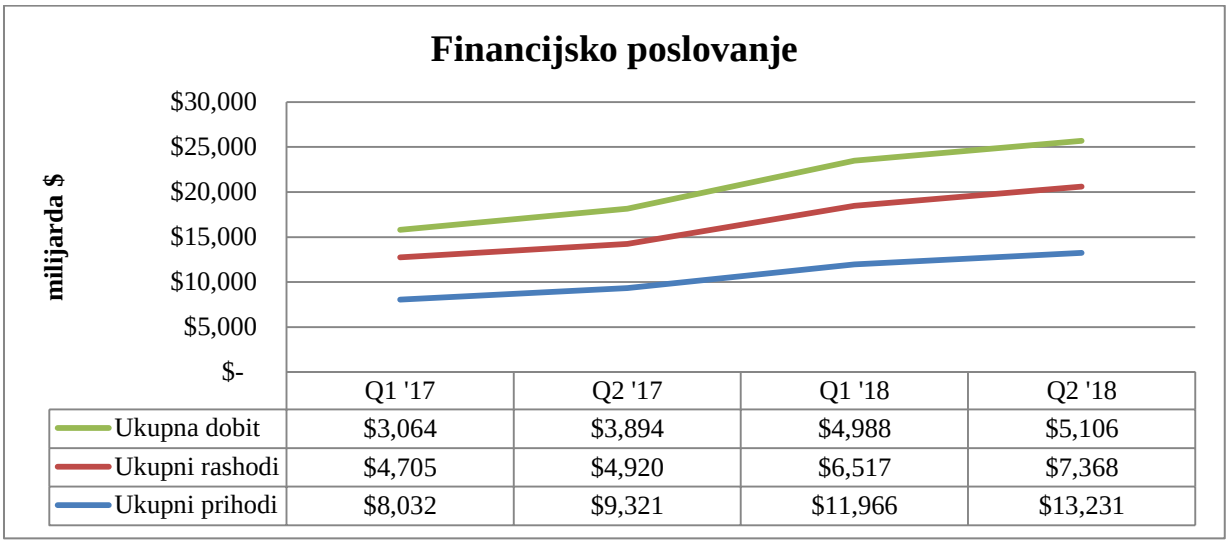
Prema Facebook podacima iz kvartalnih izvještaja za 2017. i 2018. godinu vidljiv je linearan rast sve tri analizirane stavke financijskog poslovanja. Odnosno ukupni prihodi i rashodi, te na kraju ukupna dobit rasla je u drugom kvartalu svake godine u odnosu na prvi. Tako je prema grafikonu broj 1 vidljivo da su u prvom kvartalu 2018. kada se dogodila krizna situacija, ukupni prihodi bili veći za 49 % u odnosu na prvi kvartal 2017., odnosno ukupna dobit u prvom kvartalu veća je za 63 % u odnosu na prvi kvartal 2017.

Također, ako se pogledaju podaci drugog kvartala koji obuhvaćaju razdoblje od travnja do lipnja, što se smatra postkriznim razdobljem, može se reći da su trendovi financijskog poslovanja i dalje u porastu, te su ukupni prihodi u drugom kvartalu 42 % veći nego što je to bilo u istom kvartalu 2017.

No, u drugom kvartalu 2018. zabilježen je manji rast ukupnih prihoda u odnosu na prvi kvartal iste godine. Također, ukupna dobit u drugom kvartalu je za 31 % veća nego u drugom

kvartalu 2017., ali je isto tako zabilježen manji rast dobiti u drugom kvartalu u odnosu na prvi kvartal 2018. Također, iz grafikona broj 1 vidljivo je i da su ukupni rashodi rasli u svakom kvartalu 2017. i 2018. godine, dok su se na kraju drugog kvartala povećali više od 1,5 puta.

Grafikon 1: Financijsko poslovanje Facebooka, Q1 – Q2 2017. – Q1 – Q2 2018.

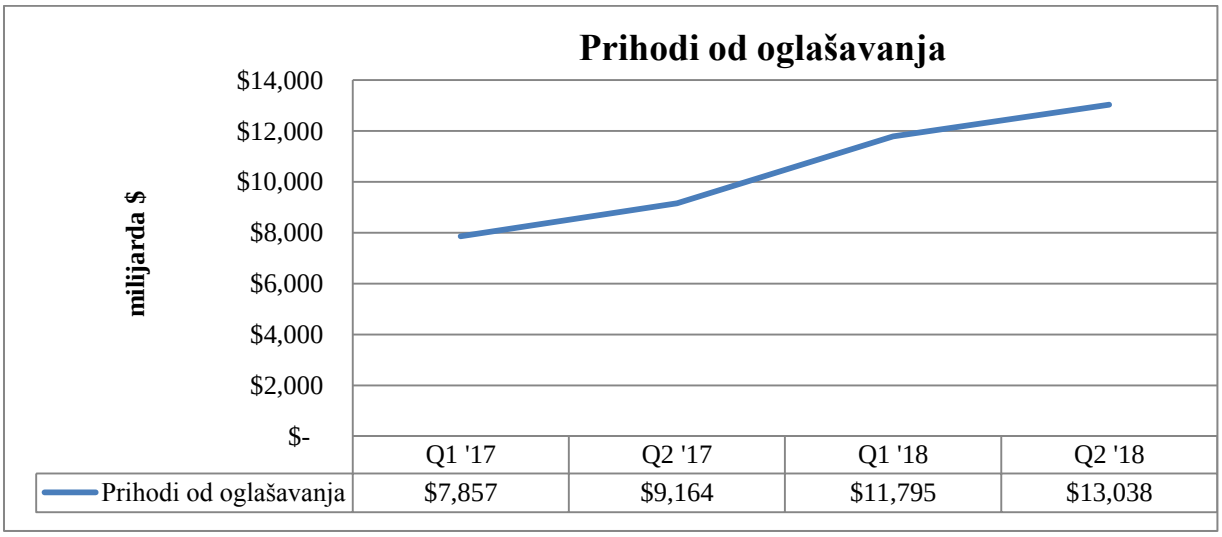


	Q1 '17	Q2 '17	Q1 '18	Q2 '18
Ukupna dobit	$3,064	$3,894	$4,988	$5,106
Ukupni rashodi	$4,705	$4,920	$6,517	$7,368
Ukupni prihodi	$8,032	$9,321	$11,966	$13,231

Izvor podataka: Facebook Report (2018.)

S obzirom na to da su prihodi od oglašavanja najvažniji segment, odnosno najveći izvor prihoda kompanije, grafikon broj 2 prikazuje kako je krizna situacija utjecala na poslovanje, odnosno prihode od oglašavanja u istim kvartalima za vrijeme krizne situacije i nakon nje.

Grafikon 2: Ukupni prihodi od oglašavanja Facebooka, Q1 – Q2 2017. – Q1 – Q2 2018.



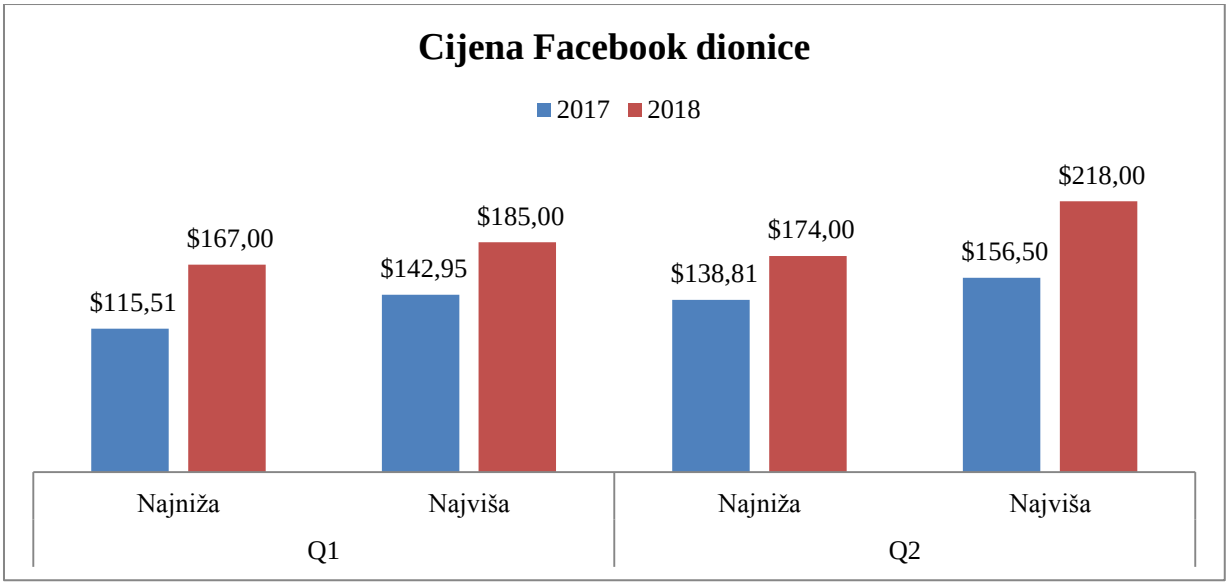
	Q1 '17	Q2 '17	Q1 '18	Q2 '18
Prihodi od oglašavanja	$7,857	$9,164	$11,795	$13,038

Izvor podataka: Facebook Report (2018.)

Iz grafikona broj 2 vidljivo je da krizna situacija nije utjecala na prihode oglašavanja u prvom i drugom kvartalu 2018. u odnosu na iste kvartale 2017. Dapače, prihodi od oglašavanja porasli su za 50 % u odnosu na prvi kvartal 2017., dok su u drugom kvartalu za 42 % bili veći nego u istom kvartalu 2017. Naravno, kao i u prethodno analiziranoj situaciji, prihodi od oglašavanja u drugom kvartalu zabilježili su 8 % manji rast u odnosu na prihode iz prvog kvartala 2018.

Treća varijabla koja se analizira pri poslovanju društvene mreže je sama cijena dionica u razdoblju prije, za vrijeme i nakon izbijanja krizne situacije. Iz grafikona broj 3, vidljivo je da je u prvom kvartalu 2018., odnosno dan prije izbijanja krize, najviša cijena dionice iznosila 185 američkih dolara nakon čega je vrijednost dionice pala za 10 %, te prvi kvartal završava s vrijednosti od 167$.

Grafikon 3: Cijena Facebookovih dionica, Q1 – Q2 2017. – Q1 – Q2 2018.



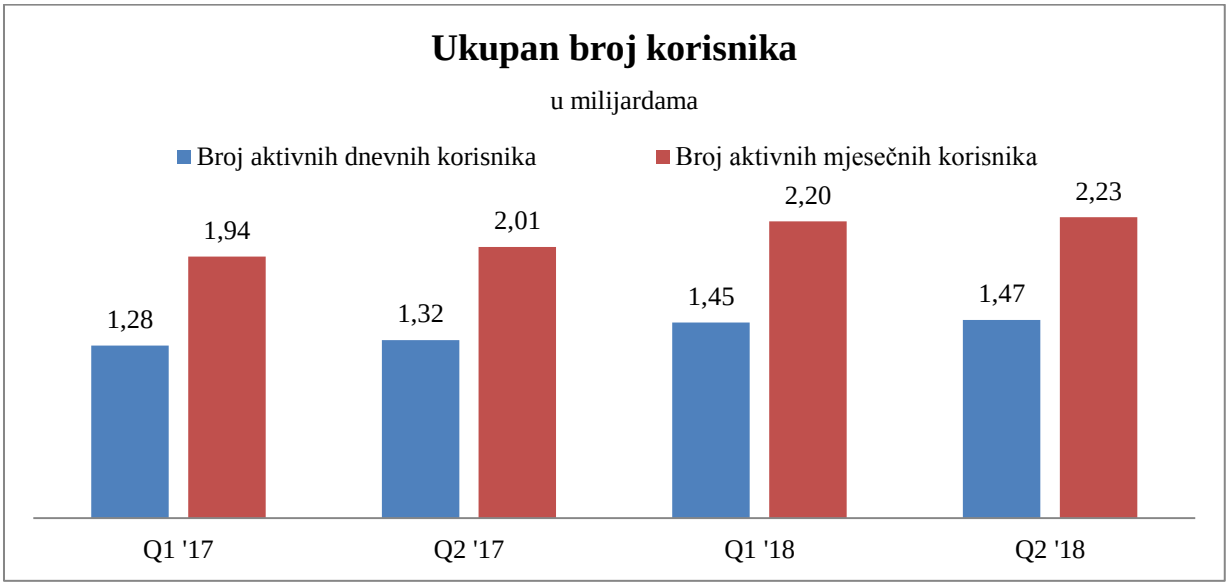
Izvor podataka: Facebook Report (2018.)

U postkriznoj fazi, odnosno u drugom kvartalu 2018., cijena dionice dosegnula je povijesnu razinu od 218 američkih dolara što je najveća cijena ikad, no nakon objavljivanja financijskih rezultata cijena je pala za 20 % i 30. lipnja 2018. iznosi 167$. Što se pak tiče 2017., najniža cijena dionice u prvom kvartalu iznosila je 115,51$, a najviša 142,95$. U drugom kvartalu 2017. također je zabilježen rast kada je najviša cijena dionice bila 156,50$. Dakle, krizna situacija utjecala je na cijenu dionice, ali bez velikih posljedica, jer je cijena dionice u prva dva kvartala 2018. bila veća u odnosu na cijene iz 2017. godine.

4.2.2. Broj korisnika

Broj korisnika na dnevnoj i mjesečnoj razini dvije su varijable koje su analizirane da bi se utvrdilo kako je krizna komunikacija utjecala na reputaciju, odnosno povjerenje prema kompaniji, s obzirom na to da su korisnici najveće blago te društvene mreže, odnosno da nema korisnika, ni vrijednost Facebooka ne bi bila tako velika. Budući da su u kriznoj situaciji bili zahvaćeni sami korisnici čiji osobni podaci nisu bili adekvatno zaštićeni, te su iskorišteni u svrhe za koje nisu imali dopuštenje, za pretpostaviti je da bi se u takvim situacijama mogao dogoditi odljev broja korisnika.

Grafikon 4: Ukupan broj Facebookovih korisnika, Q1 – Q2 2017. – Q1 – Q2 2018.



Izvor podataka: Facebook Report (2018.)

Grafikon broj 4 prikazuje odnos ukupnog broja aktivnih korisnika na dnevnoj i mjesečnoj razini u prvom i drugom kvartalu 2017., odnosno 2018. godine. Iz grafikona je vidljivo da je broj korisnika u stalnom porastu, i u 2017. i u 2018. godini kada je broj aktivnih korisnika iznosio 1,45 milijardi što je za 13 % više nego u prvom kvartalu 2017. Također, za 13 % veći je i broj mjesečnih aktivnih korisnika u istom razdoblju.

Rast broja aktivnih dnevnih, odnosno mjesečnih korisnika u porastu je i u drugom kvartalu 2018. godine za 11 % u odnosu na isti kvartal 2017.

5. RASPRAVA

Cilj istraživanja bio je metodom studije slučaja istražiti i analizirati kako je osnivač i vlasnik najveće društvene mreže Facebook, Mark Zuckerberg komunicirao s javnosti za vrijeme krizne situacije povezane s britanskom kompanijom *Cambridge Analytica*. Svrha istraživanja bila je prikazati na koji način i kojim se sadržajem Mark Zuckerberg obratio javnosti u ime organizacije, te je li krizno komuniciranje zadovoljilo sva pravila komuniciranja u krizi. Također, ovim radom željelo se istražiti i kako je krizna situacija utjecala na poslovanje i reputaciju organizacije. Metodom studije slučaja kronološki se prikazao razvoj i tijek krizne situacije kako bi se uvidjeli svi elementi koji ukazuju na uzrok i težinu nastale krizne situacije.

Analizirajući kriznu situaciju s kojom se Facebook susreo u ožujku 2018. iz perspektive dionika koju su definirali Marcus i Goodman (1991: 290), ova krizna situacija može se klasificirati kao skandal koji „ima vrlo široku i raširenu skupinu žrtava, te ih je vrlo teško zanijekati jer su njihovi uzroci najčešće grijesi unutar sustava organizacije“. Prema slikovitoj klasifikaciji kriznih situacija koju su dali Seymour i Moore, krizna situacija mogla bi se opisati kao „kobra“ kriza jer se dogodila iznenadno i uhvatila je čelno vodstvo Facebooka na spavanju, odnosno nepripremljeno za krizno komuniciranje. Timothy Coombs (2012: 46) razlikuje tri glavne skupine, prema kojoj bi se krizna situacija Facebooka mogla svrstati u posljednju skupinu koja uključuje mogućnost sprečavanja krize s obzirom na to da se Facebook kompanija još 2010. suočila s kriznom situacijom koju je okarakterizirala skupina pobunjenih korisnika oko načina upotrebe njihovih podataka. Očigledno je da je ponašanje menadžmenta bilo neprikladno te je unatoč zahtjevima korisnika poslovalo i dalje u vlastitom smjeru. Prema Meyersovoj (1986: 79) temeljnoj podjeli krize, kriza u Facebooku mogla bi se svrstati u krizu percepcije, odnosno u onu vrstu krize koja „ugrožava povjerenje koju javnost ima u organizaciju, a koje mogu pojačati medijski izvještaj i koja sadrži neprimjerene odgovore organizacije“.

Prema klasifikaciji uzroka kriznih situacija koje je definirao Božidar Novak (2006: 9) može se zaključiti da je krizna situacija s kojom se suočio Facebook u ožujku 2018. nastala zbog unutrašnjih uzroka, odnosno podcjenjivanja mišljenja i zahtjeva korisnika, neodgovornog i nemoralnog poslovanja, te nemarnosti menadžmenta.

Slučaj *Cambridge Analytica* izazvao je veliko nepovjerenje javnosti zbog nekolicine propusta počinjenih od same organizacije koja se još ranije, tj. 2010. susrela s potencijalnim

problemima rukovođenja osobnim podacima korisnika koji su već tada itekako bili zabrinuti za vlastitu privatnost, što se u konačnici u ožujku 2018. pokazalo opravdanim kada je kriza eskalirala. Istovremeno, ni reakcija organizacije nije bila najadekvatnija što potvrđuje obraćanje glavnog čelnika kompanije Marka Zuckerberga pet dana nakon izbijanja krizne situacije.

Timothy Coombs (2012: 139) navodi brzinu, konzistentnost i otvorenost kao tri preduvjeta kriznog komuniciranja koje je potrebno zadovoljiti. Damir Jugo (2017: 156) karakterizira brzinu kao: „posljedicu izrazito brzog razvoja tehnologije koja pak neprestano povećava brzinu širenja informacija, što istodobno smanjuje vrijeme koje je kriznom timu potrebno za oblikovanje odgovora". Kao dobar primjer brze reakcije Jugo navodi internetsko objavljivanje informacija jer u tom slučaju i građani dobivaju prostor za kreiranje medijskih sadržaja. Fearn-Banks (2011: 34) kaže: „idealno vrijeme za početak komunikacije može se objasniti pojmom 'zlatni sat' koji označuje 60 minuta od trenutka kada je službeno objavljeno ili poznato da se dogodila krizna situacija.

Prema analiziranju krizne komunikacije, Mark Zuckerberg prvi se puta obratio javnosti društvenom mrežom, odnosno vlastitim Facebook profilom čime je dao priliku korisnicima da komentiraju i postavljaju željena pitanja te im je tako omogućio kreiranje sadržaja. Unatoč tome što se Mark Zuckerberg javnosti obratio društvenom mrežom koja je dobar alat za vrijeme kriznog komuniciranja jer obuhvaća široku javnost, može se zaključiti da Mark Zuckerberg nije zadovoljio osnovno pravilo kriznog komuniciranja jer se javnosti obratio tek 21. ožujka, odnosno pet dana od trenutka izbijanja krizne situacije. Iako je priznao pogrešku i preuzeo odgovornost za propust organizacije, Mark Zuckerberg se ni u jednom dijelu svoje objave nije ispričao korisnicima. Treba dodati da se Zuckerberg tijekom drugih javnih nastupa ispričao, no budući da je to bio njegov prvi istup nakon izbijanja krize, svakako se trebao ispričati jer je isprika jedan od osnovnih elemenata kriznog komuniciranja.

Drugi preduvjet kriznog komuniciranja prema Timothyju Coombsu (2012: 139) je konzistentnost, odnosno odašiljanje istih poruka, pri čemu je idealno da se iz organizacije čuje samo jedan glas. Kao treći preduvjet Coombs (2012: 140) navodi otvorenost pod kojom se podrazumijeva: „dostupnost medijima, te spremnost na dijeljenje informacija i iskrenost". Budući da se nakon obraćanja javnosti na Facebooku Mark Zuckerberg pojavljivao i u ostalim medijima, može se reći da su oba preduvjeta uspješnog kriznog komuniciranja zadovoljena.

Isto tako, Zuckerbergov pristup kriznom komuniciranju može se objasniti i s pomoću teorije apologije koja podrazumijeva „reakciju organizacije prema njezinim javnostima na optužbe da je počinila kakvo nedjelo ili grijeh, te takvom reakcijom organizacija nastoji obraniti svoj ugled i zaštititi imidž“ (Jugo, 2017: 46). No, Kathleen Fearn-Banks (2011: 16) naglašava da se apologija nipošto se smije poistovjetiti s isprikom jer „može podrazumijevati aktivnost kojom organizacija želi odbaciti, objasniti ili se ispričati za neki događaj vlastitim komunikacijskim diskursom“. Ta tipologija podrazumijeva dvije strategije, a jedna od njih je i strategija nadilaženja koja: „nastoji kognitivno spojiti činjenice, osjećaje, predmete ili odnose u širem kontekstu kojim se želi postići da javnost promatra i analizira situaciju. Ta se strategija može opisati kao mogućnost redefiniranja, tj. proširivanja konteksta u kojem se dogodilo neko nedjelo koje se organizaciji stavlja na teret“ (Sellnow, Seeger, 2013: 165). Također, autorica Zavišić (2011: 3) naglasila je da je iznimno važno koristiti se *online* zajednicom kao transparentnim okolišem za komunikaciju i prenošenje informacija javnosti o tome što se točno poduzima u krizi i kako organizacija reagira na krizu.

Činjenica je da je Mark Zuckerberg nakon prihvaćanja pogreške u drugom dijelu svoje Facebook objave iznio kronologiju događaja navodeći sve korake koji su prethodili kriznoj situaciji. Na taj način Zuckerberg je želio rasvijetliti korisnicima što se sve dogodilo u prošlosti, što se radi u sadašnjem trenutku, te što će se činiti u budućnosti. Nika Gulin (2018.) ističe: „za ovu konkretnu situaciju ova struktura je efektna, logična i pogođena zbog toga što je važno utvrditi što se točno u kojem trenutku događalo“.

Jedno od ograničenja ove teorije jest da je po svojoj prirodi dominantno deskriptivna (Jugo, 2017: 47), što pokazuje i središnji dio Zuckerbergove objave u kojem vlasnik Facebooka opisuje korake djelovanja u sadašnjosti, te priznaje da *Cambridge Analytica* ipak nije izbrisala podatke korisnika, pri čemu se stječe dojam kako Zuckerberg zauzima stav da je i sama kompanija žrtva prijevare tvrtke *Cambridge Analytica,* a ne samo korisnici.

Posljednja kategorija kriznog komuniciranja je upravljanje i popravljanje ugleda, odnosno smanjivanje štete za ugled organizacije (Jugo, 2017: 163). Također, u posljednjoj fazi kriznog komuniciranja veliku pozornost treba posvetiti i ponovnom stvaranju i očuvanju ugleda (Novak, 2066: 11). Tako Mark Zuckerberg u posljednjem dijelu svoje objave prihvaća dio odgovornosti, ističe da će kompanija naučiti na toj grešci i učiniti sve da se ona ne bi više ponovila. Također, Zuckerberg je zahvalio svima koji i dalje vjeruju u glavne postulate

poslovanja društvene mreže te dao obećanje svojim korisnicima da će zajedno prebroditi ovu krizu i da će Facebook ubuduće još snažnije zaštititi svoje korisnike.

Prema svemu navedenom, može se reći da je Mark Zuckerberg tijekom krizne situacije djelomično zadovoljio sva pravila kriznog komuniciranja. Naime, Mark Zuckerberg je u svom prvom javnom nastupu nakon izbijanja krize zadovoljio gotovo sva pravila kriznog komuniciranja, osim brzine reagiranja na kriznu situaciju, odnosno obraćanja javnosti i nepružanja isprike prevarenim korisnicima.

Mnogi autori ističu neraskidivu vezu između krize i imidža, odnosno ugleda organizacije. Božidar Novak (2006: 51) smatra da je imidž vrlo promjenjiv, te da uvelike ovisi o zbivanjima koja se u određenom trenutku događaju u okruženju organizacije. Posljedice kriznih situacija najčešće utječu upravo na imidž i ugled organizacije, a samim time i na financijsko poslovanje (Jugo, 2017: 38). Kriza ostavlja iznimno ozbiljne posljedice na ugled organizacije, a neke od negativnih posljedica za ugled nastaju „kad se iznevjere očekivanja dionika pa organizaciju počinju doživljavati manje pozitivnom“ (Coombs, 2012: 3). Također, neke od negativnih posljedica krizne situacije su i veliki troškovi, odnosno pad prihoda poslovanja, gubitak ugleda na burzi, pad vrijednosti dionica i sl. Upravo se analiziranjem navedenih varijabli, pokušalo odgovoriti na problemska pitanja je li sadržaj kriznog komuniciranja Marka Zuckerberga utjecao na ključne dionike organizacije, a samim time i na financijsko poslovanje i odljev korisnika s društvene mreže.

Budući da su prihodi od oglašavanja najvažniji izvor zarade Facebooka, u empirijskom dijelu rada analizirali su se ukupni prihodi, odnosno ukupan prihod od oglašavanja, ukupna dobit, vrijednost dionica, te ukupan broj korisnika u prvom i drugom kvartalu 2017., odnosno 2018. kada je nastupila kriza.

Iako je Facebook početkom ožujka posjedovao 72 milijarde dolara, nakon izbijanja skandala vrijednost dionica pala je za 18 % nakon što se društvena mreža suočila s pitanjima o pravilima privatnosti. Zbog pada tržišne vrijednosti Facebooka za 34 milijarde dolara, sami udio Marka Zuckerberga u kompaniji izgubio je pet milijardi dolara na vrijednosti. Dan prije izbijanja krize cijena dionice iznosila je 185$ da bi već sutradan pala za 8 %, tj. na 171$, da bi na kraju prvog kvartala cijena dionice iznosila 167$. No, unatoč kriznoj situaciji, vrijednost dionice oporavila se u drugom kvartalu 2018. kada je dosegla i povijesnu razinu od 218$.

Također, na kreiranje imidža društvene mreže utjecali su i brojni mediji, ali i javne osobe pokrenuvši kampanju *#DeleteFacebook* kojoj se pridružio i časopis *Playboy* te deaktivirao korisnički račun koji je prema podacima tvrtke *Playboy Enterprises* okupljao oko 25 milijuna obožavatelja (Wranka, 2018.) Također, kampanji se pridružio i Elon Musk koji je s najveće društvene mreže uklonio svoje tvrtke Tesla i SpaceX.

Pokrenuta kampanja i brojni otpori buduće upotrebe Facebooka od strane poznatih osoba nisu obeshrabrili drugu važnu skupinu dionika Facebooka, tj. oglašivače koji su i dalje nastavili kupovati oglasni prostor i oglašavati se na Facebooku. Tome u prilog ide i tablica broj 2 koja pokazuje da su prihodi od oglašavanja i dalje imali linearan rast u promatranim kvartalima. Iako su prihodi u drugom kvartalu 2018. bili manji za 8 % u odnosu na prvi kvartal, oni nisu bitno utjecali na ukupno poslovanje kompanije.

Kada je riječ o broju korisnika koji čine glavnu okosnicu poslovanja Facebooka, ni za njih se ne može reći da je krizna situacija utjecala na masovni odlazak korisnika, odnosno gašenje Facebook korisničkih profila. Dapače, Facebook je i u prvom i u drugom kvartalu 2018. zabilježio rast broja aktivnih i dnevnih i mjesečnih korisnika.

Prema svemu navedenom, unatoč malim padovima unutar kvartala, može se reći da je krizna situacija utjecala na poslovanje kompanije, ali u konačnici nije negativno ugrozila financijsku sliku koja je u prvom polugodištu 2018. bila bolja od svih prethodnih.

6. ZAKLJUČAK

Svaka kompanija u bilo kojem trenutku poslovanja može se suočiti s kriznom situacijom čiji je osnovni element upravljanja upravo kvalitetna komunikacija. Način na koji organizacija pristupa kriznoj situaciji može doprinijeti ublažavanju krize i popravljanju imidža ili pak s druge strane ozbiljno naštetiti poslovanju što se moglo vidjeti i na primjeru kompanije *United Airlines* koja nije adekvatno i pravovremeno reagirala na kriznu situaciju.

Cilj ovog rada bio je odgovoriti na problemska pitanja je li Mark Zuckerberg na adekvatan način pristupio kriznoj situaciji i zadovoljio sva pravila kriznog komuniciranja, te kakve je posljedice krizna situacija imala na poslovanje društvene mreže. Istraživanje je provedeno metodom studije slučaja pri kojoj je promatrana krizna situacija povezana s kompanijom *Cambridge Analytica*, a unutar koje je analiziran prvi javni nastup Marka Zuckerberga na Facebooku nakon izbijanja skandala.

Analiza Zuckerbergove objave za javnost na temu manipuliranja osobnim podacima Facebook korisnika temeljila se na domaćoj i stranoj literaturi o kriznim situacijama i kriznom komuniciranju. Prema teorijski postavljenim pravilima, može se zaključiti da je Mark Zuckerberg pri prvom obraćanju javnosti zadovoljio gotovo sva pravila kriznog komuniciranja, među kojima su prihvaćanje odgovornosti za krizu, kronološko objašnjenje razvoja problema, upućivanje u trenutačne, ali i buduće korake djelovanja kompanije kako se problem ne bi ponovio, te je dano obećanje kako će se učiniti sve da se osigura bolja zaštita korisnika, odnosno njihovih podataka. Ono što je izostalo kod te krizne komunikacije je pravovremeno reagiranje, odnosno informiranje javnosti isti dan nakon što je izbila kriza, te upućivanje isprike javnosti koja je temeljni postulat dobrog kriznog komuniciranja. Drugi kriterij kojim se nastojalo odgovoriti na problemska pitanja kako je krizna situacija utjecala na poslovanje kompanije je analiza financijskih podataka i broj Facebookovih korisnika. Istraživanje je pokazalo da krizna situacija nije ostavila velike negativne posljedice na poslovanje, ali je u periodu krizne situacije itekako utjecala na pad vrijednosti dionica i nešto smanjeni rast prihoda u drugom kvartalu 2018. Postupno otkrivanje afere i svih njezinih detalja nije potaknulo odljev korisnika, odnosno može se reći da je Facebook svakim danom sve jača društvena mreža sa sve većim brojem korisnika koja trenutačno broji više od 2,23 milijarde aktivnih profila. Na kraju rada može se zaključiti da je Facebook uspješno prevladao jednu od najvećih kriznih situacija u povijesti društvenih mreža, ali isto tako može se samo nagađati koji bi sve razmjeri štete bili da se nije adekvatno reagiralo i komuniciralo.

LITERATURA

Knjige:

- Barton, L., (1993.) *Crisis in Organizations: Managing and Communicating in the Heart of Chaos*, Cincinnati: OH: South Western, str. 2.
- Black (1989.) *Introduction to Public Relations*, London: Modino Pres, str. 102.
- Coombs, T., (2012.) *Ongoing Crisis Communications*, Los Angeles: Sage Publications str. 1–11.
- Crandall, W., Parnell, J., Spillan, J. (2014.) *Crisis Management in the New Strategy Landscape*, London: Sage Publications, Thousand Oaks, str. 1–198.
- Fearn-Banks, K., (2011.) *Crisis Communication: A Casebook Approach*, N. York: Routlege, str. 2.
- Jugo, D. (2017.) *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb: Školska knjiga, str. 12–67.
- Kirkpatrick, D. (2012.) *Facebook efekt*, Zagreb: Lumen, str. 329–336.
- Luecke, R. (2005.) *Upravljanje kriznim situacijama*, Zagreb: Harvard Business Essentials i Zgombić i Partneri, str. 2, 165.
- Meyers (1986.) *When it hits the fan: Managing the nine crisis of business*, Boston: Houghton Miffin, str. 79.
- Skoko, B., (2006.) *Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću*, Zagreb: Millenium promocija, str. 90.
- Sellnow, T., Seeger, M. (2013.) *Theorizing Crisis Communication*, Oxford: Wiley – Blackwell, str. 2–7.
- Seymour, M., Moore, S. (2010.) *Effective crisis Management*: *World wide Principles and Practice*, London: Cassell, str. 10.
- Regester, M., Larkin, J. (2005.) *Risk Issues and Crisis Management: A Casebook of Best Practice*, London: CIPR, str. 173.
- Verčić, A., Ćorić, D., Vokić, N., (2010.) *Priručnik za metodologiju istraživačkog rada,* Zagreb: M.E.P., str. 94.
- Yin, R. (2007.) *Studija slučaja – dizajn i metode*, Zagreb: Fakultet političkih znanosti, str. 11–58.
- Zaremba, A., (2010.) *Crisis Communication: Theory and Practice*, New York: M. E. Sharpe, str. 20–23.

Znanstveni članci:

- Novak, B. (2006.) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima, Binoza Press*, str. 8–11.
- Marcus, A., Goodman, R., (1991.) *Victims and shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis*, Academy of management Journal, 34(2), str. 290.

Internetski članci:

- Ballhaus, R., (2017.) *Mueller sought emails of Trump campaign data firm*, The Wall Street Journal, https://www.wsj.com/articles/mueller-sought-emails-of-trump-campaign-data-firm-1513296899?mod=e2tw (stranica posjećena: 7. lipnja 2018.)
- Cameron, D. (2018.) *Aggregate IQ created Cambridge Analytica's election software and here's the proof*, Gizmodo, https://gizmodo.com/aggregateiq-created-cambridge-analyticas-election-softw-1824026565 (stranica posjećena: 5. lipnja 2018.)
- Cadwalladr, C. (2017.) *The great British Brexit robbery: How our democracy was hijacked*, The Guardian, https://www.theguardian.com/technology/2017/may/07/the-great-british-brexit-robbery-hijacked-democracy (stranica posjećena: 7. lipnja 2018.)
- Channel4 News (2018.) *Revealed: Cambridge Analytica data on thousands of Facebook users still not deleted*, https://www.channel4.com/news/revealed-cambridge-analytica-data-on-thousands-of-facebook-users-still-not-deleted (stranica posjećena: 4. lipnja 2018.)
- Chang, A., (2018.) *The Facebook and Cambrdige Analytica scandal, explained with simple diagram, Vox*, https://www.vox.com/policy-and-politics/2018/3/23/17151916/facebook-cambridge-analytica-trump-diagram (stranica posjećena: 4. lipnja 2018.)
- Constine, J., (2014.) *Facebook announces stricter guidelines for research and experiments on its users*, TechCrunch https://techcrunch.com/2014/10/02/facebook-research-guidelines/?guccounter=1 (stranica posjećena: 2. lipnja 2018.)
- Davies, H. (2015.) *Ted Cruz using firm that harvested data on millions of unwitting Facebook users*, The Guardian, https://www.theguardian.com/us-news/2015/dec/11/senator-ted-cruz-president-campaign-facebook-user-data (stranica posjećena: 3. lipnja 2018.)
- Facebook (2018.) *Company Info*, https://newsroom.fb.com/company-info/ (stranica posjećena: 2. kolovoza 2018.)
- Facebook Reports First Quarter 2018. Results (2018.) https://investor.fb.com/investor-news/press-release-details/2018/Facebook-Reports-First-Quarter-2018-Results/default.aspx (stranica posjećena: 4. kolovoza 2018.)
- Facebook Reports Second Quarter 2018. Results (2018.) https://s21.q4cdn.com/399680738/files/doc_financials/2018/Q2/Facebook-Reports-Second-Quarter-2018-Results.pdf (stranica posjećena: 4. kolovoza 2018.)
- Grewal, P. (2018.) *Suspending Cambridge Analytica and SCL Group from Facebook*, Facebook, https://newsroom.fb.com/news/2018/03/suspending-cambridge-analytica/ (stranica posjećena: 9. lipnja 2018.)
- Hidler, P., Lewis, P. (2018.) *Leaked: Cambridge Analytica's blueprint for Trump victory*, The Guardian https://www.theguardian.com/uk-news/2018/mar/23/leaked-cambridge-analyticas-blueprint-for-trump-victory (stranica posjećena: 4. lipnja 2018.)

- Hutton, R., O'Donnell, S., (2015.) *'Brexit' campaigners put their faith in U.S. data wranglers*, Bloomberg https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-19/brexit-campaigners-put-their-faith-in-u-s-data-wranglers (stranica posjećena: 3. lipnja 2018.)
- Jasno & Glasno (2014.) *Krizno komuniciranje na društvenim mrežama* https://www.jasnoiglasno.com/krizno-komuniciranje-na-drustvenim-mrezama-3218/ (stranica posjećena: 24. srpnja 2018.)
- Kozlowska, H., Gershgorn, D., Todd, S. (2018.) *The Cambridge Analytica scandal is wildly confusing. This timeline will help*, The Quartz https://qz.com/1240039/the-cambridge-analytica-scandal-is-confusing-this-timeline-will-help/ (stranica posjećena: 2. lipnja 2018.)
- Kozlowska, H., (2018.) *Cambridge Analytica execs were filmed bragging about election tactics involving bribery and Ukrainian sex workers*, The Quartz https://qz.com/1232720/channel-4-filmed-cambridge-analytica-execs-bragging-about-tactics-that-involved-bribery-and-ukrainian-sex-workers/ (stranica posjećena: 9. lipnja 2018.)
- Kozlowska, H., (2018.) *All the different ways Facebook is in trouble with governments across the world*, The Quartz, https://qz.com/1234450/cambridge-analytica-scandal-all-the-different-probes-investigations-and-hearings-facebook-is-facing-across-the-world/ (stranica posjećena: 9. lipnja 2018.)
- Mac, R., (2014.) *The Cambridge Analytica whistleblower wanted his new company to work with Trump campaign's manager*, BuzzFeedNews, https://www.buzzfeednews.com/article/ryanmac/cambridge-analytica-chris-wylie-eunoia-trump-campaign#.soa7XK0pXe (stranica posjećena: 3. lipnja 2018.)
- Meredith, S., (2018.) *Facebook – Cambridge Analytica: a timeline of the data hijacking scandal*, The CNBC, https://www.cnbc.com/2018/04/10/facebook-cambridge-analytica-a-timeline-of-the-data-hijacking-scandal.html (stranica posjećena: 2. lipnja 2018.)
- Manjgura (2012.) Krizno komuniciranje – kako je FedEx krizu okrenuo u PR pobjedu https://manjgura.hr/krizno-komuniciranje/krizno-komuniciranje-kako-je-fedex-krizu-okrenuo-u-pr-pobjedu (stranica posjećena: 24. srpnja 2018.)
- Marjanović, V. (2018.) *Problemi za Zuckerberga: Jedan od većih dioničara Facebooka traži njegovu ostavku zbog skandala s podacima korisnika*, https://www.jutarnji.hr/biznis/financije-i-trzista/problemi-za-zuckerberga-jedan-od-vecih-dionicara-facebooka-trazi-njegovu-ostavku-zbog-skandala-s-podacima-korisnika/7200213/ (stranica posjećena: 17. kolovoza 2018.)
- Nađ, M. (2013.) *Put do lojalnosti – vrhunski tretman klijenata u slučaju greške*, PRglas http://www.prglas.com/put-do-lojalnosti-vrhunski-tretman-klijenata-u-slucaju-greske/ (stranica posjećena: 24. srpnja 2018.)
- Online Reflection (2017.) *Kako se nositi s krizom na društvenim medijima?* http://onlinereflection.hr/okrenite-medije-u-svoju-korist/ (stranica posjećena: 24. srpnja 2018.)

- Plavi Ured (2016.) *Kako krizno komunicirati na društvenim mrežama* https://plaviured.hr/kako-krizno-komunicirati-na-drustvenim-mrezama/ (stranica posjećena: 24. srpnja 2018.)
- Poslovni dnevnik (2018.) *Od izbijanja skandala Facebook izgubio 80 milijardi dolara,* http://www.poslovni.hr/trzista/od-izbijanja-skandala-facebook-izgubio-80-milijardi-dolara-339251 (stranica posjećena: 17. kolovoza 2018.)
- Purdy, C. (2018.) *Did Facebook violate its FTC agreement? here's what investigators will ask*, The Quartz, https://qz.com/1233597/did-facebook-violate-its-ftc-agreement-heres-what-investigators-will-ask/ (stranica posjećena: 2. lipnja 2018.)
- Riha, Ž. (2012.) *Dobar primjer kriznog komunciranja – FedEx* http://www.zeljkoriha.com/2012/01/dobar-primjer-kriznog-komuniciranja.html (stranica posjećena: 24. srpnja 2018.)
- Rosenberg, M., (2018.) *Bolton was early beneficiary of Cambridge Analytica's Facebook data*, The New York Times, https://www.nytimes.com/2018/03/23/us/politics/bolton-cambridge-analyticas-facebook-data.html (stranica posjećena: 2. lipnja 2018.)
- Rosenberg, M., Confessore, N., Cadwalladr (2018.) *How Trump consultants exploited the Facebook data of millions*, The New York Times https://www.nytimes.com/2018/03/17/us/politics/cambridge-analytica-trump-campaign.html (stranica posjećena: 9. lipnja 2018.)
- Wranka, M. (2018.) *Sad se i Playboy obrisao s Facebooka*, Poslovni dnevnik https://www.tportal.hr/tehno/clanak/sad-se-i-playboy-obrisao-s-facebooka-20180328 (stranica posjećena: 10. srpnja 2017.)
- Zavišić, S. (2011.) *Facebook – nova dimenzija kriznog komuniciranja* https://www.google.hr/search?q=krizno+komuniciranje+na+dru%C5%A1tvenim+mre%C5%BEama&rlz=1C1GGGE_enHR780HR780&oq=krizno+komuniciranje+na+dru%C5%A1tvenim+mre%C5%BEama&aqs=chrome..69i57j35i39j69i59.9223j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8 (stranica posjećena: 9. srpnja 2018.)
- Zephoria (2018.), *The top 20 valuable Facebook statistics – updated July 2018,* https://zephoria.com/top-15-valuable-facebook-statistics/ (stranica posjećena: 2. kolovoza 2018.)
- Zuckerberg, M. (2010.) *From Facebook, answering privacy concerns with new settings,* The Washington Post, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/05/23/AR2010052303828.html??noredirect=on (stranica posjećena: 2. lipnja 2018.)
- Zuckerberg, M. (2018.) *Facebook Press Release*, https://www.facebook.com/zuck/posts/10104712037900071 (stranica posjećena: 10. kolovoza 2018.)

POPIS ILUSTRACIJA

Slika br. 1. Ilustracijski prikaz prikupljanja i manipuliranja osobnim podacima Facebook korisnika 24

Grafikon 1: Financijsko poslovanje Facebooka, Q1 – Q2 2017. – Q1 – Q2 2018. 31

Grafikon 2: Ukupni prihodi od oglašavanja Facebooka, Q1 – Q2 2017. – Q1 – Q2 2018. 31

Grafikon 3: Cijena Facebookovih dionica, Q1 – Q2 2017. – Q1 – Q2 2018. 32

Grafikon 4: Ukupan broj Facebookovih korisnika, Q1 – Q2 2017. – Q1 – Q2 2018. 33