

# Krizna komunikacija za vrijeme pandemije COVID-19. Slučaj tvrtke McDonald's Hrvatska

---

Džinić, Sara

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Croatian Studies / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet hrvatskih studija**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:971818>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-08**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of University of Zagreb, Centre for Croatian Studies](#)





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Sara Džinić

**KRIZNA KOMUNIKACIJA ZA VRIJEME  
PANDEMIJE COVID-19. SLUČAJ TVRTKE  
MCDONALD'S HRVATSKA**

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2021.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Sara Džinić

**KRIZNA KOMUNIKACIJA ZA VRIJEME  
PANDEMIJE COVID-19. SLUČAJ TVRTKE  
MCDONALD'S HRVATSKA**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš

Sumentor: Dražen Maleš, mag. comm.

Zagreb, 2021.

# Sadržaj

Uvod.....	1
1. Kriza.....	3
1.1. Kriza u kontekstu pandemije COVID-19.....	4
2. Krizna komunikacija.....	4
2.1. Krizni menadžment .....	6
2.2. Komunikacija s medijima .....	7
3. McDonald's Hrvatska.....	10
3.1. Krizna komunikacija tvrtke McDonald's Hrvatska .....	11
3.2. Krize restorana brze prehrane .....	14
Zaključak.....	16
Literatura.....	18
Popis ilustracija .....	19

## **Sažetak**

Cilj rada je prikazati i opisati kriznu komunikaciju, najizazovniji dio odnosa s javnošću te krize s kojima se može suočiti. Karakteristike po kojima se kriza razlikuje od ostalih opasnih događaja su prijetnja, iznenađenje i kratko vrijeme za odgovor. Postoji više podjela kriza, ali općenita podjela bi bila na prikradajuće krize, sporogoruće i nagle krize. Svima je zajedničko što su neplanirane, iznenadne i nameću pritisak organizaciji. Za vrijeme svakog kriznog događaja potrebno je sastaviti krizni tim, odnosno menadžment koji mora osigurati da krizna komunikacija bude uspješna za organizaciju, a odnos s medijima i društvom kvalitetan. Za vrijeme pandemije COVID-19 s ovim izazovima suočila se tvrtka McDonald's Hrvatska koja je 2020. godine morala zatvoriti restorane radi sprječavanja širenja pandemije. U radu se opisuje njena krizna komunikacija s javnosti.

**Ključne riječi:** kriza, krizna komunikacija, pandemija, COVID-19, McDonald's Hrvatska

## **Abstract**

The aim of this paper is to present and describe crisis communication, the most challenging part of public relations, and the crises it can face. The characteristics by which the crisis differs from other dangerous events are a threat, surprise and short time to respond. There are several divisions of crises, but a general division would be into concealing crises and slow and sudden crises. What is common to every crisis is that they are unplanned, sudden and they impose pressure on the organisation. During each crisis event, it is necessary to form a crisis team, i.e. management which must ensure that the crisis communication is successful for the organisation and the relationship with the media and society is of good quality. During the COVID-19 pandemic, McDonald's Croatia faced these challenges when its restaurants had to close in order to prevent the pandemic from spreading. This paper depicts its communication with the public.

**Keywords:** crisis, crisis communication, pandemic, COVID-19, McDonald's Croatia

## Uvod

Kriza je svaki događaj koji predstavlja opasnost, ali i preokret te se povezuje uz prekretnicu, odnosno odlučujući trenutak neke organizacije. Često je negativnog karaktera i sa sobom nosi mnoge rizike i prijetnju. Utječe na dugoročni opstanak organizacije uzrokujući nesigurnu i nepouzdanu atmosferu u gospodarskom, političkom i društvenom životu. Gotovo uvijek je neplanirana i teško ju je predvidjeti.

Da bi kriza na koncu postala pozitivan događaj, odnosno šansa za popravak imidža, presudna je uspješna krizna komunikacija. Kvalitetnom komunikacijom organizacija ima priliku pokazati motivaciju i upornost za rješavanje krize i zaštitu društva čije povjerenje je od presudne važnosti. Organizacija često zavisi od društva jer ono može djelovati na njen opstanak i uspjeh.

Ono što krizno komuniciranje također uključuje su aktivnosti prije, za vrijeme i nakon kriznog događaja te analiziranje krize i učinjenih grešaka. Kako bi se provela komunikacija s pozitivnim ishodom, razvija se tim za kriznu komunikaciju, odnosno krizni menadžment. Pred njima uvijek stoji mnogo izazova, a jedan od ciljeva je uspostaviti kvalitetnu i ozbiljnu vezu s medijima. Razvojem interneta i masovnih medija, javnost danas ima veći uvid u poslovanje organizacija zbog čega je poželjno da plasiranje informacija i poruka bude istinito, otvoreno i brzo. Na pitanja koja mediji svakodnevno postavljaju organizacija bi trebala odgovarati transparentno, bez okolišanja, napadanja druge strane ili traženja nekog trećeg krivca. Poželjno je da poruke budu dosljedne, organizacija strpljiva, a krizni menadžment ujedinen. Takvim stavom i komunikacijom, organizacija osigurava sigurno društvo i njegovu potporu, a u protivnom, može riskirati narušavanje ugleda.

Nedavna kriza, pandemija uzrokovana koronavirusom COVID-19 prouzročila je nezamislivu katastrofu u svijetu od Drugog svjetskog rata te ostavila posljedice od kojih se mnogi još uvijek, dvije godine od proglašenja globalne pandemije, oporavljaju. Pojavila se krajem 2019. godine u kineskom gradu Wuhanu i rapidno se proširila ne ostavljajući šansu pripreme plana s ciljem njenog otklanjanja.

Ta nenamjerno izazvana kriza natjerala je mnoge organizacije da osmisle planove i tijekom krizne komunikacije, a jedna od njih je tvrtka McDonald's Hrvatska koje se zbog COVIDa-19 suočila sa zatvaranjem svojih restorana. Krizna komunikacija u navedenom slučaju predstavlja najvažniji element u prevladavanju krize. Uspješnom kriznom komunikacijom organizacija pokazuje ambiciju i upornost u njenom rješavanju i zaštiti društva.

Ovaj završni rad sastoji se od tri dijela. U prvom dijelu se daje definicija krize te njeni uzroci i vrste. Poglavlje se zatim veže za današnju krizu, odnosno pandemiju COVID-19 koja se stavlja u vremenski i društveni kontekst.

Drugi dio nadovezuje se na krizu, a odnosi se na kriznu komunikaciju. U njemu se objašnjavaju termini, klasificiraju podjele i faze na koje se dijeli krizna komunikacija. Također se definira pojam i navodi se osnova na kojoj se temelji. Ovo poglavlje ima dva potpoglavlja u kojima se obrazlaže pojam kriznog menadžmenta, odnosno razjašnjava krizna komunikacija organizacije s medijima.

Treći dio rada analizira komunikaciju tvrtke McDonald's Hrvatska te se daju primjeri kojima se pokazuje odvijanje krizne komunikacije s javnosti. Uz McDonald's, postoje još dvije tvrtke koje drže restorane brze hrane, a izneseni su i primjeri njihove komunikacije sa svojim gostima.

## 1. Kriza

Nepredviđeni događaji i krizne situacije dio su svakodnevice poslovnih tvrtki i organizacija, pojedinaca i društva. Postoji više gledišta oko definiranja krize, a najopćenitija je ona Londonske škole za odnose s javnošću (LSPR). Prema LSPR, kriza je „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije“ (Tomić, 2016: 819). Ometa rutinske aktivnosti organizacije i ugrožava njen dugoročni opstanak zbog čega izaziva nesigurnost i onemogućava normalno djelovanje. Iako je nepoželjna, kriza je ipak ograničenog trajanja, a korporacije i organizacije imaju mogućnost utjecaja na krizu i vlastiti ugled (Tomić, 2016: 820). Plenković (2015: 113) govori da se kriza temelji na događanjima u javnosti i prema teoriji razmjene informacija i poruka, može se instrumentalizirati te „(ne)svjesno usmjeravati u (ne)željenom pravcu (ne)ciljanim javnostima“.

Iako postoji više vrsta kriza, one se najčešće dijele u tri općenite kategorije:

1. Prikradajuće krize: nastaju kroz niz događaja koje organizacije ne prepoznaju kao dio obrasca (npr. nedovoljna dvosmjerna komunikacija s unutaršnjim i vanjskim sudionicima).
2. Sporogoruće krize: dolaze s prethodnim upozorenjima iako ne prouzrokuju stvarnu štetu (npr. sudske tužbe, pogrešno interpretiranje marketinških poteza).
3. Nagle krize: šteta se već dogodila, a sa sporim reakcijama, šteta raste (npr. prirodne katastrofe) (Bernstein, 2020: 2).

Tri su značajke krize: veličina, šteta i neočekivanost. Kada se dogodi, kriza se uvijek gleda kao događaj, a ne manji incident i veže se uz sve štetne posljedice za vrijednost tvrtke. Tafra-Vlahović (2011: 14) govori da je pojam neočekivanosti često podložan interpretaciji jer krize u većini slučajeva mogu biti očekivane.

Odlike po kojima se kriza razlikuje od ostalih opasnih i problematičnih događaja su iznenađenje, prijetnja i kratko vrijeme za odgovor. Prema Hermanu (1963), događaj postaje kriza tek kada je iznenadan i kada nameće pritisak kratkovremenskog odgovora. Prijetnja koja se veže uz kriznu situaciju može ugroziti financijsku sigurnost i u krajnjem slučaju egzistenciju organizacije te ljudske, biljne i životinjske živote. Zadnja odlika, kratko vrijeme za odgovor, čimbenik je stresa za organizacije jer prijetnje traže „pravovremenu brzu reakciju, a nemogućnost da se na incident odgovori brzo znači da dolazi do širenja posljedica i eskaliranja krize“ kaže Tafra-Vlahović (2011: 14).



## **1.1. Kriza u kontekstu pandemije COVID-19**

Infektivna bolest COVID-19, službenog naziva SARS-CoV-2, pojavila se krajem 2019. godine u gradu Wuhanu u kineskoj provinciji Hubei i proširila se diljem svijeta kroz međunarodna putovanja uzrokujući trenutačne i nemjerljive posljedice. Pandemija COVID-19 izazvala je jedinstvenu krizu u ljudskoj povijesti jer je utjecala na cijeli svijet (Mikac, 2020: 31). Ugrožene su sve tvrtke, organizacije i ugostiteljski objekti u Hrvatskoj i svijetu, a „svjetska ekonomija je naglo usporena s nejasnom perspektivom oporavka“ (Vince, 2020: 55).

Pandemija je svrstana u kategoriju nenamjerno izazvanih kriza, uz prirodne katastrofe, nepredvidive tehničke okolnosti, greške na proizvodima i padove u gospodarstvu. Kao uzrok krize, svrstava se u biološke pojave na koje organizacija nema bitnog utjecaja, a kada se govori o pristupu krizi i kriznim situacijama, M. Seymour i S. Moore pandemiju gledaju kao na zmiju kobru – iznenadnu katastrofu koja napada nenadano i na spavanju (Tomić, 2016: 823). Ovakva vrsta krize je nepredvidiva, a uz organizacije, može uništiti i društvene zajednice (Jugo, 2017: 73).

## **2. Krizna komunikacija**

Svaka kriza ima različite uzroke i čimbenike, no svima je zajednička jedna značajka: krizna komunikacija. Dijalog između organizacije i javnosti koji se vodi prije, tijekom i nakon krizne situacije te koji određuje i kreira strategije i taktike sa svrhom umanjavanja nastale štete na imidžu organizacije samo je jedna od definicija krizne komunikacije (Jugo, 2017: 14). Zbog rastućeg broja kriza, ovaj oblik komunikacije zauzeo je strateško mjesto u timovima poduzeća i organizacija (Tomić, Sapunar, 2006: 298). S obzirom na to da je svaka kriza drugačija, tako ni komunikacije za vrijeme svake nisu identične (Tafra-Vlahović, 2011: 161). Prema Plenković (2015: 116) krizna komunikacija je proces upravljanja kriznim životom te radnim, društvenim, političkim i gospodarskim preprekama koje nastaju kao posljedica predvidljivih i nepredvidljivih kriznih situacija (Plenković, 2015: 116).

Osnova kriznog komuniciranja je događaj s kojim se organizacija suočava, a koji nosi potencijal štete i katastrofalnih učinaka s mogućnošću uzrokovanja negativne percepcije u javnosti. U trenutku kada se kriza dogodi, nastupa najizazovnije i najdinamičnije razdoblje kriznog komuniciranja zbog čega je ono jedno od najzahtjevnijih područja prakse odnosa s javnošću (Jugo, 2017: 12).

Krizna komunikacija definira se i kao kontinuirani proces stvaranja podijeljenog viđenja i pripreme skupina, zajednica i organizacija s ciljem ograničavanja i odgovaranja na rizike i moguće štete (Jugo, 2017: 30, prema Sellnow, Seeger, 2013). Prema ovoj definiciji, u kriznoj komunikaciji uključeni su razni komunikatori, primatelji poruka te instrumentalni i funkcionalni elementi komunikacije. Ti komunikacijski procesi „omogućuju pojedincima, skupinama, zajednicama i organizacijama da sukreiraju okvire za razumijevanje aktivnosti u situacijama koje podrazumijevaju visoku razinu nesigurnosti, zahtjevnosti i prijetnje“ (Jugo, 2017: 30). Ovakvi komunikacijski procesi su uvijek složeni, a razlozi su heterogena javnost i kulture s različitim iskustvima te nove tehnologije koje mogu utjecati na oblike kriznih situacija.

Da bi krizna komunikacija bila uspješna, potrebno je zadovoljiti tri elementa: brzinu, konzistentnost i otvorenost. Brzina je postala posljedica brzog razvoja tehnologije koja povećava brzinu širenja informacija čime se kriznom timu smanjuje vrijeme potrebno za oblikovanje odgovora. Ako organizacija prva objavi informacije i činjenice o krizi, stvara priliku oblikovanja priče. Konzistentnost jamči usklađenost službenih komunikatora koji će medijima prenositi iste poruke. Takva komunikacija je učinkovita jedino kada su informirani svi zaposlenici organizacije. Otvorenost uključuje dostupnost medijima, dijeljenje informacija, odgovaranje na pitanja i iskrenost (Jugo, 2017: 155-158).

Postoje dva oblika koja se mogu upotrebljavati kada se spominje pojam krizne komunikacije, a to su krizna komunikacija kao informacije i kao strategija. Krizna komunikacija kao informacija podrazumijeva prikupljanje i širenje informacija tijekom krize kako bi se kriznom timu omogućilo razumijevanje događaja i poduzimanje određenih koraka. Krizna komunikacija kao strategija odnosi se na uporabu poruka sa svrhom popravljivanja odnosa suprotstavljenih strana. Ono što utječe na odnos između dvije strane su strategije organizacije, što se govori za vrijeme i odgovori poslije krize (Tomić, Sapunar, 2006: 304, prema Coombs, 2005: 221).

Četiri su faze kroz koje krizna komunikacija prolazi za vrijeme krize: prevencija, priprema, odgovor i učenje. *Faza prevencije* podrazumijeva identificiranje rizika krize i njihovo uklanjanje ili smanjenje. U *fazi pripreme* sastavlja se plan upravljanja krizom i tim koji ga provodi. Plan obuhvaća sadržaje posvećene kriznoj komunikaciji i kontakte ljudi ili grupa ljudi koji mogu imati potrebne informacije za vrijeme krize. *Faza odgovora* je najrašireniji aspekt krizne komunikacije, a dijeli se na strategije kojima se pokušavaju poslati određene poruke: strategija poricanja (organizacija tvrdi da ne postoji kriza ili poriče bilo kakvu odgovornost za krizu), strategija umanjivanja (organizacija pokušava oslabiti vezu s krizom argumentima da nije pokušala stvoriti krizu ili da je imala vrlo malo kontrole nad njom), strategija rješavanja

(organizacija prihvaća punu odgovornost za krizu). Posljednja faza je *faza učenja* u kojoj istraga o krizi napreduje, nalaze se novi podatci, a javnost se svakodnevno informira (Tomić, Sapunar, 2006: 303).

S obzirom da u kriznim situacijama mediji iskazuju veliku pozornost, Tomić i Sapunar (2006: 305) su prema Novaku (2001: 159) ponudili upute za krizno komuniciranje:

- aktiviranje kriznog komunikacijskog tima
- priprema kriznog komunikacijskog centra
- definiranje činjenica
- zakazivanje konferencija za novinare čim to okolnosti dopuste
- govoriti jednako (sve osobe kriznog tima trebaju govoriti istim jezikom)
- poduzimanje poteza kojima se nastoji ukloniti nanesena šteta
- zapisivanje svih događaja
- priznavanje krize i suočavanje s njenim postojanjem

## **2.1. Krizni menadžment**

Uz pojam krize uvijek se veže i pojam kriznog menadžmenta čija je zadaća planiranje i provođenje mjera kojima se osiguravaju ciljevi poduzeća. Bernstein (2020: 1) kaže da je krizni menadžment umjetnost izbjegavanja nevolja kada je moguće i reagiranja na njih kada ih je nemoguće izbjeći.

Menadžment „nastoji spriječiti ili umanjiti negativne posljedice krize od moguće štete i tako zaštititi organizaciju, dionike i cijelu branšu u kojoj organizacija posluje (Jugo, 2017: 25, prema Coombs, 2012: 5) te je usmjeren na ovladavanje kriznom situacijom i na vođenje odnosa s javnošću. Javnost je „skupina ljudi koja svojim djelovanjem utječe na poduzeće (instituciju) i obratno“ o čijim reakcijama ovisi uspjeh i opstanak organizacije. Javnost se u kriznoj komunikaciji dijeli na: savjetnike, vodstvo, radnike, potrošače, interesne skupine, konkurenciju, društvo, vladu, parlament, gradsku i lokalnu vlast, medije, itd. (Tomić i Sapunar, 2006: 300).

„O tome koliko će korporacija uspješno i učinkovito voditi odnose s tom javnošću ovisi njezin uspjeh i dugoročni ostanak. Kako bi korporacija uspješno komunicirala i tijekom krize, mora unaprijed definirati svoje ključne javnosti koje bi mogle biti upletene u krizu, posredno i neposredno“ (Tomić, 2016: 825).

Da bi se pokušala izbjeći kriza, krizni menadžment mora planirati i donositi odluke u slučaju izvanrednih situacija. Prema Tomić (2016: 825), donošenje plana prije krize osigurava timu dovoljno vremena za sagledavanje svih mogućnosti i pripremu za izvanredne, neplanirane krizne situacije. Plan mora biti kratak i jezgrovit kako bi se mogao uspješno koristiti u bilo kakvoj krizi. Sam Black (2003: 169-179) navodi šest etapa kriznog plana:

1. Analiziranje mogućih uzorka kriza: potrebna je procjena mogućih vanjskih i unutarnjih problema. Često nije moguće predvidjeti sve krize, ali je potrebno napraviti analizu uzroka i dati im službeni karakter.
2. Pripremanje plana: plan mora određivati tijekom komuniciranja prije, za vrijeme i nakon krize.
3. Izbor kadrova: menadžment mora sastaviti tim osoba koje bi bile na raspolaganju 24 sata za vrijeme kriznih situacija, a njegova najvažnija uloga je odgovaranje na pozive medija.
4. Komunikacijski kapaciteti: pri izradi plana pozornost se pridaje problemu opterećenosti komunikacijskih linija te se određuju zadaci krizne skupine.
5. Osposobljavanje: potrebno je organizirati edukacije i osposobljavanja kriznog tima kako bi bio spreman u trenutku izbijanja krize.
6. Simulacija krizne situacije: nakon što se napravi krizni plan, potrebno je nenajavljeno simulirati kriznu situaciju u različitim vremenskim intervalima kako bi se otklonili svi eventualni nedostaci (Tomić, 2016: 826).

Upravljanje menadžmenta omogućuje organizaciji plasiranje cjelovitog, kontinuiranog i sveobuhvatnog odgovora na krizne situacije (Jugo, 2017: 26). Naglasak mora biti na porukama i odgovorima na krizu te na ulozi informiranja i interpretacije pri pripremama za krizu, za vrijeme i u postkriznom postupanju (Tafra.-Vlahović, 2011: 15).

## **2.2. Komunikacija s medijima**

Za vrijeme krize, aktivnost organizacije započinje upravo od medija koji traže informacije i uključuju svoje predstavnike u komunikaciju. Način na koji mediji izvještavaju o krizama izravno utječe na organizaciju, a mogu čak i odrediti njenu sudbinu nakon završetka krize. Stoga je poželjno da se krizni tim prema medijima odnosi profesionalno sa svrhom stjecanja njihovog povjerenja i građenja dobrog odnosa. (Jugo, 2017: 172).

Danas kriznu komunikaciju najviše određuje digitalizirana komunikacija, društvene mreže, multimedijaska komunikacija, medijska konvergencija, informacijski procesi, masovni mediji, interpersonalno komuniciranje i nezaustavljivo širenje interneta (Plenković, 2015: 116).

Masovni mediji služe kao komunikacijski kanal koji informira javnost o događaju, a može i davati upute kako se ponašati za vrijeme krize. Igraju važnu ulogu u suvremenom društvu koje ih gleda kao jedno od sredstava u kreiranju predodžbe o nekoj organizaciji (Sunara, Jeličić, 2013). Potrebno je znati da će se tema krize zasigurno naći na naslovnica tiskanih medija i u priložima televizijskih informativnih vijesti. Jedan od argumenata je potreba medija da izvijesti društvo o svim poznatim okolnostima, a s druge strane, velika kriza „prodaje priču“ (Perinić, 2008: 2). Kriza je za medije također jedan od pet najvažnijih događaja uz korupciju, zločine, sukobe i katastrofe (Tomić, 2016: 832).

Da bi javnost bila pravovaljano informirana, novinari moraju imati pristup materijalima i na sva pitanja bi trebali dobiti odgovore. Budući da su mediji zbog „prirode medijske djelatnosti ujedno kanal za plasiranje informacijama koje dolaze do drugih važnih dionika i do javnosti, imaju dvostruku ulogu, a time i dvostruku važnost za organizaciju“ (Jugo, 2017: 206). Tako za vrijeme pandemije, o medijima ovisi Ministarstvo zdravstva jer predstavljaju kanal preko kojeg se može prodrijeti do javnosti i s njom komunicirati radi očuvanja zdravlja i stavljanja pandemije pod nadzor (Tafra-Vlahović, 2011: 162).

Pojava društvenih mreža i novih internetskih platformi te ubrzan razvoj tehnologije predstavljaju nove izazove za komunikacijske timove jer je komunikacija između organizacije i javnosti dodatno ubrzana. Internet danas često mijenja tradicionalne medije, a smanjenjem posredovane komunikacije i uvođenjem izravne komunikacije s društvom, organizacije mogu ostvariti prednost za vrijeme krize (Jugo, 2017: 15).

Uz rad i komunikaciju, odnos s medijima obuhvaća i pripremu i otklanjanje posljedica krize. Verčić i sur. (prema Tomić, 2016: 833) navode da se krizno komuniciranje s medijima sastoji od: preventivne, akutne i rehabilitacijske faze.

1. Preventivna faza: u preventivnoj, odnosno pretkriznoj fazi, priprema se krizni medijski plan koji se potom testira. S medijskim planom moraju biti upoznati svi članovi kriznog tima jer kriza razotkriva kvalitetu odnosa s medijima. Novinari bi o krizi trebali biti obaviješteni među prvima, a prema Tomić (2016: 833), najveća pogreška je pokušaj prikrivanja i negiranja kriznog događaja.

2. Akutna faza: u akutnoj fazi, nazivanoj i akutna krizna situacija, poželjno je uključiti stručnjaka za odnose s medijima koji ima zadaću komunicirati s medijima i s timom unutar organizacije. Pripremaju se odgovori na medijska pitanja: Što se dogodilo?, Što se događa?, Što je poduzeto?. Uspostavljanjem odnosa s medijima smanjuje se nesigurnost, strah i tjeskoba dionika i javnosti (Tomić, 2016: 833).
3. Rehabilitacijska faza: rehabilitacijska faza je zadnja, postkrizna faza, u kojoj je potrebno ponovno uspostaviti normalne aktivnosti. Postkrizni odnosi s medijima završavaju onda kada kriza više ne pobuđuje pažnju javnosti, a novinari se ne zanimaju za krizu.

Komunikacijskom timu su u komunikaciji s medijima dostupni sljedeći kanali: izjave za javnost, konferencije za novinare, brifinzi, background informacije, intervjui, priopćenja za javnost (Tomić, 2016: 836).

1. Izjave za javnost: ključni komunikacijski kanal za pružanje glavnih informacija. Za vrijeme kriza, često se moraju nadopunjavati čim stignu nove informacije.
2. Konferencija za novinare: smatra se djelotvornim komunikacijskim kanalom jer omogućuje istodobnu objavu informacija svim novinarima. Održava se uživo i nudi priliku da organizacija ispriča svoju stranu priče.
3. Brifing: sastanak kriznog tima u kojem se analizira krizna situacija, dogovaraju mjere i način reagiranja.
4. Intervju: dogovaraju se s glasnogovornikom preko kojeg oni mogu detaljnije i konkretnije objasniti događaje i ukloniti moguće nejasnoće. Prije iniciranja intervjua, poželjno je napraviti vježbu s potencijalnim pitanjima radi bolje pripreme.
5. Priopćenje za javnost: komunikacijski alat preko kojega se odvija stalna komunikacija s medijima i pomoću kojega uprava iznosi svoj stav i detalje krize.
6. Background informacije: po Tomić (2016: 836), čest alat krizne komunikacije i kriznih odnosa s javnošću. Predstavljaju se ključne informacije o organizaciji, sastav uprave, povijest i dodaci koji bi mogli zanimati medije.

Da bi komunikacija s medijima za vrijeme krize bila uspješna, organizacija bi se, prema stručnjacima upravljanja kriznim situacijama, trebala koristiti modelom 5C:

- Zabrinutost (Concern) – zahtjeva od osobe koja komunicira s javnošću da pokaže iskrenu zabrinutost zbog nastalog problema.
- Jasnoća (Clearness) – organizacija mora komunicirati jasno i nedvosmisleno jer će se izgovorene poruke ponavljati kroz cijelo trajanje krize.

- Kontrola (Control) – za vrijeme krize, organizacija mora imati kontrolu nad porukama koje javnost i mediji dobivaju te nad situacijom i okruženjem.
- Samopouzdanje (Self-confidence) – jedan od glavnih načina na koji glasnogovornik organizacije prenosi poruke dok ono ne prelazi u aroganciju.
- Stručnost (Competence) – predstavnici organizacije moraju pokazati stručnost te da su u stanju nositi se s krizom (Jugo, 2017: 175).

Ako organizacija na početku krize ustupi medijima sve potrebne informacije i redovito obavještava javnost o razvoju krize, mediji će tada pripremati i iznositi kvalitetnije podatke i vijesti, a to će osigurati izostanak nesigurnosti i straha u društvu. Ako organizacija pak ne plasira redovito informacije i ne reagira na novinarske upite bez obzira postoje li ili ne nove činjenice, nastaje informacijska praznina. U tom slučaju, mediji će izvještavati javnost na temelju poluinformacija i glasina. Prema stručnjacima, brz odgovor je potreban unutar 24 sata iako Tomić (2016: 834) kaže da je danas, u doba novih medija, 24 sata vječnost te da je potrebno reagirati odmah. Također govori da brza reakcija „ne smije biti na štetu točnosti i provjerenosti podataka. Treba reagirati odmah kada znamo što reći“. Suprotno njemu, Bernstein (2020: 47) kaže da je u nekim okolnostima bolje objaviti i lošu vijest što je prije moguće jer to dovodi organizaciju u povoljan položaj da sama uokviri priču umjesto da mediji to učine za nju.

### **3. McDonald's Hrvatska**

Svjetski poznata tvrtka McDonald's svoja vrata je u Hrvatskoj otvorila 1996. godine, a danas je u Hrvatskoj otvoreno ukupno 38 restorana brze hrane. Prepoznatljiv po svojim burgerima i niskim cijenama, privlači sve veći broj potrošača na konzumaciju njihovih proizvoda (Gagula, 2020: 22). Najpopularniji je lanac brze hrane u svijetu i u Hrvatskoj, a uz pripremu hrane dio su zajednice u kojoj se nalaze. Često se odazivaju i organiziraju humanitarne aktivnosti i surađuju s udrugama kako bi podigli svijest o potrebama koje imaju djeca s poteškoćama, osobe s invaliditetom ili s kroničnim bolestima (mcdonalds.hr).

U McDonald's restoranima gosti hranu mogu naručiti na tri načina: u restoranu, preko Drive-thru (Drive-in) i McDeliveryja.

Drive-thru naručivanje je vrsta usluge koja omogućuje gostima restorana kupovinu proizvoda bez napuštanja auta. Narudžbe se izvršuju na Customer Order Display (COD) aparatu te se

zatim dobivaju na prozoru restorana. McDelivery podrazumijeva dostavu hrane iz restorana preko aplikacija za dostavu.

### **3.1. Krizna komunikacija tvrtke McDonald's Hrvatska**

Krizna situacija tvrtke McDonald's Hrvatska započela je 17. ožujka 2020. godine sa zatvaranjem restorana radi sprječavanja širenja pandemije, s iznimkom drive-ina koji je radio po regularnom radnom vremenu. Kako bi osigurali jednaku uslugu svim svojim gostima, McDonald's je idući mjesec, u travnju, otvorio McWalk i omogućio naručivanje hrane na vratima restorana za one koji to ne mogu napraviti u autu. Sljedećih mjeseci redovito obavještava javnost o promjenama radnog vremena objekata preko društvenih mreža te o otvaranju unutrašnjeg dijela restorana. Ponovni veliki krizni događaj bio je 28. studenog kada je Stožer civilne zaštite Republike Hrvatske donio odluku da se ugostiteljski objekti zatvaraju. Ovog puta iznimka je bila otvorena terasa restorana uz naručivanje na drive-inu i dostavljanje hrane putem aplikacija za dostavu, a opet je uvedeno naručivanje putem McWalka.

McDonald's je komunicirao s javnošću redovno preko društvenih mreža Facebook, Instagram i YouTube, a mjere koje se provode u restoranima su objavljene na službenoj stranici. Objave na službenoj stranici odnose se na provođenje dodatnih mjera, higijenu i čistoću restorana. Javnost je tako bila obaviještena o redovitoj dezinfekciji i čišćenju radnih površina i mjerenju temperatura djelatnika. Implementirana je „Politika zdravstvenog stanja zaposlenika“ koja obvezuje djelatnike da se jave liječniku i poslodavcu u slučaju zdravstvenih sumnji (mcdonalds.hr). Najvažnija mjera McDonald'sa bila je nošenje zaštitne maske i jednokratnih rukavica:

„Osnovni uvjet da bi se u McDonald'su posluživala sigurna hrana je pranje ruku sapunom i dezinficijensom jer pomaže u sprječavanju prenošenja potencijalno štetnih uzročnika. Poduzeli smo i dodatne mjere pa naši djelatnici ruke peru najmanje svakih 30 minuta, nose zaštitne maske, a kad ti dostavljaju tvoju narudžbu za stol nose i jednokratne zaštitne rukavice“ (mcdonalds.hr)

Na svakoj objavi vezanoj za nove mjere sigurnosti Stožera civilne zaštite korišten je *hashtag* #samosigurno.

Na ulaznim vratima restorana i unutar restorana postavljali su se plakati s uputama za goste, a djelatnicima su bile dostupne obavijesti o potrebi pridržavanja općih higijenskih mjera i mjera



fizičke udaljenosti. U zatvorenom dijelu restorana uvedena je uloga Covid Redara koji je objašnjavao gostima trenutnu situaciju i stajao na raspolaganju za sva dodatna pitanja.

28. svibnja donesena je odluka o ponovnom otvaranju ugostiteljskih objekata pa je tako i McDonald's otvorio vrata svojih restorana. Gosti su i dalje dužni nositi maske u zatvorenom dijelu restorana, držati se međusobnog razmaka, te se poštiju odluke mjera za zaposlenike.

Dragi gosti,  
molimo vas da poštujete odluke Stožera civilne zaštite RH.

- 1. Obavezno je nošenje maski za lice ili medicinskih maski** u zatvorenim prostorima ugostiteljskih objekata i to kada gosti ne sjede za stolom ili ne konzumiraju hranu, piće i napitke.
- 2. Obavezno dezinficirajte ruke.**
- 3. Ako čekate u redu za narudžbu, molimo vas da se pridržavate obaveznog razmaka od 2 m** od ostalih gostiju.

**Također vas molimo da se držite općih mjera zaštite, propisanih od strane Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo u svrhu čim uspješnije prevencije zaraze:**

- Redovito perite ruke sapunom i vodom ili koristite dezinficijens na bazi alkohola.
- Kada kašijete i kišete prekrijte usta i nos laktom ili papirnatom maramicom koju poslije bacite u koš za otpad te operite ruke.
- Izbjegavajte dodirivanje lica, usta i oči.
- Izbjegavajte bliski kontakt s osobama koje imaju povišenu tjelesnu temperaturu, kašalj i/ili kratak dah.
- Provjetravajte prostorije i boravite što više na otvorenom.
- Izbjegavajte veće grupe ljudi i javna okupljanja.

#samo sigurno

Hvala na razumijevanju,  
Vaš McDonald's



Dragi gosti,  
molimo vas da poštujete odluke Stožera civilne zaštite RH.

- 1. Obavezno je nošenje maski za lice ili medicinskih maski** u zatvorenim prostorima ugostiteljskih objekata i to kada gosti ne sjede za stolom ili ne konzumiraju hranu, piće i napitke.
- 2. Obavezno dezinficirajte ruke** pri ulasku u objekt.
- 3. Broj gostiju** unutar ovog restorana **ograničen** je na \_\_\_\_\_.
- 4. S obzirom na ograničen broj mjesta u restoranu,** postoji mogućnost da će vaša narudžba biti za van.
- 5. Ako čekate u redu za narudžbu, molimo vas da se pridržavate obaveznog razmaka od 1,5 m** od ostalih gostiju unutar objekta.

**Također vas molimo da se držite općih mjera zaštite, propisanih od strane Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo u svrhu čim uspješnije prevencije zaraze:**

- Redovito perite ruke sapunom i vodom ili koristite dezinficijens na bazi alkohola.
- Kada kašijete i kišete prekrijte usta i nos laktom ili papirnatom maramicom koju poslije bacite u koš za otpad te operite ruke.
- Izbjegavajte dodirivanje lica, usta i oči.
- Izbjegavajte bliski kontakt s osobama koje imaju povišenu tjelesnu temperaturu, kašalj i/ili kratak dah.
- Provjetravajte prostorije i boravite što više na otvorenom.
- Izbjegavajte veće grupe ljudi i javna okupljanja.

#samo sigurno

Hvala na razumijevanju,  
Vaš McDonald's



Slika 1. Plakati s uputama za pridržavanje mjera gostiju

Slika 2. Plakati s uputama za pridržavanje mjera gostiju



## Otvoreni smo za vas!

Narudžbe za van, McDrive i dostava



Slika 3. Obavijesti za javnost objavljene na društvenim mrežama

Slika 4. Obavijesti za javnost objavljene na društvenim mrežama

Preuzeto iz: [www.facebook.com/mcdonaldshr](https://www.facebook.com/mcdonaldshr)

Pravovremenom reakcijom i odlukama, stalnom komunikacijom s javnošću i aktivnostima koje je poduzimala, tvrtka McDonald's Hrvatska potvrdila je da organizacija kvalitetnom komunikacijom može prebroditi krizu. Njena komunikacija je bila otvorena i konzistentna, a prilagođavanjem odlukama Stožera civilne zaštite pokazala je spremnost na suzbijanje pandemije. Uz otvorenost i konzistentnost, još jedno obilježje uspješne komunikacije je brzina, a primjer brze reakcije je internetsko objavljivanje informacija koje omogućuju građanima kreiranje osobnog sadržaja (Jugo, 2017: 156). McDonald's služi kao primjer pridržavanja odlika uspješnog komuniciranja zbog čega je pridobio povjerenje društva kojem je ovaj lanac brze prehrane i dalje omiljeni.

### 3.2. Krize restorana brze prehrane

Uz McDonald's, u Hrvatskoj postoje još dva poznata lanca s restoranima brze prehrane: Kentucky Fried Chicken (KFC) i Burger King. KFC je, uz McDonald's, imao uspostavljen drive-thru način naručivanja u svojim restoranima kao i naručivanje preko dostave. Kako bi pokazali empatiju sa svojim gostima, odlučili su privremeno, odnosno dok traje pandemija, ukinuti slogan koji je 64 godine bio sinonim za njihove restorane. Slogan glasi „It's Finger Lickin' Good“, odnosno „Za prste polizati“, a prema njihovom marketinškom timu, on „ne pristaje situaciji“ (poslovni-savjetnik.com). Zbog toga su odlučili napraviti nagradnu igru i uključiti javnost da osmisle nove slogane, primjerenije novonastaloj situaciji.

Kao i tvrtka McDonald's, u restoranima tvrtke KFC redovito se dezinficiraju radne površine i prate higijenski standardi o čemu goste obaviješteni na službenoj stranici kao i na društvenim mrežama.



Slika 5. Objave na društvenim stranicama tvrtke KFC

Slika 6. Objave na društvenim stranicama tvrtke KFC

Preuzeto s: <https://www.facebook.com/KFCHrvatska>

Restorani tvrtke Burger King morali su se zatvarati, a njihovi gosti mogli su koristiti samo uslugu dostave putem aplikacija za dostavu. Ovaj lanac je također bio aktivan na društvenim mrežama pa su tako sa svojim gostima podijelili recepte svojih sendviča koje su nazvali karantenski sendviči.



Slika 7. Objave tvrtke Burger King na društvenoj mreži

Slika 8. Objave tvrtke Burger King na društvenoj mreži

Preuzeto s: <https://www.vecernji.hr/lifestyle/burger-king-podijelio-recept-za-poznati-burger-evo-kako-napraviti-karantenski-whopper-1391099>

## **Zaključak**

Dijalog organizacije sa svojom javnošću uvijek je od velike važnosti, pogotovo za vrijeme krize kada je komunikacija neizbježna. Zbog toga se uspostavlja krizni menadžment unutar organizacije koji provodi kriznu komunikaciju prije, tijekom i nakon kriznih situacija. Tada se također određuju i kreiraju strategije kako bi se umanjile štete nastale na imidžu (Jugo, 201: 14).

Kriza predstavlja incident koji prijeti čovjekovoj sigurnosti, okolini i ugledu organizacije čije se rutinske aktivnosti ometaju, a njen dugoročni opstanak se ugrožava. Zbog toga, u društvu se izaziva nesigurnost, napetost i zabrinutost te se istovremeno onemogućava normalno djelovanje organizacija i ljudi. Iako je opasna, kriza je ograničenog trajanja (Tomić, 2016: 820), a nekad može biti i prilika za poboljšanjem ugleda organizacije, učenjem i zaštitom od budućih kriza (Tefra-Vlahović, 2011: 169). Obilježja po kojima se kriza razlikuje od ostalih negativnih i opasnih događaja su iznenađenje, prijetnja i kratko vrijeme na odgovor, a njene značajke su veličina, šteta i neočekivanost (Tefra-Vlahović, 2011: 14).

Kriza s kojom se organizacija suočava je osnova kriznog komuniciranja jer nosi potencijal štete i može prouzročiti negativnu percepciju u javnosti. Tada je to najizazovnije i najdinamičnije razdoblje organizacije i kriznog komuniciranja zbog čega se takva komunikacija stavlja u jedne od najzahtjevnijih područja odnosa s javnošću (Jugo, 2017: 12). U kriznoj komunikaciji uključeni su razni komunikatori, pošiljalci i primatelji poruka te se uspostavlja krizni menadžment koji „nastoji spriječiti ili umanjiti negativne posljedice krize od moguće štete i tako zaštititi organizaciju, dionike i cijelu branšu u kojoj organizacija posluje“ (Jugo, 2017: 25, prema Coombs, 2012: 5). Njegova zadaća je planiranje i provođenje mjera kojima se osiguravaju ciljevi poduzeća, a za vrijeme krize plasiraju kontinuirane i cjelovite odgovore na krizne situacije.

Iznimno veliku važnost o kojoj čak i ovisi uspjeh kriznog komuniciranja su mediji koji imaju ulogu predstavnika društva. Preko njih javnost dobiva sve potrebne informacije i kreira vlastitu sliku i mišljenje o organizaciji. Mediji tako mogu odrediti sudbinu organizacije za vrijeme i nakon krize stoga je potrebno redovito ih informirati i plasirati poruke i informacije koje su istinite.

Pandemija COVID-19, izazvana koronavirusom SARS-CoV-2, izazvala je neočekivanu globalnu krizu jer se preko međunarodnih putovanja proširila diljem svijeta. Nenamjerno izazvana, stvorila je jedinstvenu kriznu situaciju za skoro sve organizacije, tvrtke i društvo u

svijetu (Mikac, 2020: 31). Jedna od organizacija koje su se našle u nezavidnoj situaciji je tvrtka McDonald's Hrvatska. Suočila se sa zatvaranjem restorana i financijskim padom, ali je svejedno neprestano komunicirala s javnošću – svojim gostima. Redovitim obavijestima o radu restorana, porukama na društvenim mrežama i osobnoj stranici te provođenjem mjera za suzbijanjem pandemije, tvrtka McDonald's Hrvatska može poslužiti kao primjer uspješne krizne komunikacije.

## Literatura

Knjige i znanstveni članci:

- Bernstein, J. (2020.) *Vodič za menadžere. Krizni menadžment*, 1. izdanje, Zagreb: Mate d.o.o.
- Black, S. (1997.) *Odnosi s javnošću*, Beograd: Clio.
- Coombs, T. (2005.) »Crisis and crisis management«, u: R. Health (ur.) *Encyclopedia of Public Relations*, Thousand Oaks: Sage publications.
- Coombs, T. (2012.) *Ongoing Crisis Communication*, Los Angeles: Sage Publications.
- Gagula, M. (2020.) »Marketing nezdrave hrane«, završni rad, Sveučilište u Splitu, Split.
- Hermann, C. F. (1963.) »Some consequences of crises which limit the viability of organizations«, *Administrative Science Quarterly*, sv. 8: 61–82.
- Jugo, D. (2017.) *Menadžment kriznog komuniciranja*, 1. izdanje, Zagreb: Školska knjiga, d.d., Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment.
- Mikac, R. (2020.) »Covid-19 Pandemic and Crisis Management in the Republic of Croatia«, *Anali*, sv. 17(1): 31–55.
- Novak, B. (2001.) *Krizno komuniciranje*, Zagreb: Binoza press.
- Perinić, J. (2008.) »Masovni mediji u životnom ciklusu krize – teorijski pristup«, *MIOKO – Mediji i okolina*, sv. 2-3: 34–41.
- Plenković, M. (2015.) »Krizno komuniciranje«, *Media, culture and public relations*, sv. 6(2): 113–118.
- Sellnow, T., Seeger, M. (2013.) *Theorizing Crisis Communication*, 1. izdanje, Oxford: Wiley–Blackwell.
- Sunara, Ž., Jeličić, S. (2013.) »Organizacijsko komuniciranje u turizmu«, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, sv. 4(1): 89–93.
- Tafra-Vlahović, M. (2011.) *Upravljanje krizom*, 1. izdanje, Zaprešić: Visoka škola za poslovanje i upravljanje s pravom javnosti „Baltazar Adam Krčelić“.
- Tomić, Z. (2016.) *Odnosi s javnošću – teorija i praksa*, 2. izdanje, Zagreb–Sarajevo: Synopsys.
- Tomić, Z., Sapunar, J. (2006.) »Krizno komuniciranje«, *Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, sv. 1: 298–310.
- Vince, A. (2020.) »COVID-19, pet mjeseci kasnije«, *Liječnički vjesnik*, sv. 142(3-4): 55–36.

## **Internetski izvori:**

*Burger King podijelio recept za poznati burger: Evo kako napraviti 'Karantenski Whooper'* (2020.), preuzeto s: večernji.hr, <https://www.vecernji.hr/lifestyle/burger-king-podijelio-recept-za-poznati-burger-evo-kako-napraviti-karantenski-whopper-1391099>, (stranica posjećena: 29. kolovoza 2021.).

*Higijena i sigurnost* (2021.), preuzeto s: mcdonald.hr, <https://mcdonalds.hr/higijena-i-sigurnost/>, (stranica posjećena: 27. kolovoza 2021.).

*KFC mijenja slogan kompanije koji ih prati već 64 godine*, preuzeto s: poslovni-savjetnik.com, <https://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/kfc-mijenja-slogan-kompanije-koji-ih-prati-vec-64-godine>, (stranica posjećena: 29. kolovoza 2021.).

## **Popis ilustracija**

Slika 1. Plakati s uputama za pridržavanje mjera gostiju .....	12
Slika 2. Plakati s uputama za pridržavanje mjera gostiju .....	12
Slika 3. Obavijesti za javnost objavljene na društvenim mrežama .....	13
Slika 4. Obavijesti za javnost objavljene na društvenim mrežama .....	13
Slika 5. Objave na društvenim stranicama tvrtke KFC .....	14
Slika 6. Objave na društvenim stranicama tvrtke KFC .....	14
Slika 7. Objave tvrtke Burger King na društvenoj mreži .....	15
Slika 8. Objave tvrtke Burger King na društvenoj mreži .....	15