

# Komparativna analiza poslovne komunikacije i protokola na primjeru iz prakse

---

**Babić, Magdalena**

**Graduate thesis / Diplomski rad**

**2024**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:524407>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Magdalena Babić

**KOMPARATIVNA ANALIZA POSLOVNE  
KOMUNIKACIJE I PROTOKOLA NA  
PRIMJERU IZ PRAKSE**

diplomski rad

na

stručnom diplomskom studiju

Zagreb, rujan 2023.



**POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB**

Stručni diplomski studij marketinga i komunikacija

**KOMPARATIVNA ANALIZA POSLOVNE  
KOMUNIKACIJE I PROTOKOLA NA  
PRIMJERU IZ PRAKSE**

diplomski rad

MENTOR

Predrag Čudina, prof., v. pred

STUDENT

Magdalena Babić, bacc. oec.

Zagreb, rujan 2023.

Velika hvala mojim roditeljima i prijateljima što su mi pružili neizmjernu podršku i kontinuirano me ohrabivali tijekom studiranja. Ovo postignuće ne bi bilo moguće bez vas.

Hvala vam!

## SAŽETAK

Vanjska poslovna komunikacija odnosi se na interakcije i komunikaciju između organizacije i vanjskih dionika, kao što su klijenti, dobavljači, investitori i javnost. Ova vrsta komunikacije ključna je za izgradnju ugleda i uspjeha organizacije. Organizacije koriste različite kanale za vanjsku komunikaciju, uključujući web stranice, društvene medije te tiskane medije. Kvalitetna vanjska komunikacija pomaže izgraditi povjerenje i odnos s kupcima. Učinkovita vanjska komunikacija također može pomoći organizaciji da se istakne u svijetu punom konkurencije, prenese svoje vrijednosti i ciljeve te na taj način doprinese stvaranju lojalnih kupaca. Komparativna analiza poslovne komunikacije i protokola između Dior-a i Chanel-a otkriva zanimljive razlike i sličnosti u načinu na koji ovi luksuzni brendovi komuniciraju sa svojom ciljnom publikom. Dior i Chanel su jedni od najprestižnijih brendova u svijetu mode i luksuza. Chanel se često fokusira na klasičnu eleganciju i ženstvenost, dok Dior istražuje inovativne modne trendove i umjetnost. Oba brenda koriste različite kanale komunikacije kako bi održali svoj „brand identity“. Chanel je poznat po svojoj minimalističkoj estetici u reklamama, s crno-bijelom shemom boja, dok Dior-ov način predstavljanja proizvoda je često dramatičniji i vizualno privlačniji sa šarenom paletom boja. Što se tiče digitalne prisutnosti, Chanel i Dior se razlikuju. Chanel je tradicionalno rezerviraniji prema digitalnim platformama, dok je Dior progresivniji u korištenju društvenih medija i interaktivnih kampanja. Chanelova komunikacija često je usmjerena na očuvanje njihove ekskluzivnosti, dok Dior koristi otvoreniju komunikaciju kako bi privukao mlađu publiku. Zaključno, i Chanel i Dior su uspješni brendovi sa svojim jedinstvenim pristupima poslovnoj komunikaciji. Dok Chanel ostaje vjeran svojoj klasičnoj estetici i ekskluzivnosti, Dior se ističe inovacijama i digitalnom prisutnošću kako bi se približio suvremenoj publici. Ova analiza pojašnjava kako oba brenda mogu uspješno, ali na različite načine, komunicirati svoje vrijednosti općoj javnosti te na taj način privući nove kupce i sačuvati stare, lojalne kupce.

**Ključne riječi:** komunikacija, poslovna komunikacija, odnosi s javnošću, odnosi s medijima, Chanel, Dior

## **SUMMARY**

External business communication refers to interactions and communication between an organization and external stakeholders such as clients, suppliers, investors, and the public. This type of communication is crucial for building the reputation and success of the organization. Organizations utilize various channels for external communication, including websites, social media, and printed media. High-quality external communication helps establish trust and relationships with customers. Effective external communication can also help an organization stand out in a competitive world, convey its values and goals, and thus contribute to the creation of loyal customers. A comparative analysis of business communication and protocols between Dior and Chanel reveals interesting differences and similarities in how these luxury brands communicate with their target audience. Dior and Chanel are among the most prestigious fashion and luxury brands globally. Chanel often focuses on classic elegance and femininity, while Dior explores innovative fashion trends and art. Both brands use different communication channels to maintain their brand identity. Chanel is known for its minimalistic aesthetics in advertisements, with a black and white color scheme, while Dior's product presentation is often more dramatic and visually appealing with a colorful palette. Regarding digital presence, Chanel and Dior differ. Chanel has traditionally been more reserved towards digital platforms, while Dior is more progressive in using social media and interactive campaigns. Chanel's communication often aims to preserve its exclusivity, while Dior employs a more open communication approach to attract a younger audience. In conclusion, both Chanel and Dior are successful brands with unique approaches to business communication. While Chanel remains true to its classic aesthetics and exclusivity, Dior stands out with innovation and digital presence to appeal to a contemporary audience. This analysis explains how both brands can successfully, albeit differently, communicate their values to the general public, attracting new customers while retaining loyal ones.

**Keywords:** communication, business communication, public relations, media relations, Chanel, Dior

Zagreb, 2023. godina

## IZJAVA

Izjavljujem da sam diplomski rad pod naslovom **Komparativna analiza poslovne komunikacije i protokola na primjeru iz prakse** izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora Predraga Čudine, prof., v. pred. Izjavljujem da je diplomski rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PZVG-a te sukladno uputama priručnika Metodologija pisanja seminara i završnih radova. Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj diplomski rad **Komparativna analiza poslovne komunikacije i protokola na primjeru iz prakse** u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Poslovnog veleučilišta Zagreb i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu.

Magdalena Babić

OIB: 86637003141

---



## SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.3. Struktura rada.....	2
2. VAŽNOST POSLOVNOG KOMUNICIRANJA .....	4
3. NAČELA USPJEŠNE KOMUNIKACIJE .....	6
4. STRUKTURA KOMUNIKACIJE .....	8
4.1. Verbalna komunikacija u vanjskoj poslovnoj komunikaciji.....	10
4.2. Neverbalna komunikacija u vanjskoj poslovnoj komunikaciji.....	12
5. ZNAČAJ KOMUNIKACIJE ZA MENADŽMENT I ORGANIZACIJU .....	14
6. ODNOSI S JAVNOŠĆU .....	16
6.1. Važnost PR-a za uspjeh organizacije.....	19
7. MEDIJI I ODNOSI S MEDIJIMA.....	21
7.1. Tradicionalni mediji.....	21
7.2. Novi mediji .....	23
7.3. Odnosi s medijima .....	24
8. KRIZNO KOMUNICIRANJE .....	27
8.1. Prevencija krize.....	28
8.2. Tim za upravljanje krizom.....	34
8.3. Krizni komunikacijski plan.....	34
8.4. Strategija kao odgovor na krizu .....	35
9. PROFESIONALIZAM I ETIKA .....	38
9.1. Poslovna etika .....	39
9.2. Etički kodeksi .....	40

9.3. Društvena odgovornost .....	41
10. KOMPARATIVNA ANALIZA BRENOVA DIOR I CHANEL .....	43
11. ZAKLJUČAK.....	51
LITERATURA .....	53
POPIS TABLICA.....	55
POPIS SLIKA .....	55

## **1. UVOD**

Predmet istraživanja ovog rada bit će analiza komunikacije dva svjetska brenda: Dior i Chanel. Ova dva brenda visoke mode godinama dijele prvo mjesto po pitanju popularnosti i prodavanosti u Republici Hrvatskoj. Da bismo shvatili zašto je tako bitno je analizirati njihovu komunikaciju s javnosti. Komunikacija je složen i interdisciplinarni pojam. Upravo stoga javlja se potreba za zajedničkim istraživanjem komunikacije s različitim znanstvenim područjima; ekonomije, sociologije, politologije, psihologije, etnologije, teorije sustava i informacija.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet istraživanja ovog rada bit će analiza komunikacije dva svjetska brenda: Dior i Chanel. Ova dva brenda visoke mode godinama dijele prvo mjesto po pitanju popularnosti i prodavanosti u Republici Hrvatskoj. Da bismo shvatili zašto je tako bitno je analizirati njihovu komunikaciju s javnosti. Komunikacija je složen i interdisciplinarni pojam. Upravo stoga javlja se potreba za zajedničkim istraživanjem komunikacije s različitim znanstvenim područjima; ekonomije, sociologije, politologije, psihologije, etnologije, teorije sustava i informacija. Pojmu komunikacije teško je odrediti jedinstvenu definiciju koja bi obuhvatila sva područja u kojima se ista istražuje. Stoga se pojavila komunikologija da poveže komunikaciju proučavanu u raznim znanstvenim područjima, npr. tehnički i ekonomski aspekti, sociologija komuniciranja, menadžerska komunikologija u jedno.

Cilj ovog diplomskog rada je istražiti, analizirati i predstaviti modele komunikacije Diora i Chanela u Republici Hrvatskoj kako bi komparacija bila sagledana iz dvije točke gledišta. Cilj ovog rada je iznijeti komunikacijski plan promocije proizvoda Chanela i Diora koji bi bio prihvatljiv publici, klijentima iz ove države koja će biti predmet analize.

Tema generira sljedeća istraživačka pitanja:

1. Treba li poslovna komunikacija biti prilagođena publici, klijentima?

2. Pravilna verbalna i neverbalna komunikacija važan su element uspješne poslovne komunikacije?
3. Koji brend u Republici Hrvatskoj koristi više promotivnih aktivnosti, Chanel ili Dior?
4. Prestiže li Chanel Dior po pitanju broju lojalnih kupaca?

## **1.2. Metode istraživanja i izvori podataka**

U izradi ovog diplomskog rada koristit će se opće metode istraživanja. Metoda analize pomoću koje će se pronalaziti i utvrđivati elementi sadržaja. Metoda deskripcije pomoću koje će se vršiti postupak opisivanja pojava i predmeta u radu te metoda komparacije kojom će se među pojavama, događajima ili predmetima pokušava uočiti sličnost, istaknuti zajednička obilježja ili različitosti.

Za potrebe pisanja ovog rada koristiti će se sekundarni izvori podataka koji se odnose na stručnu literaturu domaćih i stranih autora, a obuhvaćaju publikacije, knjige i znanstvene članke te informacije dostupne na internetu i u akademskim bazama podataka.

## **1.3. Struktura rada**

Nastavno na uvod u drugom dijelu diplomskog rada definirana je komunikacije i objašnjena važnost iste u poslovnom okruženju. Objasnjeno je kako pravilna unutarnja i vanjska komunikacija može doprinijeti razvoju organizacije i njenom dobrom poslovanju. U trećem poglavlju navedene su smjernice koje će doprinijeti uspješnoj komunikaciji te na koji način organizacija treba komunicirati sa svojim zaposlenicima i općoj javnosti kako bi se izgradili čvrsti odnosi. Četvrti dio rada se odnosi na strukturu komunikacije i opisuje četiri osnovne vrste komunikacije s fokusom na verbalnu i neverbalnu komunikaciju u vanjskoj poslovnoj komunikaciji. U ovom poglavlju cilj je prikazati koliko su važne verbalna i neverbalna komunikacija, koliko pridonose trajnom, pozitivnom dojmu kod potrošača te kako i na koji način to postići. U petom poglavlju ovog rada dokazuje se kako bez komunikacije menadžment i organizacija ne mogu uspješno funkcionirati.

Nadalje, šesto poglavlje definira odnose s javnošću i njegovu važnost za organizaciju. U ovom poglavlju nalazi se definicija pet funkcija odnosa s javnošću pisaca R. L. Heath i W. T. Coombs, a to su: strateško planiranje, istraživanje, publicitet, promocija i donošenje odluka suradnjom. Sedmi dio ovog rada fokusira se na vrste medija kojim organizacija komunicira sa svojom javnošću te kako postići uspješan odnos s medijima i kako kroz njega pridonijeti strateškim ciljevima poput poboljšanja imidža kompanije ili marke proizvod te povećanja udjela na tržištu. Odnosi s medijima usko su povezani sa odnosima s javnošću. Osmi dio rada definira krizno komuniciranje te kako spriječiti nastanak krize, no ukoliko dođe do krizne situacije kako i uz pomoć koga ju brzo i efikasno ugasiti. Deveto poglavlje opisuje važnost profesionalizma i etike u odnosima s javnošću, kojih etičkih kodeksa se trebaju pridržavati praktičari odnosa s javnošću te koje pozitivne značajke donose društveno odgovorni odnosi s javnošću. U predzadnjem poglavlju napravljena je komparativna analiza vanjske poslovne komunikacije brendova Dior i Chanel. Detaljno su opisana oba brenda, njihovi proizvodi te kako ih predstavljaju javnosti s fokusom na aktivnostima u Republici Hrvatskoj. U zaključku rada, kao zadnjem poglavlju, dodatno su istaknute razlike između brendova kao što su razlike u ciljanim skupinama, razlike u marketinškim aktivnostima u Republici Hrvatskoj, razlike u količini „viralnih“ proizvoda koji se kupuju na našem tržištu te razlike na koji način kupci saznaju za proizvode.

## 2. VAŽNOST POSLOVNOG KOMUNICIRANJA

Komunikacija je zamršen proces razmjene informacija, ideja, misli i emocija između pojedinaca ili grupa putem različitih kanala i medija. To je temeljni aspekt ljudske interakcije, koji obuhvaća verbalne, neverbalne i pisane oblike izražavanja. Učinkovita komunikacija uključuje vješto kodiranje i dekodiranje poruka, čime se osigurava da je namjeravano značenje točno preneseno i razumljivo od strane primatelja. Kao višestruk i dinamičan proces, komunikacija igra ključnu ulogu u poticanju razumijevanja, izgradnji odnosa, rješavanju sukoba i jačanju suradnje u osobnom, društvenom i profesionalnom životu. To je središnja točka ljudskog društva, olakšava prijenos znanja, kulture i vrijednosti, te je vitalna za funkcioniranje i rast pojedinaca, organizacija i zajednica.

U profesionalnom području komunikacija je srž organizacijskog uspjeha te bez nje organizacija ne bi mogla poslovati. Poslovna komunikacija se realizira unutar organizacije i izvan organizacije.<sup>1</sup> Komunikacija unutar organizacije je proces u kojem sudjeluju svi djelatnici organizacije i svrha te komunikacije je realizacija plana. Unutarnja komunikacija obuhvaća komunikaciju u različitim smjerovima, pa tako ju dijelimo na vertikalnu komunikaciju prema dolje do koje dolazi kada pojedinci na višim položajima unutar organizacijske hijerarhije komuniciraju sa onima na nižim razinama te ona je tipična za organizacije sa autoritativnom atmosferom; vertikalnu komunikaciju prema gore koja uključuje povratne informacije o nalogima, uputama, mišljenjima i pritužbama, koje se kreću od nižih zaposlenika prema tijelima na višoj razini. Zadnji oblik unutarnje komunikacije je horizontalna i lateralna komunikacija koja se odnosi na razmjenu informacija između zaposlenika na sličnim organizacijskim razinama, potičući suradnju.<sup>2</sup>

Kvalitetna unutarnja poslovna komunikacija neophodna je iz nekoliko razloga. Jasna i transparentna komunikacija unutar timova i između različitih razina upravljanja povećava produktivnost i potiče suradnju te gradi značajne odnose i omogućava strateško donošenje odluka. Također, potiče angažman zaposlenika i daje im osjećaj vrijednosti. Učinkovita komunikacija pomaže pri pojednostavljenju radnih procesa, osigurava da su svi zaposlenici usklađeni s ciljevima

---

<sup>1</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 18

<sup>2</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 18

organizacije i da primaju bitne informacije na vrijeme te tako se i smanjuje mogućnost nesporazuma.<sup>3</sup>

Efikasna komunikacija nije ograničena unutar zidova organizacije, proteže se daleko dalje, obuhvaćajući interakcije s kupcima, klijentima, dobavljačima, dionicima i općom javnošću. Vanjska komunikacija igra ključnu ulogu u oblikovanju ugleda tvrtke, imidža marke i sveukupnog uspjeha. Učinkovite marketinške strategije i strategije odnosa s javnošću oslanjaju se na dobro osmišljenu komunikaciju za prenošenje poruka, vrijednosti i jedinstvenih prodajnih prijedloga marke. Tvrtke koriste komunikacijske kanale kao što su oglašavanje, društveni mediji i marketing sadržaja kako bi doprle do ciljane publike i utjecale na nju.<sup>4</sup> Jasne i uvjerljive poruke prilagođene specifičnim potrebama i preferencijama ciljanog tržišta mogu utjecati na odluke o kupnji. Štoviše, tvrtke trebaju komunicirati svoje jedinstvene prodajne prijedloge, vrijednosti marke i konkurentske prednosti kako bi se razlikovale od konkurencije i privukle nove kupce.

Potrošač ili kupac je centar svakog poslovanja, a njegovanje odnosa s njima je najvažniji kako bismo očuvali uspjeh organizacije. Vanjska komunikacija služi kao most koji povezuje poduzeća s njihovim kupcima. Pravovremeni odgovori na upite, aktivno slušanje povratnih informacija kupaca i jasna objašnjenja proizvoda ili usluga ključni su aspekti učinkovite komunikacije s kupcima. Bavljenje s klijentima ne samo da povećava njihovo zadovoljstvo i lojalnost, već također pruža vrijedne uvide za poboljšanje proizvoda, usluga i cjelokupnog korisničkog iskustva.

---

<sup>3</sup> <https://haiilo.com/blog/why-business-communication-is-crucial-for-success/> (1.8.2023.)

<sup>4</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 18

### 3. NAČELA USPJEŠNE KOMUNIKACIJE

„Proces poslovnog komuniciranja jest proces s povratnim djelovanjem, pri kojemu je na jednoj strani pošiljatelj informacija, a na drugoj primatelj, a informacija ima svoj djelotvorni učinak samo onda kada su svi sudionici voljno uključeni u interakciju.“<sup>5</sup> Uspješna poslovna komunikacija ključna je za poticanje suradnje, povećanje produktivnosti i izgradnju čvrstih odnosa unutar i izvan organizacije.

Načelo jasnoće je jedan od ključnih principa koji doprinose učinkovitoj poslovnoj komunikaciji. Jasne poruke su u poslovnom svijetu od iznimne važnosti te ih treba proslijediti na najjednostavniji mogući način. Bitno je koristiti jednostavan i jasan jezik kako bi prenijeli svoju poruku, izbjegavanje žargona i tehničkih izraza koji možda nisu poznati svim primateljima poruke. Načelo jezgrovitosti savjetuje prakticiranje umjerenosti pri dostavljanju poruka i informacija primatelju. Predlaže biranje jasnih i sažetih poruka. Takvu sažetu komunikaciju slušatelj lakše razumije i apsorbira, za razliku od predugačkih poruka s nebitnim detaljima. Međutim, bitno je uspostaviti ravnotežu i ne biti prekratak u svojoj prezentaciji. Komunikatori koji govore previše ili premalo u prosječnom razgovoru mogu djelovati neuvjerljivo i izazvati sumnju kod slušatelja. Stoga pronalaženje prave razine jezgrovitosti osigurava učinkovitu komunikaciju koju sugovornik dobro prihvaća. Načelo omeđenosti sadržaja podrazumijeva da sugovornici očekuju jedni od drugih da ostanu usredotočeni na predmet razgovora. Zadnja dva načela, načelo točnosti i načelo oblikovanja, isprepletena su, pogotovo u pisanom obliku. Treba provjeriti ima li u pisanoj komunikaciji pogrešaka prije nego je se pošalje. U razgovoru ne smije se iznositi informacije za čiju točnost nismo sigurni. Točnost i posvećenost detaljima ključni su za održavanje profesionalizma.<sup>6</sup>

Ako želimo da komunikacija što lakše teče između pošiljatelja i primatelja poruke nije dovoljno se držati samo ovih 5 načela, nego za početak treba upoznati publiku. Shvatiti njihove potrebe, sklonosti i očekivanja, prilagoditi komunikacijski stil i sadržaj tako da ga lakše razumiju i prihvate. Bilo da se radi o zaposlenicima, klijentima ili dionicima, upoznavanje publike pomaže

---

<sup>5</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 21

<sup>6</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 21



u isporuci relevantnijih i dojmljivijih poruka. Također, aktivno slušanje je jednako važno u poslovnoj komunikaciji. Vježbanje aktivnog slušanja, posvećivanje pune pozornosti govorniku i pokazujući zanimanje potiče bolje razumijevanje i pomaže da se lakše i pravilnije reagira. Za vrijeme komunikacije treba potaknuti dvosmjernu komunikaciju kako bi se razvila kultura otvorenosti i suradnje.<sup>7</sup>

U vanjskoj poslovnoj komunikaciji važno je održavati dosljednost svoje poslovne komunikacije, uključujući vizualne elemente brendiranja, jer dosljednost pomaže u izgradnji prepoznatljivosti i povjerenja marke. Kada se komunicira o proizvodima ili uslugama treba naglasiti prednosti i posebnosti koje nude, istaknuti na koji način mogu odgovarati na potrebe publike te na taj način povećati njihov interes i angažman. Kako bi te poruke došle do ciljane publike treba izabrati odgovarajući komunikacijski kanal i način na koji će se poruka prenijeti. Iskrenost i transparentnost grade povjerenje i kredibilitet kod klijenata

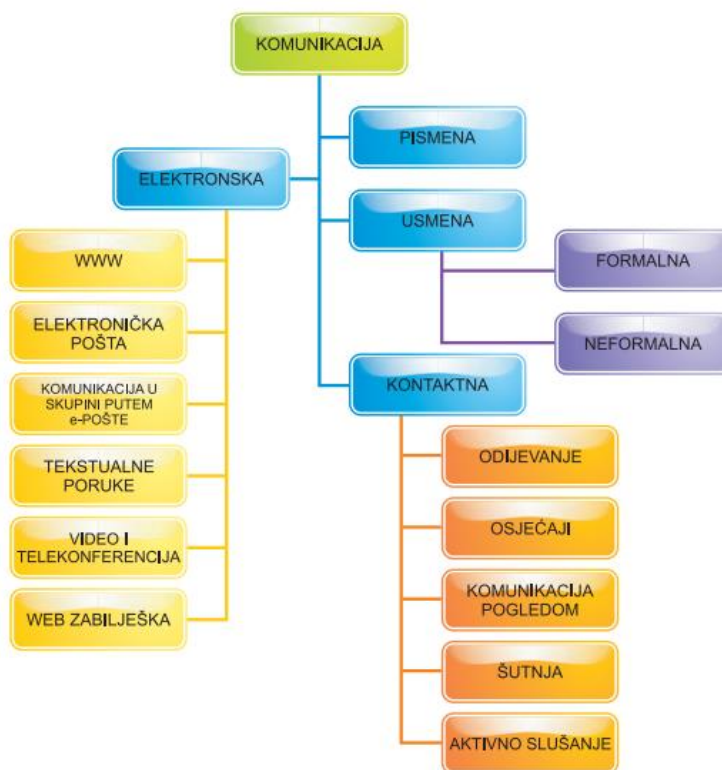
Pridržavajući se ovih načela uspješne poslovne komunikacije, organizacije mogu uspostaviti učinkovite komunikacijske prakse koje dovode do poboljšane suradnje, povećane produktivnosti i jačih odnosa sa zaposlenicima, klijentima i dionicima. Učinkovita poslovna komunikacija je vrijedna imovina koja značajno doprinosi uspjehu i rastu poduzeća.

---

<sup>7</sup> <https://clearinfo.in/blog/principles-of-business-communication/> (1.8.2023.)

## 4. STRUKTURA KOMUNIKACIJE

Četiri su osnovne vrste komunikacije: usmena ili verbalna komunikacija, kontaktna ili neverbalna komunikacija, pismena komunikacija i elektronska komunikacija.



**Slika 1.** Struktura komunikacije<sup>8</sup>

Verbalna komunikacija je primarna metoda prenošenja vijesti, informacija ili poruka unutar menadžmenta i organizacije. To uključuje razmjenu ideja, misli, stavova i poruka usmenim izražavanjem tijekom komunikacijskih događaja u stvarnom vremenu između sudionika. Verbalna komunikacija omogućuje brzu razmjenu poruka, trenutne odgovore i brzo rješavanje nesporazuma. U poslovnom okruženju do usmene komunikacije dolazi tijekom razgovora, rasprava ili javnih

<sup>8</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 22

govora. Također, korištenje tehnologije dodatno ubrzava usmenu komunikaciju tijekom sastanaka na daljinu.<sup>9</sup>

Neverbalna komunikacija može nam puno reći o našem sugovorniku. Od izraza lica do govora tijela ili kontakta očima, neverbalna komunikacija prenosi nam emocije, stavove i dojmove. Na sastancima može odražavati povjerenje ili nesigurnost, utječući na pregovore i donošenje odluka. Razumijevanje neverbalnih znakova presudno je za učinkovito vodstvo, interakciju s klijentima i timsku dinamiku. Vođenje računa o vlastitim neverbalnim signalima i opažanje tuđih neizgovorenih poruka poboljšava komunikaciju, povjerenje i odnos u poslovnom svijetu. Vladanje znanjem o neverbalnoj komunikaciji omogućuje da prenositelji poruke ostave pozitivan trajni dojam i time stvore uspješne poslovne veze.

Elektronska komunikacija ili e-komunikacija je suvremeni oblik komunikacije u organizacijama. Organizacije zamjenjuju tradicionalnu komunikaciju poštom ili telefonom elektronskom komunikacijom, kao što su elektronička pošta i video sastanci. Kako bi komunikacija bila uopće moguća u organizaciji, sama organizacija mora imati razvijeni informacijski sustav.<sup>10</sup> U 21. stoljeću došlo je do eksponencijalnog rasta platformi društvenih medija, videokonferencija i mobilnih aplikacija za slanje poruka koje su uvelike olakšale komunikaciju unutar i izvan organizacije. Internet i širokopojasna povezanost postali su dostupni svima, omogućujući instantnu komunikaciju diljem svijeta. Pametni telefoni postali su sveprisutni, omogućujući ljudima da ostanu povezani bilo kada i bilo gdje. Elektronske komunikacije postale su integrirane u svakodnevni život.

---

<sup>9</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2012., str. 387

<sup>10</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 2012., str. 387

## 4.1. Verbalna komunikacija u vanjskoj poslovnoj komunikaciji

U svijetu marketinga i brendiranja, riječi imaju ogroman utjecaj, služeći kao temelj komunikacije brenda. Verbalna komunikacija čini bit identiteta marke, vrijednosti i poruka, igrajući ključnu ulogu u oblikovanju percepcije potrošača i poticanju uspjeha marke. U srži verbalne komunikacije nalazi se glas brenda – osobnost i ton koji se koristi za povezivanje sa publikom. Bez obzira je li razigran, autoritativan, suosjećajan ili sofisticiran, dosljedan glas marke njeguje bliskost, povjerenje i emocionalnu angažiranost. Potrošači mogu identificirati marku isključivo po načinu na koji govori, što je čini vitalnim alatom za isticanje na sve pretrpanijem tržištu.

Verbalni identitet, također poznat kao jezik brenda ili verbalno brendiranje, odnosi se na prepoznatljivu i dosljednu upotrebu riječi, jezika i tona koje brend koristi za komunikaciju sa svojom ciljnom publikom. To je bitan aspekt brenda koji nadopunjuje vizualne elemente kao što su logotipi, boje i dizajn, oblikujući način na koji potrošači percipiraju i pamte brend. Dobro definiran verbalni identitet osigurava da brend govori jedinstvenim i prepoznatljivim glasom na svim dodirnim točkama, uključujući oglase, objave na društvenim mrežama, web stranice, pakiranja, interakcije s korisničkom službom i još mnogo toga. Ne radi se samo o tome što brend govori, već i o tome kako to govori.<sup>11</sup>

Ključne komponente verbalnog identiteta uključuju „brand voice“ koji predstavlja osobnost i karakter marke. „Brand voice“ može biti prijateljski nastrojen, autoritativan, sofisticiran ili bilo koja druga karakteristika koja je u skladu s vrijednostima marke i ima odjeka kod ciljane publike. Dosljednost u glasu marke potiče bliskost i povjerenje. Iako „brand voice“ uvijek ostaje konstanta, „brand tone“ može varirati ovisno o kontekstu ili emocijama koje brend želi izazvati. Na primjer, ton može biti slavljenički tijekom posebne prigode ili suosjećajan kada se govori o problemima korisnika.<sup>12</sup>

Poruke brenda i „storytelling“ od iznimne su važnosti u svijetu marketinga i brendiranja. Služe kao moćni alati za stvaranje prepoznatljivog identiteta brenda te im daje prednost pred

---

<sup>11</sup> <https://brandingforthepeople.com/what-is-a-verbal-identity-and-why-do-you-need-it/> (1.8.2023.)

<sup>12</sup> <https://brandingforthepeople.com/what-is-a-verbal-identity-and-why-do-you-need-it/> (1.8.2023.)

konkurencijom. Dosljedno slanje poruka brenda kroz sve komunikacijske kanale ključno je za jačanje temeljnih vrijednosti i pozicioniranja njega samoga. Također, osigurava da potrošači dobiju jedinstveno iskustvo brenda, što potiče prepoznavanje i gradi povjerenje. Na pretrpanom tržištu, gdje su potrošači bombardirani velikim brojem izbora, uvjerljiva priča o brendu može imati značajan utjecaj. „Storytelling“ uključuje emocije, a emocije potiču donošenje odluka. Kada se brend može povezati sa svojom publikom na emocionalnoj razini, stvara dublje i značajnije odnose koji mogu imati dugotrajne učinke. Dojmljiva priča o brendu može postati dio naslijeđa brenda, opstati kroz vrijeme i utjecati na buduće generacije potrošača.<sup>13</sup>

Stvaranje uvjerljivog verbalnog identiteta zahtijeva duboko razumijevanje temeljnih vrijednosti brenda i njihove ciljane publike. To uključuje pažljivo razmatranje „brand voice“, „brand tone“ i poruka kako bi se osiguralo da svaka interakcija s markom ostavi trajan, pozitivan dojam na potrošače.



**Slika 2.** Pojednostavljeno objašnjenje razlike između „brand voice“ i „brand tone“<sup>14</sup>

<sup>13</sup> <https://brandingforthepeople.com/what-is-a-verbal-identity-and-why-do-you-need-it/> (1.8.2023.)

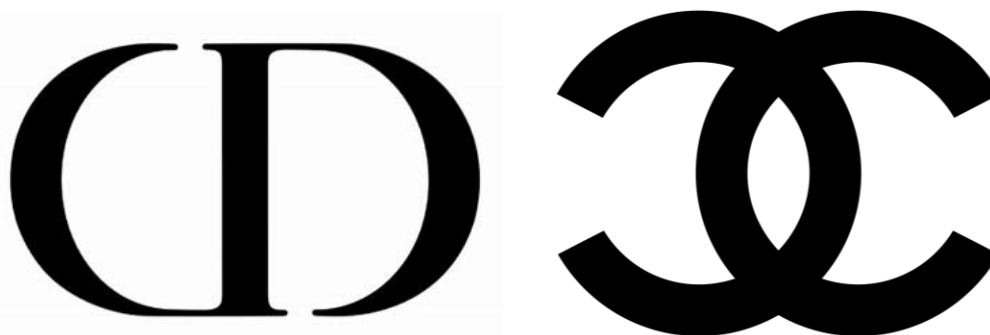
<sup>14</sup> Haley (@selahcreative.co), A brand is more than its visual elements, 14.2.2022, preuzeto sa: <https://www.instagram.com/p/CaPzhNnuwRv/?igshid=MzRIODBiNWFIZA> (1.8.2023)

## 4.2. Neverbalna komunikacija u vanjskoj poslovnoj komunikaciji

Najobuhvatnije objašnjenje neverbalne komunikacije jest da ona uključuje prenošenje informacija metodama koje nisu izgovorene ili pisane riječima. Ova vrsta komunikacije kategorizirana je u tri glavne skupine: okolinske strukture i uvjete u kojima se komunikacija odvija, fizičke osobine komunikatora i različita ponašanja koja komunikatori pokazuju.<sup>15</sup> Prema toj podjeli, neverbalna komunikacija u vanjskoj poslovnoj komunikaciji svrstava se u fizičke osobine komunikatora.

Neverbalna komunikacija u brendiranju igra značajnu ulogu u oblikovanju načina na koji potrošači percipiraju brend i povezuju se s njim. Obuhvaća širok raspon znakova, uključujući vizualne elemente, govor tijela, izraze lica, boje, dizajn i cjelokupnu estetiku marke. Neverbalni znakovi su snažni i često utječu na odluke potrošača na podsvjesnoj razini.

Vizualni identitet brenda jedan od najistaknutijih aspekata neverbalne komunikacije u brendiranju. To uključuje logotip, tipografiju, paletu boja, točnije cjelokupni dizajn. Logotip služi kao lice brenda, predstavljajući njegovu bit i vrijednosti. Dobro dizajniran logotip može izazvati emocije, stvoriti prepoznatljivost brenda i ostaviti trajan dojam na potrošače. Na primjer, ikonični Diorov „CD“ ili međusobno spojena dva slova „C“ koji predstavljaju Chanel odmah su prepoznatljivi diljem svijeta, odražavajući snagu učinkovitog vizualnog identiteta.



Slika 3. Zaštitni znak Dior i Chanel kuća<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Hall, Judith A., Knapp, Mark L., Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Naklada Slap, Zagreb 2010., str. 30

<sup>16</sup> <https://logos.fandom.com/wiki/Dior>, <https://1000marken.net/chanel-logo/>(2.8.2023.)

Boje su snažni neverbalni znakovi koji izazivaju određene emocije i asocijacije. Brendovi strateški biraju boje kako bi ih uskladili s njihovim vrijednostima, ciljnom publikom i odlučenom osobnošću brenda. Primjerice, plava se često povezuje s povjerenjem, pouzdanošću i smirenošću, što je čini popularnim izborom za financijske institucije. Crvena, s druge strane, izaziva uzbuđenje, strast i hitnost, zbog čega se često koristi u prodajnim i marketinškim promocijama.

Neverbalni znakovi, poput pakiranja i dizajna, igraju ključnu ulogu u stvaranju pozitivnog korisničkog iskustva. Pakiranje nije samo sredstvo za očuvanje proizvoda, nego je prilika za brendove da komuniciraju svoju vrijednost i osobnost. Promišljeno i vizualno privlačno pakiranje može podići percipiranu vrijednost proizvoda i izazvati pozitivne emocije kod potrošača. Najbolji primjer su high-end brendovi koji često ulažu u luksuzno i elegantno pakiranje kako bi ojačali svoj utisak na potrošače.

U digitalnom dobu, web stranica brenda je također jedna od bitnijih predstavnica brenda jer je često prva točka kontakta s potencijalnim kupcima te ako je kvalitetno napravljena utjecat će pozitivno na korisničko iskustvo. Stoga je potrebno dizajn web stranice, koji uključuje izgled, boje, slike i korisničko sučelje, urediti u stilu brenda te ju napraviti da bude što više pristupačna potrošačima. Dobro dizajnirana web stranica stvara pozitivan dojam, potiče angažman i razvija lojalnost brendu. Društveni mediji postali su dominantna platforma za komunikaciju brendova. Brendovi koriste neverbalne znakove, kao što su vizualno privlačne slike, videozapisi i grafike, kako bi privukli pozornost svoje publike i učinkovito prenijeli priču o brendu. Društvene mreže najbolji su način za promoviranje brendova, ali i najbolji način kako postati prepoznatljiv i pamtljiv u očima potrošača. Kohezivni vizualni identiteti, dosljedna uporaba boja i ujednačena estetika samog dizajna će to omogućiti.

## 5. ZNAČAJ KOMUNIKACIJE ZA MENADŽMENT I ORGANIZACIJU

Menadžment je u tržišnom gospodarstvu jedna od najvažnijih aktivnosti, a isto tako njegove funkcije možemo primijeniti i u obične svakodnevne situacije. Suvremeni menadžer usmjerava i on je koordinator koji razvija timski rad, suradnju i partnerstvo sa zaposlenicima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku.<sup>17</sup> Menadžment upravlja i usmjerava organizaciju, uz pomoć zaposlenika na svim razinama organizacijske strukture, obavljajući svakodnevne zadatke kako bi se uspješno slijedila prethodno definirana misija i vizija, te ostvarili unaprijed planirani kratkoročni i dugoročni ciljevi organizacije. Bilo koju od aktivnosti menadžmenta nemoguće je obavljati bez uspješne komunikacije i aktivnog sudjelovanja svih sudionika komunikacijskog procesa, trajnog uklanjanja potencijalnih opasnosti iz okoline i slanja uzvratnog odgovora kojim će se nastaviti tijekom komunikacije. Razvijanje, održavanje i poticanje međuljudskih komunikacijskih odnosa unutar i van organizacije postaje neophodno i nužno.<sup>18</sup>

Uspjeh poslovne organizacije ne ovisi samo o kvalitetnom menadžmentu spremnom suočiti se s izazovima svakodnevnog poslovanja, nego i svakom zaposleniku, koji svojim stavovima, vrijednostima, radom i aktivnom komunikacijom također daje osobni doprinos radu i uspjehu organizacije. Uloga svakog zaposlenika je usko povezana sa ponašanjem i komuniciranjem s ostalim suradnicima s kojima se tijekom radnog dana dolazi u doticaj. Nužno je da pojedinac razvija vještinu komuniciranja jer su zahtjevi za pravodobnim, djelotvornim i istinitim informacijama imperativ suvremenog načina života. Vještina komuniciranja uvelike pridonosi uspjehu poslovanja kroz neizravni uspjeh komunikacijskih odnosa u organizaciji i s njenim okruženjem.<sup>19</sup>

Stvoriti i nastaviti razvijati uspješnu komunikaciju zahtjevan je zadatak kojem se mora pristupiti kao i svakom drugom poslovnom izazovu. Svakodnevni i neprestani tijekom komunikacije menadžmenta i poslovnih suradnika postao je neophodan zato što doprinosi stvaranju pozitivnog radnog ozračja, razvijanju međuljudskih odnosa, razvijanju pozitivnog stava zaposlenih (neovisno

---

<sup>17</sup> Lučić, N. Značaj komunikacionih vještina u menadžmentu, Univerzitetna hronika - časopis Univerziteta u Travniku, 37-44

<sup>18</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 18

<sup>19</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 19



nalazili se u istim ili sličnim organizacijskim razinama), uspješnosti radnih timova i cjelokupnom uspjehu poslovanja. Svaka organizacijska skupina s kojom menadžment surađuje je individualna te joj je potrebno pristupiti na način kojim će se stvoriti uspješni komunikacijski odnosi i razviti potreba za komunikacijom u budućnosti. U komunikaciju je potrebno ulagati trud, vrijeme i financijska sredstva kako bi rasla, razvijala se i uspjehom izravno utjecala na međuljudske odnose menadžmenta sa svim razinama organizacijske strukture.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 19

## 6. ODNOSI S JAVNOŠĆU

Odnosi s javnošću mlada je profesija, a njen razvoj obilježen je značajnim i brzim promjenama tijekom godina. Pojam odnosi s javnošću označava komunikacijsku aktivnost koja se na engleskom govornom području zove public relations ili skraćeno PR. Grčki filozof, Sokrat inzistirao je na “pomnom definiranju riječi prije nego se počnu upotrebljavati u raspravi”. Sokrat je vjerovao da će takve definicije ukloniti moguće nesporazume u razumijevanju problematike. Stoga bi se pojam odnosi s javnošću trebao promotriti uz pomoć metode ključnih riječi. Ako riječ „odnosi“ prevedemo kao položaj dviju ili više stvari jedne prema drugoj; uzajamnost, povezanost osoba, stvari ili pojmova, onda je jasno da je riječ o komunikaciji. Druga riječ pojma je „javnost“. Prema Anićeve Rječniku hrvatskoga jezika javnost je “ukupnost obaviještenih i upućenih koji oblikuju opće mišljenje”. Na temelju ovih ključnih riječi možemo reći kako su odnosi s javnošću komunikacija između organizacije i njezine javnosti.<sup>21</sup>

Odnosi s javnošću strateška je komunikacijska disciplina kojoj je cilj uspostaviti i održati pozitivne odnose između organizacije i njezinih različitih dionika, uključujući klijente, zaposlenike, investitore, medije, vladina tijela i javnost u cjelini. To je dinamična i višestruka praksa koja uključuje upravljanje i oblikovanje javne percepcije organizacije, marke, proizvoda, usluge ili pojedinca. Efikasnim upravljanjem komunikacijom i angažmanom s dionicima, PR je sposoban izgraditi povjerenje i kredibilitet kod javnosti. Uključuje dvosmjerni komunikacijski proces, pri čemu stručnjaci odnosa s javnošću prikupljaju uvide od publike, analiziraju javno mnijenje i kroje poruke kako bi odgovorili na njihove interese, brige i potrebe.

Bit odnosa s javnošću uključuju upravljanje ugledom, odnose s medijima, krizno komuniciranje, angažman zajednice te komunikaciju zaposlenika. PR praktičari stvaraju uvjerljive priče, poruke i kampanje koje odjekuju kod ciljane publike, usklađuju se s ciljevima organizacije i promoviraju transparentnost i autentičnost. PR koristi različite komunikacijske kanale za širenje informacija, kao što su priopćenja za javnost, intervjui za medije, društveni mediji, događaji i korporativne publikacije. Iskorištava medijsku pokrivenost, utjecajni marketing i stvaranje sadržaja za učinkovito doseganje dionika i suradnju s njima. U današnje digitalno doba, PR se sve više

---

<sup>21</sup> Tomić, Z., Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str. 37

isprepliće s društvenim medijima, upravljanjem internetskom reputacijom i digitalnim pripovijedanjem. Praćenje online razgovora i interakcija s publikom u stvarnom vremenu ključne su komponente modernih odnosa s javnošću.

Učinkoviti odnosi s javnošću mogu donijeti brojne prednosti za organizaciju, uključujući povećanu svijest o robnoj marki, povećanu lojalnost kupaca, poboljšane odnose s dionicima, povoljnu medijsku pokrivenost i ojačani korporativni ugled. Također, pomaže organizacijama da se snađu u izazovnim situacijama, kao što su krize ili negativni publicitet, pružajući pravovremene i točne informacije i upravljajući javnom percepcijom. Stručnjaci za odnose s javnošću djeluju kao strateški savjetnici vodstva organizacije, osiguravajući da je komunikacija usklađena s vrijednostima i poslovnim ciljevima organizacije. Oni surađuju s različitim internim odjelima, kao što su marketing, prodaja, ljudski resursi i pravni, kako bi osigurali dosljednost u slanju poruka i jedinstvenu sliku robne marke.<sup>22</sup>

Edward Bernays, pionir odnosa s javnošću, u knjizi *Public Relations* (1952.) na odnose s javnošću gleda kroz tri temeljna elementa: „Tri elementa odnosa s javnošću u praksi su stari kao i društvo: informiranje ljudi, uvjeravanje ljudi te integracija ljudi s ljudima. Naravno, sredstva i metode provedbe ciljeva mijenjali su se kao što se društvo mijenjalo.“<sup>23</sup> U istoj knjizi Bernays definira odnose s javnošću kao „upravljačku funkciju koja pomno bilježi stavove javnosti, definira politike, procedure i interese neke organizacije te provodi program djelatnosti kojemu je cilj steći razumijevanje i prihvaćanje javnosti“.<sup>24</sup>

U knjizi *Today's Public Relations – An Introduction* pisci R. L. Heath i W. T. Coombs definiraju pet funkcija odnosa s javnošću: strateško planiranje, istraživanje, publicitet, promocija i donošenje odluka suradnjom. Strateško planiranje omogućuje organizaciji da odgovori na potrebe, želje i perspektive različitih dionika. To uključuje davanje savjeta menadžmentu kako bi uskladio svoje interese s interesima ulagača. Kvalitetno odrađeno istraživanje pomaže u donošenju odluka koje se tiču planiranja, publiciteta i promocije. Istraživanje također donosi dodatne informacije

---

<sup>22</sup> <https://prlab.co/blog/why-is-pr-important-10-reasons/> (5.8.2023.)

<sup>23</sup> Bernays, E., *Public Relations*, University of Oklahoma Press, Norman, New York, 1952., str. 3

<sup>24</sup> Bernays, E., *Public Relations*, University of Oklahoma Press, Norman, New York, 1952., str. 12

koje daju uvida u identificiranju potencijalnih kriznih situacija koje mogu predstavljati prijetnju organizaciji.<sup>25</sup>

Istraživanje je druga funkcija odnosa s javnošću te ona nastoji razumjeti okolnosti tržišta, ulagača, zaposlenika, članova javnog i poslovnog sektora, medija i brojnih drugih sektora. Svaka skupina ljudi ima svoja vlastita mišljenja, brige i motivacije koje se konstantno mijenjaju. Istraživanje služi da se pronađu i ispituju želje, vjerovanja i stavovi koji bit potencijalno mogli koristiti ili naštetiti organizaciji.<sup>26</sup>

Publicitet, kao treća funkcija odnosa s javnošću, se odnosi na napore koje organizacija ulaže u stvaranje pozitivne svijesti i vidljivosti svog brenda, proizvoda ili usluga. Usmjeren je na izgradnju pozitivnog imidža među ciljanom publikom. Publicitet uključuje širenje informacija o organizaciji putem različitih medijskih kanala, kao što su priopćenja za javnost, intervjui za medije, društveni mediji, događaji i sponzorstva.

Promocija obuhvaća različite napore kojima je cilj osigurati da javnost postane svjesna aktivnosti i stajališta organizacije. Cilj promocije je zaokupiti interes potrošača kroz više događaja i medijsku pokrivenost, čime se povećava svijest o organizaciji, njezinim proizvodima, uslugama ili relevantnim pitanjima.<sup>27</sup>

Peta i zadnja funkcija odnosa s javnošću je donošenje odluke suradnjom, njoj PR stručnjaci nude smjernice dominantnoj koaliciji unutar organizacije, potičući pristup odlučivanju koji uzima u obzir interese javnosti na koje te odluke utječu.<sup>28</sup>

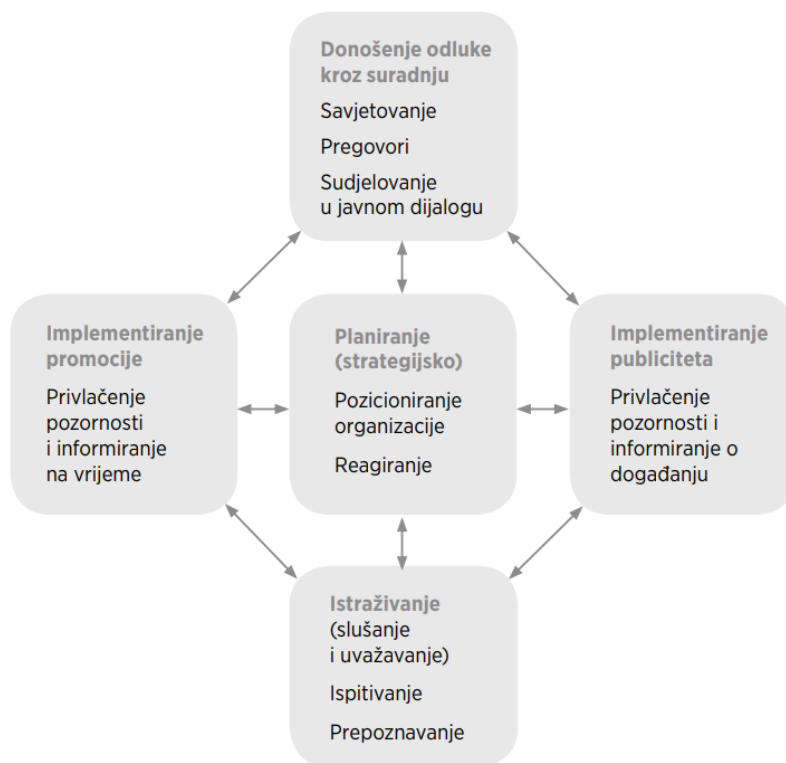
---

<sup>25</sup> R. L. Heath, W. T. Coombs: *Today's Public Relations – An Introduction*, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006., str. 8-9

<sup>26</sup> Tomić, Z., *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str. 105-106

<sup>27</sup> Tomić, Z., *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str. 107

<sup>28</sup> Tomić, Z., *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str. 107



**Slika 4.** Pet funkcija odnosa s javnošću, R. L. Heath, W. T. Coombs, 2006.

## 6.1. Važnost PR-a za uspjeh organizacije

Dok je glavni cilj menadžmenta nekog poduzeća u prošlosti bio usmjeren na probleme učinkovitog upravljanja novcem, strojevima, proizvodima i ljudima, u današnje se vrijeme u prvom planu našla informacija kao najvažniji segment upravljanja nekim poduzećem te je, u konačnici, temeljna zadaća menadžmenta postala rad sa informacijama.<sup>29</sup> Odnosi s javnošću od iznimne su važnosti za uspjeh tvrtke u svim industrijama i na svim tržištima. Služi kao strateška komunikacijska funkcija koja nadilazi običan marketing i oglašavanje. PR igra ključnu ulogu u oblikovanju imidža tvrtke, održavanju pozitivne reputacije, poticanju smislenih odnosa i konačnom doprinosu poslovnom rastu i održivosti.

<sup>29</sup>Lamza-Maronić, M., Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 78

Upravljanje imidžom i reputacijom je dugotrajan proces, a ne nešto što se može postići jednokratnom kampanjom. Potrebno ga je stalno pratiti i održavati kako bi se učvrstio njegov kredibilitet. Što se reputacija duže održava, to je jači utjecaj na ciljanu publiku. Jaka reputacija gradi povjerenje i kredibilitet među kupcima, partnerima, investitorima, zaposlenicima i širom javnosti. Pozitivna reputacija može dovesti do povećane lojalnosti kupaca, poboljšanog morala zaposlenika i konkurentske prednosti na tržištu. PR osigurava da poruka tvrtke dopre do prave publike kroz medijsku pokrivenost, događaje, partnerstva sa utjecajnim osobama i širenje sadržaja. Jaka svijest o robnoj marki i prepoznatljivost ključni su za stjecanje konkurentske prednosti, posebno na pretrpanim tržištima. Dobro osmišljena strategija odnosa s javnošću povećava vjerojatnost da će se potencijalni kupci sjetiti i odabrati proizvode ili usluge tvrtke.<sup>30</sup>

Za uspješnost rada svake industrije ključna je izgradnja povjerenja. Nedostatak povjerenja između kupaca i tvrtke može rezultirati velikim gubitcima prodaje. Stručnjaci iz odnosa s javnošću mogu raditi na povećanju kredibiliteta tvrtke – umrežavanjem, vezama s utjecajnim osobama te dobrim planom za vodstvo. Uz pomoć dobre strategije PR-a može se komunicirati sa publikom u skladu s imidžem tvrtke, koristeći u isto vrijeme ideje na koje ciljana skupina reagira pozitivno. Odnosi s javnošću potiču komunikaciju s različitim dionicima, kao što su klijenti, investitori, zaposlenici i javnost. Učinkovita komunikacija osigurava da se vrijednosti i ciljevi tvrtke točno prenose, ali i da se izgrade i njeguju odnosi između organizacije i javnosti. Jasno slanje poruka dodatno jača već stečeno povjerenje i lojalnost među dionicima.

Odnosi s javnošću i marketing idu ruku pod ruku. Dok se marketing fokusira na promociju proizvoda ili usluga, PR gradi širi narativ oko tvrtke. Integrirani PR i marketinški naponi stvaraju sveobuhvatnu komunikacijsku strategiju za maksimalan učinak. Pozitivna medijska pokrivenost može značajno utjecati na kredibilitet, vidljivost i ugled tvrtke.

---

<sup>30</sup> <https://prlab.co/blog/why-is-pr-important-10-reasons/> (10.8.2023.)

## 7. MEDIJI I ODNOSI S MEDIJIMA

„Mediji su kompleksan pojam koji označuje sustave javnog informiranja koji služe za raspršivanje vijesti i audiovizualnih sadržaja radi informiranja, obrazovanja i zabave najširih slojeva stanovništva.“<sup>31</sup> Mediji obuhvaćaju kako tradicionalne oblike komunikacije, kao što su televizija, radio, novine i časopisi, tako i moderne digitalne kanale, uključujući internet, društvene medije, podcaste i mobilne aplikacije. Mediji igraju ključnu ulogu u oblikovanju javnog mnijenja, utječu na ponašanje i podižu svijest o važnim pitanjima. Djeluje kao most između pojedinaca, organizacija i ostatka svijeta, omogućujući javnosti da ostane informirana o aktualnim događajima, kulturi, politici, znanosti i još mnogim drugim temama.

Masovni mediji sastavni su dio suvremenog društva. Masovni mediji mogu se definirati kao sredstva komunikacije, poput novina, radija, televizije ili interneta, koji u isto vrijeme, velikom brzinom, mogu doseći javnost iz cijeloga svijeta. Dennis McQuail, britanski komunikolog, navodi da masovni mediji stvaraju medijski sadržaj, posjeduju posebne tehnološke konfiguracije (radio, televizija, ...), vezani su uz određene instituciju ili medijske kanale, rade prema određenim zakonima, pravilima i etičkim kodeksima, proizvod su osoba i njihovih interesa na tržištu (vlasnika medijskih kuća, regulatora, distributera, oglašivača) i prenose informacije, zabavu i audio-vizualne sadržaje razne tematike do publike prema njihovim preferencijama.<sup>32</sup> Unutar masovnih medija razlikujemo tradicionalne medije (tisak, radio i televiziju) i nove medije (internet, elektroničke publikacije – portali, podcasti i društvene mreže).

### 7.1. Tradicionalni mediji

Tiskani mediji ili tisak jedan su od najstarijih oblika masovne komunikacije i stoljećima je bilo glavno sredstvo dijeljenja informacija i vijesti. Tisak se odnosi na fizički oblik komunikacije (novine, časopisi, knjige), što znači da je prezentiran na papiru ili drugim opipljivim materijalima. Tiskani mediji imaju nekoliko prednosti, omogućuje čitateljima fizičku interakciju sa sadržajem,

---

<sup>31</sup> Šutalo, V., *Odnosi s javnošću*, Poslovno veleučilište, Zagreb, 2017., str. 47

<sup>32</sup> Tomić, Z., *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str. 696

zadržavanje materijala za buduće potrebe, vjerodostojnost i mogućnost dosezanja određene ciljne publike. Osim toga, tiskani mediji smatraju se pouzdanim izvorom informacija, što pridonosi njihovoj učinkovitosti u prenošenju informacija čitateljima. Međutim, s porastom digitalnih medija, tiskani mediji suočeni su sa izazovima, kao što su pad prodaje i pad prihoda od oglašavanja. Mnoge izdavačke kuće prešle su na digitalne platforme ili usvojile hibridni pristup, nudeći tiskane i digitalne verzije kako bi se prilagodile stalnom mijenjanju interesa čitatelja i zahtjevima tržišta. Unatoč ovim izazovima, tiskani mediji i dalje su značajno prisutni i ostaju relevantan komunikacijski medij u raznim industrijama i zajednicama.

Radio, kao jedan od dostupnijih oblika masovnih medija, se oslanja na prijenos informacija i sadržaja zabavnog karaktera putem radiovalova. Jedna od glavnih prednosti radija je njegov širok doseg i dostupnost. Radio emitiranja mogu pokriti široka zemljopisna područja, omogućujući povezivanje s publikom u gradovima, ruralnim regijama, pa čak i udaljenim lokacijama gdje drugi oblici masovnih medija možda nisu dostupni. Radioprijamnici su pristupačni i prenosivi, što ih čini dostupnima svima. Radio pruža komunikaciju u stvarnom vremenu, omogućujući slušateljima da primaju vijesti i novosti uživo kako se događaji odvijaju. Radio poruke mogu imati neposredan utjecaj na emocije i percepciju slušatelja, čineći ga bitnom platformom za obavijesti, hitna upozorenja i podizanje svijesti o društvenim problemima.

U usporedbi s drugim tradicionalnim oblicima masovnih medija, televizija je relativno mlad medij, ali i najpopularniji. Ubrzani razvoj tehnologije omogućio je da televizija, kakvu poznamo danas, postane sastavni dio života modernog čovjeka. Od svih tradicionalnih masovnih medija, televizija privlači najveću gledanost. Njena je publika veća od bilo koje druge medijske publike jer je u stanju privući publiku svih dobnih skupina, pismene i nepismene te sve slojeve društva. Televizija služi kao primarni izvor vijesti i aktualnih događaja, isporučujući informacije u stvarnom vremenu o globalnim događajima, politici, gospodarstvu, vremenu i ostalim bitnim temama te, također, nudi širok raspon programa zabavne tematike. Osim informacija i zabave nudi široku platformu za oglašavanje, omogućujući tvrtkama da dopru do velikog broja potrošača i promoviraju proizvode i usluge potencijalnim kupcima.



## 7.2. Novi mediji

Pojam novi mediji odnosi se na široko i dinamično područje komunikacijskih tehnologija i platformi koje su se pojavile u digitalnom dobu kako bi se olakšalo širenje informacija. Novi mediji su revolucionirali način na koji ljudi pristupaju informacijama i dijele ih. Za razliku od tradicionalnih masovnih medija, novi mediji koriste digitalne tehnologije koje omogućuju pohranjivanje, manipuliranje i prijenos sadržaja putem raznih elektroničkih uređaja i online platformi diljem svijeta. Ovo brzo razvijajuće područje obuhvaća širok raspon digitalnih alata, uključujući društvene medije, web stranice, blogove, podcastove, online videozapise, mobilne aplikacije, virtualnu stvarnost i još mnoge druge. Novim medijima može se pristupiti putem pametnih telefona, tableta, računala i pametnih televizora, što ih čini dostupnima bilo kada i bilo gdje.

Novi mediji potiču angažman korisnika. Potrošači mogu aktivno stvarati i dijeliti vlastiti sadržaj, ostavljati komentare te komunicirati sa ostalim korisnicima u stvarnom vremenu. Ovaj oblik komunikacije najviše se može vidjeti na društvenim mrežama, koje su u potpunosti promijenile način na koji se ljudi povezuju, komuniciraju i formiraju odnose i zajednice. Osim javnosti, društvene medije koriste i organizacije te im služe kao platforme za pronalaženje klijenata i interakciju sa istima, poticanje prodaje putem oglašavanja i promocije te pružanje korisničke podrške.<sup>33</sup> Novi mediji su uvelike razvili odnose s javnošću, transformirajući način na koji organizacije komuniciraju i stupaju u kontakt sa svojom ciljanom publikom. Digitalne platforme i tehnologije postale su ključni alati za PR stručnjake. Društveni mediji omogućuju izravnu i trenutnu interakciju s javnošću i promociju organizacije. PR praktičari koriste platforme kao što su Facebook, X (Twitter), Instagram i LinkedIn za širenje informacija, upravljanje online zajednicama i brzo rješavanje upita kupaca. Stvaranje sadržaja se dodatno razvilo s novim medijima omogućujući PR-u da objavljuje sadržaj (slike, videozapisi, podcasti i infografike) koji je relevantan organizaciji i s kojim će privući pažnju i učinkovito prenijeti poruke. Pristup temeljen na podacima postao je bitan. Digitalni alati pružaju dragocjene uvide u ponašanje, raspoloženje i angažman publike, pomažući stručnjacima odnosa s javnošću da poboljšaju strategije i kvalitetnije ciljaju demografiju. Također, novi mediji olakšali su kriznu komunikaciju jer omogućuju

---

<sup>33</sup> <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media.asp> (10.8.2023.)

organizacijama da brzo reagiraju tijekom kriza i u realnom vremenu ažuriraju informacije bitne za rješavanje krize.

Novi mediji predstavljaju transformativni pomak u globalnoj komunikaciji i potrošnji sadržaja. Njegov utjecaj proteže se na različite sektore. Kako se nove tehnologije nastavljaju pojavljivati i razvijati, novi mediji će ostati ključna sila koja će oblikovati budućnost komunikacije i dijeljenja sadržaja u ovom, sve povezanijem svijetu.



Slika 5. Društveni mediji<sup>34</sup>

### 7.3. Odnosi s medijima

„Odnosi s medijima su djelatnost koju osobe obavljaju najčešće profesionalno za neku političku instituciju, poduzeće, nevladinu organizaciju, pokret pojedinaca i sl. Najvažnija je zadaća poznavanje medija. To podrazumijeva umijeće rada s pojedinim medijima, poznavanje tehnologije rada, prilagođavanje svojih materijala pojedinim medijima, poštivanje rokova, smanjenje lead timea, udovoljavanje specifičnim zahtjevima stila, privlačenje publike pojedinih medija itd. Odnosi

<sup>34</sup> <https://eleantz.com/Social-Media-Management.php> (10.8.2023.)

s medijima su stoga najvidljiviji dio odnosa s javnošću i od temeljne su važnosti za svaki program odnosa s javnošću.“<sup>35</sup>

Svakoj organizaciji je potrebna strategija odnosa s medijima te je bitno upravljanje odnosima s medijima prilagoditi svojim potrebama. Upravljanje odnosima s medijima započet će nakon cjelovite analize unutarnjih i vanjskih čimbenika koji utječu na medijske potrebe organizacije.<sup>36</sup> Velik dio profesije odnosa s javnošću uključuje rad s medijima. Odnosi s javnošću nastoje prikupiti publicitet koji koristi klijentu. Masovni mediji preferirani su kanal za dopiranje do javnosti jer publika smatra da je medijska pokrivenost vjerodostojnija od tradicionalnog oglašavanja.<sup>37</sup> Iako se odnosi s medijima i odnosi s javnošću ponekad koriste kao sinonimi, oni su izrazito različiti. Odnosi s javnošću podrazumijevaju komunikaciju prema više kanala i, u konačnici, potrošačima i poslovnim ciljevima. Odnosi s medijima ograničeni su na izgradnju odnosa između predstavnika tvrtke i medija. Stručnjacima za odnose s medijima je cilj sa publikacijama (konvencionalnim i digitalnim), koje pokrivaju vijesti o organizaciji, stvoriti odnose koji će izgraditi svijest o organizaciji kod javnosti i razviti vjerodostojnost.<sup>38</sup>

Dobri odnosi s medijima mogu pridonijeti strateškim ciljevima poput poboljšanja imidža kompanije ili marke proizvoda, boljeg profila u medijima, promjene stavova ciljne javnosti (npr. kupaca), poboljšanja odnosa sa zajednicom, povećanja udjela na tržištu, utjecaja na vladinu politiku, poboljšanja komunikacije s ulagačima i njihovim savjetnicima te poboljšanja odnosa u industriji. Da bi uspješno komunicirali s medijima, od djelatnika u odnosima s javnošću traži se da vode računa o četiri važne zadaće: utvrđivanje politike organizacije o odnosima s medijima, planiranje izdavanja materijala medijima, popisi medija za distribuciju materijala i planiranje i organiziranje susreta s medijima.<sup>39</sup>

Kako bi osoba koja se bavi odnosima s javnošću uspješno surađivala s medijima, ona mora razumjeti način na koji oni funkcioniraju. Te osobe moraju biti pripremljene i moraju pripremiti ostale na komunikaciju s medijima licem u lice. Isto tako, moraju biti vješte u proizvodnji

---

<sup>35</sup> Tomić, Z., Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str.714

<sup>36</sup> Tomić, Z., Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str.714

<sup>37</sup> <https://ohiostate.pressbooks.pub/stratcommwriting/chapter/what-is-media-relations/> (10.8.2023.)

<sup>38</sup> <https://www.clearvoice.com/resources/what-is-media-relations/> (10.8.2023.)

<sup>39</sup> Tomić, Z., Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str.715

publiciteta te moraju znati privlačiti pozornost medija.<sup>40</sup> Odnosi s medijima ne treba biti obična serija aktivnosti, nego i trajan program. Svaki sastanak sa novinarom, s kojim postoji mogućnost za buduću suradnju, je dobrodošao. Mudar i vješt stručnjak odnosa s javnošću učinit će sve da bude dostupan medijima, a cilj je da ostane zapamćen kod medija i da ga se uvaži ako dođe do prilike da iznesu svoja mišljenja. Rad s novinarima zahtijeva poznavanje vrsta priča koje pokrivaju i poštivanje pravila – poznavati novinarske rokove i ograničenja pojedinih medija. Najbolji način da se novinara navede na suradnju je pružanje zanimljivih, točnih i potpunih informacija. S druge strane, nikako ne zasipati medije informacijama. Bombardiranje svakakvim informacijama urednika i novinara u nadi da će se bar dio toga objaviti je loša strategija, a rezultat će tome da „medijski vratari“ (gatekeeperi) će shvatiti da se radi o lošem djelatniku odnosa s javnošću.<sup>41</sup> Iskusni stručnjaci za odnose s medijima grade odnose s novinarima, a ponekad su čak traženi kad ti novinari rade na pričama.

Iako tvrtke koriste proaktivne i pozitivne taktike odnosa s medijima kako bi generirale pokrivenost, ponekad moraju reagirati i na krize kao što su kvarovi proizvoda, etička pitanja ili drugi nesretni događaji. Upravljanje kriznim situacijama jedinstvena je vrsta upravljanja odnosima s medijima i često uključuje stručnjake koji imaju iskustvo u komuniciranju u takvim situacijama.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Tomić, Z., Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, SYNOPSIS, Zagreb, 2008., str. 261

<sup>41</sup> Tomić, Z., Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str.716-717.

<sup>42</sup> <https://www.clearvoice.com/resources/what-is-media-relations/> (10.8.2023.)

## 8. KRIZNO KOMUNICIRANJE

Krizno komuniciranje ili krizni odnosi s javnošću posebno je područje odnosa s javnošću koje obuhvaća tehnologije, sustave i protokole koji omogućuju organizaciji predviđanje potencijalnih kriznih događaja, pripremu na njih, rješavanje krize i učinkovitu komunikaciju tijekom krizne situacije te nakon analizu i krizno ocjenjivanje. Kriza se općenito može definirati kao nadolazeći rizik koji je već unaprijed prepoznat i vrednovan, ili uopće nije opažen i time je potpuno iznenadno nastupio. Londonska škola za odnose s javnošću opisala je krizu kao neplanirani i neželjeni proces ograničenog životnog vijeka i mogućnosti utjecaja koji šteti primarnim ciljevima organizacije te incident prema kojem je uobičajen neprijateljski stav medija.<sup>43</sup>

Kako bi organizacije bile sigurne da im potencijalne krize neće naškoditi ugledu moraju biti spremne za širok spektar potencijalnih kriza, uključujući ekstremne vremenske uvjete, kriminal, povlačenja proizvoda, korporativne malverzacije i PR incidente.<sup>44</sup> Tomić i Milas kažu kako krize dolaze iznenada i neočekivano, ali da bez obzira na element iznenađenja, svaka se organizacija, komercijalna ili javna, može pripremiti za krizu. Mnoge se organizacije susreću sa raznim problemima, promjenama i kriznim situacijama u svom poslovanju. Međutim, kako bi se mogle lakše nositi sa izazovima trebaju planirati i provoditi krizno komuniciranje. Metode poput definiranja kriznog tima, krizne revizije, pripremanje kriznog plana i vježbanje kriznih situacija pomoći će organizaciji da bolje upravlja krizom. Temeljita priprema, prije nastajanja krize, i pravovremena reakcija, za vrijeme krize, osiguravaju da njihovi zaposlenici mogu brzo i učinkovito komunicirati jedno s drugim u trenucima prijetnje, dijeleći informacije koje omogućavaju organizaciji da brzo ispravi situaciju, zaštiti klijente, zaposlenike i imovinu te osigura nastavak poslovanja.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Milas, Z. Uvod u korporativnu komunikaciju, Novelti Millenium, Zagreb, 2011., str. 125-126

<sup>44</sup> <https://www.rockdovesolutions.com/blog/what-is-crisis-communication-a-guide-for-beginners> (13.8.2023.)

<sup>45</sup> Tomić, Z., Milas, Z. Strategija kao odgovor na krizu. Politička misao, 2007., 44 (1), 137-149

## 8.1. Prevencija krize

Upravljanje incidentima, prevencija kriznih situacija, krizno komuniciranje i upravljanje kriznim situacijama, u pravilu su najsloženiji izazovi s kojima će se svaka tvrtka ili organizacija susresti u nekom trenutku. Osnova uspješnog upravljanja leži u smanjivanju vjerojatnosti nastanka krize te otklanjanja uzroka i rješavanja posljedica incidenata prije nego se uopće razviju u krizne situacije. Stoga, organizacija mora biti u svakome trenutku spremna na strukturirani način upravljati svim resursima i događajima te biti osposobljena rano identificirati incidente i indikatore krize. Reakcija tvrtke u takvim situacijama je ključna jer kriza nije nužno sami događaj već i način na koji tvrtka pristupa incidentu. Nepromišljeni postupci same tvrtke i njezinih članova nepovoljnu situaciju mogu dodatno pogoršati. Incident je važno prepoznati i njime pravilno upravljati kako se ne bi razvio u krizu.<sup>46</sup>

Prevencija krize sastoji se od upravljanja problemima, rizicima i ugledom. Problem je stanje ili trend koji, ako potraje, može imati značajan učinak na poslovanje organizacije te ih dijelimo na unutarnje i vanjske. Unutarnji problemi povezani su sa poslovanjem organizacije, točnije njenim djelovanjem, dok vanjski problemi su uzrokovani događajima koje organizacija ne može kontrolirati. Vanjski problemi utječu na sektor u kojoj organizacija posluje, najčešće su duboko ukorijenjeni i teško rješivi te obilježeni gnjevom, konfliktom i sramom. Aktivnosti koje obilježuju upravljanje problemima su nadziranje i izvješćivanje o problemu, identificiranje, analiza, evaluacija i rješavanje problema. Ako ne dođe do upravljanja problemom razvit će se kriza. Zadaća svakog kriznog menadžmenta je spriječiti ili umanjiti negativan učinak problema. Upravljanje rizikom identificira rizične čimbenike ili slabosti i pokušava procijeniti mogućnost hoće li se te slabosti pretvoriti u krizu. Rizični čimbenici su dio svakodnevnog poslovanja organizacije i nikada ih neće biti moguće eliminirati. Zaposlenici, proizvodni procesi i proizvodi, konkurencija i potrošači su najčešći rizični čimbenici. Upravljanje rizicima više je fokusirano interno nego eksterno.<sup>47</sup> Warren Buffet, jedan od najvećih investitora na svijetu, rekao je „Ugled se gradi 20 godina, a ruši za 5 minuta. Ako misliš o tome, drugačije ćeš se ponašati.“<sup>48</sup> „Reputacijski kapital“

---

<sup>46</sup> Rajković, D. Krizno komuniciranje, Poslovno Veleučilište Zagreb, Zagreb, 2017., str. 42

<sup>47</sup> Rajković, D. Krizno komuniciranje, Poslovno Veleučilište Zagreb, Zagreb, 2017., str. 42-43

<sup>48</sup> <https://www.cnbc.com/2017/05/01/7-insights-from-legendary-investor-warren-buffett.html> (14.8.2023.)

je jako važan u opstanku organizacije, dobri odnosi s dionicima povećavaju šanse organizacije da uspješno se suoči sa krizom.

Organizacije moraju razviti vlastiti sustav za raspoznavanje krize koji će pomoći u pretraživanju i očitavanju kriznih znakova upozorenja. Uočavanje kriznih znakova problema počinje s pretraživanjem, točnije aktivnom potragom za informacijama koje se prikupljaju unutar i izvan organizacije. Prikupljanje i analiza podataka je prva aktivnost u procesu prevencije krize. Nakon prikupljanja i analize informacija potrebno je identificirati problem. Polazna točka protukriznog djelovanje je predviđanje i identificiranje problema i mogućih incidenata koji mogu biti uzrok nastajanja krize. Neke su krize djelo prirode, poput potresa, poplava, požara, a neke nastaju zbog kriminalnog ponašanja i ljudske zlobe. Identificiranje problema predstavlja prvu dimenziju utvrđivanja kriznog rizika. Druga dimenzija je procjena vjerojatnosti kriznog događaja te se ocjenjuje od 0 do 100 posto ili opisno (sigurno, vjerojatno ili malo vjerojatno). Vjerojatnost događaja potencijalne krize procjenjuje se razmatranjem sljedećih pitanja:<sup>49</sup>

- Jesu li se takvi incidenti već događali u organizaciji ili kod konkurencije?
- Postoje li statistički podatci u vezi sa incidentom?
- Je li organizacija primila neke prijetnje od grupe ili pojedinaca ili o tome postoje indikacije?
- Postoji li u organizaciji ili okolini išta što bi ju činilo ranjivom?

---

<sup>49</sup> Rajković, D. Krizno komuniciranje, Poslovno Veleučilište Zagreb, Zagreb, 2017., str. 50

Vjerojatnost svake potencijalne krize ili incidenta procjenjuje se na temelju sljedeće tablice:

**Tablica 1.** Procjena vjerojatnosti krize<sup>50</sup>

Procjena vjerojatnosti kriza		
Rb	Indikator vjerojatnosti	Opis
1.	SIGURNO	može se očekivati da će doći do incidenta u gotovo svim okolnostima i/ili se to već događa
2.	VJEROJATNO	incident će se vjerojatno dogoditi u većem broju slučajeva
		primljena je izravna prijetnja i/ili se to već događalo, ili bi se bilo dogodilo da nije bilo spriječeno u većem broju slučajeva
		to se već događalo sličnim kompanijama
		svi su uvjeti povoljni da se taj incident dogodi
		kompanija je na udaru zbog svojeg snažnog korporacijskog branda
3.	UMJERENO VJEROJATNO	incident bi se mogao dogoditi u nekom trenutku, ali općenito samo pod određenim okolnostima
		dobivene su neizravne prijetnje
		to se događalo i drugim sličnim tvrtkama, ali pod specifičnim uvjetima
		mogli bi se složiti povoljni uvjeti da dođe do incidenta
4.	NIJE VJEROJATNO	kompanija bi mogla biti meta jer su i slične kompanije već imale incidente
		moglo bi u nekom trenutku doći do incidenta, ali to nije vjerojatno
		nije bilo nikakvih izravnih prijetnji
		moglo se dogoditi sličnim kompanijama, ali pod veoma specifičnim uvjetima
5.	ZANEMARIVA VJEROJATNOST	nije vjerojatno da bi kompanija bila meta
		vrlo je slaba vjerojatnost da bi došlo do tog incidenta

<sup>50</sup> Izvor: Tafra-Vlahović, M. Upravljanje krizom, Veleučilište Baltazar, Zaprešić, 2011.



Procjena učinka krize predstavlja treću dimenziju procjene kriznog rizika. Učinci svake krize ili incidenta procjenjuju se na temelju sljedeće tablice:<sup>51</sup>

**Tablica 2.** Procjena mogućeg rizika učinka krize<sup>52</sup>

Procjena mogućeg učinka kriza		
Rb	Indikator učinka	Opis
1.	KATASTROFALAN UČINAK	ljudske žrtve
		veoma značajan financijski gubitak
		veoma značajna šteta za reputaciju koja uzrokuje značajan i dugotrajan pad cijene dionica i dugoročan pad prodaje
		dugoročni gubitak konkurentske prednosti
		veoma značajan dugotrajan negativni medijski odjek
2.	VELIK UČINAK	velika ranjavanja ljudi
		veoma značajan financijski gubitak
		značajna šteta za reputaciju koja vodi do znatnog pada cijene dionica i srednjoročni pad prodaje
		značajan gubitak konkurentske prednosti
		negativan medijski odjek
3.	UMJERENI UČINAK	ozljede ljudi koje traže medicinsku intervenciju
		značajan financijski gubitak
		umjerena šteta za reputaciju i kratkoročni negativan učinak na prodaju
		mogućnost manjeg gubitka konkurentske prednosti
		negativan medijski odjek
4.	MINORNI UČINAK	manje povrede, potrebne manje intervencije
		manji financijski gubitak
		manje neprilike, ali bez štete za reputaciju
		manji kratkoročni učinak na prodaju
		neki mediji pišu negativno, ali nema većeg medijskog interesa
5.	BEZNAČAJAN UČINAK	nema nikakvih stradanja ili povreda ljudi
		veoma minoran financijski gubitak
		nema neprilika ili štete za reputaciju
		nema odjeka u medijima

Nakon utvrđivanja vjerojatnosti i učinka kriznog događaja može se procijeniti njegov rizik. Rizik se sastoji od dvije kategorije: vjerojatnosti da će se nešto dogoditi i procijenjenog učinka

<sup>51</sup> Rajković, D. Krizno komuniciranje, Poslovno Veleučilište Zagreb, Zagreb, 2017., str. 51

<sup>52</sup> Izvor: Tafra-Vlahović, M. Upravljanje krizom, Veleučilište Baltazar, Zaprešić, 2011.

rizičnog događaja. Rizik se može procijeniti pomoću metode očekivane vrijednosti i matrice rizika. U metodi očekivane vrijednosti potrebno je izraditi popis potencijalnih rizika, procijeniti negativne posljedice svake krize u novčanom obliku, ocijeniti vjerojatnost kriznog događaja, napraviti izračun očekivane vrijednosti (matematička metoda procjene faktora rizičnosti) te potencijalne krize sa izvornog popisa poredati prema njihovoj očekivanoj rizičnosti. Matrica rizika kombinira pet različitih stupnjeva vjerojatnosti, od sigurno do zanemarivo, i pet stupnjeva učinka kriznog događaja, od beznačajnog do katastrofalnog, te se dobije 25 različitih ishoda rizika kriznog događaja.<sup>53</sup>

**Tablica 3.** Matrica rizika<sup>54</sup>

Matrica rizika					
Vjerojatnost da se dogodi	Učinak incidenta ili događaja				
	Beznačajan	Minoran	Umjeren	Veliki	Katastrofalan
Sigurna	nizak	srednji	visok	kritičan	kritičan
Velika	veoma nizak	nizak	srednji	visok	kritičan
Umjerena	veoma nizak	nizak	srednji	srednji	visok
Mala	veoma nizak	veoma nizak	nizak	nizak	srednji
Zanemariva	veoma nizak	veoma nizak	veoma nizak	veoma nizak	nizak

U fazi procjene mjera ublažavanja procjenjuje se koliko je organizacija osjetljiva na pojedine krizne događaje i postoje li mjere koje se mogu poduzeti kako bi se ublažio njihov učinak. Neki veliki rizici ne zahtijevaju hitne mjere jer su postojeće mjere kontrole dovoljne, dok za neke male rizike su potrebne hitne mjere jer nema dostatnih mjera kontrole. Nakon procjene mjera utvrđuje se indeks ublažavanja mjera (veoma nizak, nizak, srednji, visok i veoma visok).<sup>55</sup>

<sup>53</sup> Rajković, D. Krizno komuniciranje, Poslovno Veleučilište Zagreb, Zagreb, 2017., str. 54

<sup>54</sup> Izvor: Tafra-Vlahović, M. Upravljanje krizom, Veleučilište Baltazar, Zaprešić, 2011.

<sup>55</sup> Rajković, D. Krizno komuniciranje, Poslovno Veleučilište Zagreb, Zagreb, 2017., str. 56

Kada se svakom incidentu odredi određeni stupanj rizika i indeks ublažavanja rizika može mu se utvrditi ranjivost prema rizicima, putem matrice ranjivosti.

**Tablica 4.** Matrica ranjivosti<sup>56</sup>

Matrica ranjivosti					
		Rizik			
Stupanj ublažavanja	Veoma nizak	Nizak	Srednji	Visok	Kritičan
Veoma nizak	veoma niska	niska	visoka	kritična	kritična
Nizak	veoma niska	niska	srednja	visoka	kritična
Srednji	veoma niska	niska	srednja	srednja	visoka
Visok	veoma niska	veoma niska	niska	niska	srednja
Veoma visok	veoma niska	veoma niska	veoma niska	niska	niska

U slučaju da matrica ranjivosti procjeni da je incident u fazi kritične ili visoke ranjivosti tada problem dobiva status upozorenja; izrađuje se najlošiji mogući scenarij eskalacije problema i simulacija funkcioniranja organizacije u toj situaciji, procjenjuje se koji bi dionici mogli biti pogođeni krizom i kako, donose se odluke o djelovanju ili odgodi djelovanja, procjenjuju se koraci za sprječavanje eskalacije krize uz obaveznu troškovnu analizu te ako se problem može riješiti onda se planira saniranje nastale štete. Matrica rizika i matrica ranjivosti daju indikatore o prioritetima za hitno djelovanje. Za probleme s kritičnim rizikom visoki menadžment mora hitno donijeti pisani plan zaštite sredstava organizacije. Za probleme s velikim rizikom uključuje se najviši menadžment te se pravi plan mjera koji ovlašćuje nadglednik i organizira edukaciju zaposlenika.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> Izvor: Tafra-Vlahović, M. Upravljanje krizom, Veleučilište Baltazar, Zaprešić, 2011.

<sup>57</sup> Rajković, D. Krizno komuniciranje, Poslovno Veleučilište Zagreb, Zagreb, 2017., str. 57

## 8.2. Tim za upravljanje krizom

Najviši menadžment imenuje tim za upravljanje krizom. Njihova temeljna uloga je upravljanje kriznom situacijom i izrada kriznog komunikacijskog plana. Krizni tim sastavljen je kao međufunkcijska grupa koja se sastoji od predstavnika svih sektora unutar organizacije. Osim stručnosti u pojedinim područjima poslovanja članovi kriznog tima moraju biti odlučni, timski igrači, imati sposobnost aktivnog slušanja te mogu se nositi sa stresom. Primarna odgovornost tima za upravljanje kriznim situacijama je komunikacija - brzo obavještanje zaposlenika, kupaca, dioničara i medija. Komunikacija uključuje izdavanje izjava, odgovaranje na pitanja, distribuciju priopćenja za javnost i praćenje medijskog izvještavanja o organizaciji. Krizni tim bi također trebao preuzeti odgovornost za internu komunikaciju i ostati u kontaktu s ključnim menadžerima u pogonima i na šalterima za korisničku podršku kako bi mogli održavati nesmetano funkcioniranje organizacije tijekom krize.<sup>58</sup>

Ključne uloge u timu imaju izvršni direktori, vođa kriznog tima, glasnogovornik, pravnik i istražitelji. Sastav tima su vođa kriznog tima, odjel upravljanja objektima, pravni odjel, odjel rizika, IT odjel, kadrovski odjel, financijski odjel, sigurnosni odjel i korporativne komunikacije.<sup>59</sup>

## 8.3. Krizni komunikacijski plan

Prvo pravilo kriznog komuniciranja jest priznati problem što je brže moguće. Ako se to uspješno odradi prije nego što mediji postanu svjesni krize, moguće je kontrolirati poruku koja će biti poslana javnosti i ograničiti štetu svom ugledu. Imajući to na umu, potrebno je imati plan za krizne situacije kako bi organizacija bila spremna na potencijalne krize.

M. Mihalinić u radu Upravljanje krizama i komuniciranje objašnjava krizni komunikacijski plan kao jasno definiranu komunikacijsku strategiju potencijalne krize. Krizni plan mora sadržavati opće smjernice o tome kako će krizni tim komunicirati za vrijeme krize, odnosno moraju biti navedene potpuno jasne upute o tome tko i kako će komunicirati i s kime će

---

<sup>58</sup> <https://prohibitionpr.co.uk/public-relations/crisis-management/what-is-crisis-management-and-why-its-important/> (13.8.2023.)

<sup>59</sup> Rajković, D. Krizno komuniciranje, Poslovno Veleučilište Zagreb, Zagreb, 2017., str. 61

komunicirati. S takvim planom postiže se brža komunikacija s internom i eksternom javnosti. Također, postojanje i ažuriranje komunikacijskog plana je od velike važnosti jer olakšava organizaciji upravljanje krizom te izbjegavanje ponavljanja pojedinih komunikacijskih grešaka.<sup>60</sup>

Većina organizacija razvija krizne komunikacijske planove koje je moguće iskoristiti za različite krizne situacije. Krizni plan predstavlja unaprijed pripremljeni popis svih neophodnih protokola i postupaka, potrebnih ljudi i resursa koje treba aktivirati u slučaju nastupanja krize.. Krizni plan također uključuje smjernice o tome kako zaposlenici trebaju reagirati u različitim fazama krize.<sup>61</sup>

#### **8.4. Strategija kao odgovor na krizu**

Pojam strategije posuđen je iz vojne terminologije i tiče se ključnih odluka u ratu ili kampanji. Strategija je opći plan igre, a taktiku čine odluke koje se donose tijekom bitke.<sup>62</sup> Strategija se također može definirati kao način na koji organizacija, uzimajući u obzir svoju okolinu, upotrebljava svoje resurse i usmjerava svoje napore u svrhu postizanja svojih ciljeva.<sup>63</sup>

U svom radu Tomić i Milas navode, citirajući T. Coombsa, kako strategija kriznog komuniciranja podrazumijeva prikupljanje i dijeljenje informacija tijekom određene krize. Pojašnjavaju kako se kriza može najbolje razumjeti kroz situacijsku kriznu teoriju komunikacije koja je najviše fokusirana na očuvanje reputacije organizacije i percepciju javnosti. Menadžeri za vrijeme kriza koriste razne strategije kako bi očuvali ugled organizacije, vrlo bitan resurs koji pridonosi uspješnom poslovanju organizacije. Ugled, ili manjak istog, može se odraziti na zapošljavanje stručnjaka, cijenu dionica, pa čak i na prodaju. Tomić i Milas dodaju kako situacijska krizna teorija komunikacije potvrđuje da je izbor odgovarajuće strategije kao odgovor na krizu najbolji način da se zaštiti ugled organizacije.<sup>64</sup>

---

<sup>60</sup> Mihalinčić, M. Upravljanje krizama i komuniciranje, Veleučilište Velika Gorica, 2018., str.32.

<sup>61</sup> <https://prohibitionpr.co.uk/public-relations/crisis-management/what-is-crisis-management-and-why-its-important/> (13.8.2023.)

<sup>62</sup> Tomić, Z., Milas, Z. Strategija kao odgovor na krizu. Politička misao, 2007., 44 (1), 137-149

<sup>63</sup> Kobašić, A., O Skladu strategije i organizacijske strukture poduzeća, Ekonomska misao i praksa, 1994., 95-106

<sup>64</sup> Tomić, Z., Milas, Z. Strategija kao odgovor na krizu. Politička misao, 2007., 44 (1), 137-149

Strategija kao odgovor na krizu je proces koji organizacija provodi nakon što se kriza dogodila. Autori Tomić i Milas definiraju četiri strategije kao odgovor na krizu, a razlikuju se prema stupnju odgovornosti i empatiji za žrtve krize:<sup>65</sup>

- strategija poricanja: tvrdi da je kriza nepostojeća ili pokušava dokazati kako organizacija nije odgovorna za krizu;
- strategija umanjnja: pokušava smanjiti odgovornost organizacije i/ili ozbiljnost krize;
- strategija ponovne izgradnje: organizacija nudi nadoknadu i/ili ispriku
- strategija pojačanja: organizacija prikazuje izvještaj prošlog dobrog djelovanja, dok se pojedini subjekti hvale s ciljem laskanja. Ova strategija je samo dopunska i potrebno ju je koristiti uz jednu od ostalih triju strategija.

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

**Tablica 5. Strategije kao odgovor na krizu<sup>66</sup>**

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

Svaka od ovih strategija koristi se sukladno razini reputacijske prijetnje. Ako je riječ o umjerenom reputacijskom prijetnji tada bi krizni menadžment trebao izabrati strategiju umanjnja.

<sup>65</sup> Tomić, Z., Milas, Z. Strategija kao odgovor na krizu. Politička misao, 2007., 44 (1), 137-149

<sup>66</sup> Tomić, Z., Milas, Z. Strategija kao odgovor na krizu. Politička misao, 2007., 44 (1), 137-149

Opasne reputacijske prijetnje zahtijevaju strategije pojačanja, dok strategije poricanja bi se trebale koristiti isključivo protiv glasina ili optužbi o nemoralnosti organizacije.

## 9. PROFESIONALIZAM I ETIKA

Tomić u svom djelu *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa* nabraja nekoliko razloga zašto bi etika i profesionalizam trebali obilježavati praksu odnosa s javnošću. Jedan od razloga je povjerenje jer je smisao odnosa s javnošću izgradnja i održavanje odnosa. Drugi razlog koji Tomić navodi je rasprava o ulozi praktičara odnosa s javnošću kao čuvara etike organizacije. Sljedeći je razlog društvena odgovornost. Smatra se da organizacije imaju šire odgovornosti prema javnosti, dionicima, okolišu pa i cjelokupnom društvu. Na kraju navodi kako važnost etike i profesionalizma u PR-u je važna zbog moći i obveza. S moći i utjecajem mora doći i odgovornost, što znači biti profesionalan, a provedbu načela profesionalne etike poznajemo kao primijenjenu etiku.<sup>67</sup>

Etika dolazi iz grčkog jezika od riječi *ethikos* što znači moralan, *éudoredan* i od riječi *etos* što predstavlja naviku, običaj i narav. Etika je područje koje se bavi moralom i moralnim običajima. Može se još definirati kao teorija o pravim vrijednostima, disciplina koja razlučuje dobro i zlo. Istovremeno je i teorija morala i praktična disciplina koja uključuje usmjeravajuće djelovanje koje je u domeni nas samih, odnosno naše savjesti. Moral dolazi od latinskih riječi *mos* što znači običaj, *mores* značenja vladanje i *moralis* što znači *éudoredan*. Moral odlikuju određeni običaji, popisi, ideali te norme koje služe kao nepisane regulative pojedincima ili čak čitavim društvenim zajednicama. Moral je konkretan oblik ljudskog djelovanja koji proističe iz ljudske slobode, a normiran je određenim, pisanim ili nepisanim, kodeksima. Prema A. Gregoryu moral i etika često se rabe jedan umjesto drugog. Moral opisuje kao naše vlastite vrijednosti i načela, dok etika, s druge strane, označava formalno izučavanje moralnih načela u sustavne okvire tako da se odluke o ispravnosti ili neispravnosti mogu donijeti na racionalan i strukturirani način.<sup>68</sup>

Praktičari odnosa s javnošću svakodnevno su pred brojnim zakonskim i etičkim izazovima. Jedna od najtežih stvari praktičara je balansiranje između ponekad suprotstavljenih lojalnosti i njihovih dužnosti. Teoretičari identificiraju četiri kategorije dužnosti: dužnost prema sebi, dužnost prema klijentima ili organizaciji, dužnost prema profesiji i dužnost prema društvu. No svaka ta

---

<sup>67</sup> Tomić, Z., *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str. 1103

<sup>68</sup> Tomić, Z., *Odnosi s javnošću – Teorija i praksa*, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str. 1103-1104



dužnost zasnovana je osobnom etičkom kodeksu koji određuje mogu li raditi za određenu organizaciju ili poduzeti određene vrste aktivnosti.<sup>69</sup>

Profesionalizacijom se institucionaliziraju najbolje prakse i uspostavljaju standardi kvalitete. Pokazatelji profesionalnog statusa odnosa s javnošću kao profesije uključuju:<sup>70</sup>

1. specijaliziranu obrazovnu pripremu kojom se stječu jedinstvena znanja i umijeća kroz profesionalno obrazovanje
2. znanje temeljeno na teoriji i razvijeno kroz istraživanja koja nas opskrbljuju načelima primjerene prakse odnosa s javnošću
3. autonomiju u praksi i prihvaćanje osobne odgovornosti od strane djelatnika
4. priznavanje djelatnosti kao jedinstvene i bitne službe, te
5. etičke kodekse.

## 9.1. Poslovna etika

Poslovna etika dio je opće i praktične etike koja ne sputava niti dopušta da se u poslovnim odnosima radi ono što nije dopušteno. Poslovna etika je primjena općih etičkih načela i standarda u poslovnome ponašanju. Odražava etičke izbore koje čine dionici u realizaciji određenih poslova i proučava primjenu osobnih normi u odnosima između menadžera, poslovnih subjekata, zaposlenika, međusobno, i svih njih zajedno sa okruženjem. Etička načela u poslovanju se fizički ne razlikuju od općih etičkih načela, svaka djelatnost mora imati svoja poimanja „dobrog“, odnosno „lošeg“. Etika mora imati ključnu ulogu u poslovanju, kao i u komunikaciji.

Kako i udruge za odnose s javnošću tako i mediji posvećuju sve veću pozornost etičkim vrijednostima. Međunarodno udruženje za odnose s javnošću (International Public Relations Association) koje je utemeljeno 1905. godine u Londonu promiče profesionalizam, visoke standarde i etiku kod svojih zaposlenika koji se bave međunarodnim PR-om. Također, najveća američka profesionalna organizacija za odnose s javnošću (Public Relations Society of America) u

---

<sup>69</sup> Tomić, Z., Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str. 1104-1105

<sup>70</sup> Broom, G. M. Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću, MATE d.o.o., Zagreb 2010., str. 120

svom Kodeksu profesionalne etike promiče etičko ponašanje. Prema kodeksu član PRSA-e svoj profesionalni život mora uskladiti s javnim interesom. Svaki član dužan je pokazati visok stupanj poštenja, pravedno se odnositi prema javnosti, sadašnjim i bivšim klijentima te držati se najviših normi točnosti i istinitosti. Širenje lažnih i obmanjujućih informacija, prihvaćanje honorara, provizije ili bilo kakve druge nagrade i svjesno narušavanje profesionalnog ugleda drugog djelatnika je strogo zabranjeno te se takvo ponašanje, ukoliko prijavljeno, može uputiti disciplinskoj komisiji.<sup>71</sup> S. Black u svom djelu Odnosi s javnošću<sup>72</sup> citira F. Wylieja, profesora s Državnog sveučilišta u Kaliforniji, koji slično PRSA-i smatra da poslovna etika obuhvaća dva čimbenika: odgovornost za obavljanje poslova u skladu sa etičkim načelima i odgovornost za obavljanje poslova u skladu sa svojim sposobnostima.

## 9.2. Etički kodeksi

Etički kodeks je osnovni zahtjev koji se postavlja profesijama da poštuju skup profesionalnih normi. Mogu ga stvoriti pojedini poslodavci ili profesionalne udruge. Važnu ulogu u promicanju etičkog i moralnog djelovanja u odnosima s javnošću imaju strukovne udruge. Širom svijeta postoje razne strukovne udruge, od kojih su najpoznatije, već spomenuto Američko društvo za odnose s javnošću (PRSA), Međunarodna udruga poslovnih komunikatora (International Association of Business Communicators - IABC), Ovlašteni institut za odnose s javnošću (Chartered Institute of Public Relations – CIPR), i hrvatska također ima svoju Hrvatsku udruhu za odnose s javnošću (HUOJ), koje donose svoje etičke kodekse sa sličnim načelima i vrijednostima.<sup>73</sup>

Etički kodeks PRSA-e, usvojen 1954. godine, najdetaljniji je i najopsežniji kodeks. Njegov cilj je postaviti svojim članovima zajedničke smjernice ponašanja, a menadžerima pružiti razumijevanje njihovih standarda. Ovaj je kodeks postao alat pomoću kojeg se razlikuju profesionalci odnosa s javnošću od ljudi koji koriste termin odnosi s javnošću kako bi opisali svoje

---

<sup>71</sup> Tomić, Z., Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str. 1107

<sup>72</sup> Black, S. Odnosi s javnošću, Clio, Beograd, 1997., 195-196

<sup>73</sup> Broom, G. M. Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću, MATE d.o.o., Zagreb 2010., str. 134

aktivnosti, ali nisu prošli strogi akademski program, točnije nemaju profesionalno obrazovanje. Etički kodeks PRSA-e navodi 6 profesionalnih vrijednosti kojih bi se trebalo pridržavati.<sup>74</sup>

- Zagovaranje,
- Poštenje,
- Stručnost,
- Neovisnost,
- Lojalnost,
- Pravednost.

U etičkom kodeksu Hrvatske udruge za odnose s javnošću (HUOJ) u uvodnim načelima je iskazana suglasnost članova za održavanje najviših standarda profesionalnog ponašanja, integriteta, povjerljivosti i financijske korektnosti. Članovi HUOJ-a dužni su odnositi se prema poslodavcima, zaposlenicima, klijentima, kolegama u struci i ostalim profesijama i javnosti pošteno i iskreno. Podržavat će profesionalno osposobljavanje i razvoj članova profesije. Etičkim kodeksom definirane su osnove za dobro poslovanje na području odnosa s javnošću, a to su:<sup>75</sup>

- Profesionalna neovisnost,
- Profesionalna sposobnost,
- Transparentnost i konflikti interesa,
- Povjerljivost.

### **9.3. Društvena odgovornost**

Svaka profesija, pa tako i odnosi s javnošću, moraju ispuniti očekivanja i moralne obaveze u društvu. Obaveza služenja društvu vrijedi i za pojedinačne djelatnike i za cijelu profesiju. To znači da će stručnjak koji se ispravno ponaša uzeti u obzir društva kao cjeline dok radi sa svojim klijentima. Odnose s javnošću se ocjenjuje po njihovom učinku na društvo. Broom navodi kako se njihova vrijednost u društvu povećava ako promiču slobodno, etično natjecanje ideja, informacija

---

<sup>74</sup> Broom, G. M. Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću, MATE d.o.o., Zagreb 2010., str. 135

<sup>75</sup> Tomić, Z., Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, SYNOPSIS, Zagreb, 2016., str. 1116

i obrazovanja na tržištu javnog mnijenja, otkrivaju svoje izvore i ciljeve te nadmeću visoke standarde ponašanja. Nadalje, njihova se vrijednost u društvu smanjuje kada potiskuju ili ograničavaju natjecanje ideja, skrivaju ili pripisuju drugima svoje izvore i/ili toleriraju nekompetentnu ili neetičnu praksu.<sup>76</sup>

Društveno odgovorni odnosi s javnošću imaju sljedeće pozitivne značajke:<sup>77</sup>

1. unapređuju profesionalnu praksu kodificiranjem i primjenom standarda etike i ponašanja,
2. poboljšavaju ponašanje organizacije isticanjem potrebe za njihovim javnim prihvaćanjem,
3. služe javnom interesu artikuliranjem svih stajališta unutar javnog foruma,
4. služe našem segmentiranom, raštrkanom društvu tako da komuniciranjem i posredovanjem zamijene dezinformacije informacijama, neslogu razumijevanjem,
5. ispunjavaju svoju društvenu odgovornost promicanja javne dobrobiti pomažući društvenim sustavima da se prilagode promjenjivim potrebama i okolišima.

Mnogo se pozitivnih stvari može pripisati etičnoj praksi odnosa s javnošću, a postoji još obilje prilika za služenje javnom interesu. Potencijalno dobro koje je uzrokovano etičnim i učinkovitim odnosima s javnošću nema granica, ali takvo može biti i njihovo potencijalno loše djelovanje. Stoga, odnosima s javnošću se mogu pripisati sljedeće negativne značajke:<sup>78</sup>

1. promicanje posebnih interesa, ponekad nauštrb javne dobrobiti,
2. pretrpavanje već zagušenih komunikacijskih kanala pseudo događajima i suvišnim frazama koje više zbunjuju, nego što razjašnjavaju,
3. nagrizanje naših komunikacijskih kanala cinizmom i gubitkom vjerodostojnosti.

---

<sup>76</sup> Broom, G. M. Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću, MATE d.o.o., Zagreb 2010., str. 132

<sup>77</sup> Broom, G. M. Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću, MATE d.o.o., Zagreb 2010., str. 133

<sup>78</sup> Broom, G. M. Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću, MATE d.o.o., Zagreb 2010., str. 133

## 10. KOMPARATIVNA ANALIZA BRENDOVA DIOR I CHANEL

Modna kuća Christian Dior, najpoznatija kao Dior, osnovana je 1947. godine u Parizu od strane modnog dizajnera, Christiana Diora, po kojem je dobila i ime. Svoju debitantsku kolekciju zvanu „New Look“, Christian Dior predstavio je 1946. godine. Ona je revolucionirala poslijeratnu modu svojim luksuznim tkaninama, voluminoznim suknjama i ženstvenim siluetama. Također, na istoj reviji je predstavio svoj prvi ženski miris „Miss Dior“ koji se dan danas može pronaći na policama parfumerija.

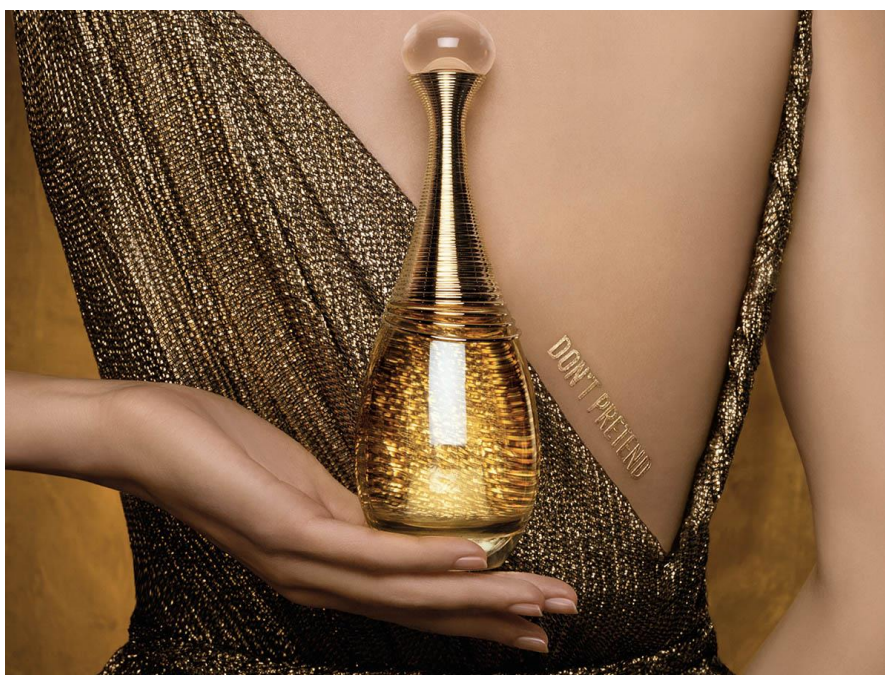
Dior je poznat po svojim haute couture kreacijama koje zrače elegancijom i inovativnošću. Svaki komad je pomno izrađen te ih se često može vidjeti na raznim modnim događanjima poput Met gale ili dodjele Oskara. Uz kolekciju visoke mode, Dior nudi i ready-to-wear kolekciju koja omogućuje da njihov prepoznatljivi stil bude pristupačan široj javnosti. Ready-to-wear kolekcija uključuje i modne dodatke, poput legendarne „Lady Dior“ torbice koja je jedan od najprepoznatljivijih komada brenda, prošivene cannage uzorkom. Tijekom godina Dior je imao nekoliko utjecajnih dizajnera koji su pridonijeli evoluciji i uspjehu brenda. Značajni dizajneri su Yves Saint Laurent, John Galliano, Raf Simons i Maria Grazia Chiuri, koja je trenutna kreativna direktorica brenda.



**Slika 6.** #DiorAW23 kolekcija prikazana u Shenzhenu, Kina<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Dior Official (@dior), A further selection of looks serves to encapsulate the mood of the #DiorAW23 collection by @MariaGraziaChiuri, 16.7.2023., preuzeto sa: [https://www.instagram.com/p/CuvyodYIUHz/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CuvyodYIUHz/?img_index=1) (15.8.2023.)

Osim po visokoj modi, ovaj brend poznat je i po vrhunskim mirisima, proizvodima za njegu lica i make up-u. U zadnjih 70 godina Dior je stvorio brojne parfeme koji su postali ikone u industriji mirisa. Osim već spomenutog Miss Diora čije je zaštitno lice glumica Natalie Portman, bitno je navesti i J'adore. J'adore, iako nije prvi miris Dior kuće, bez sumnje nosi ime najboljeg Diorovog mirisa i najpopularnijeg među ženama. Miris je nastao 1999. godine kao homage samom Christianu Dioru. Sve, od samog imena do oblika bočice i boje koje ju ukrašavaju je bila počast Dioru, ali i počast svim ženama iz kojih je Dior crpio inspiraciju. Također, jedna od ikona Dior mirisa je Sauvage. Sauvage je noviji muški miris koji je došao na tržište 2015. godine te je srušio sva očekivanja prodaje. Popularnost Sauvagea je pokazao kako uspješan spoj marketinga, kvalitete, ali i profila mirisa može pozitivno utjecati na širu publiku.



**Slika 7.** Dior J'adore kampanje iz 2021. godine<sup>80</sup>

Kao što je već spomenuto, osim mirisa Dior je poznat i po visokokvalitetnom makeupu. Trenutačno najtraženija linija je Dior Backstage koju je Dior predstavio tržištu 2018. godine. Linija se sastoji od proizvoda poput tekućeg pudera, korektora, rumenila, koji će klijentima omogućiti izgled profesionalnog makeup-a i prikladni su za stvaranje raznovrsnih makeup look-ova. Ova je

<sup>80</sup> <https://hauteliving.com/2021/11/dior-jadore-campaign/704366/> (15.8.2023.)

linija poznata po svom širokom rasponu nijansi i prilagodljivosti različitim tonovima i tipovima kože. Kolekcija Dior Backstage nije namijenjena samo vizažistima već i običnim potrošačima koji traže kvalitetni makeup za nešto nižu cijenu, nego njihova regularna makeup linija. Pokretanjem ove linije cilj Diora je bio privući mlade ljude, koji prate trendove, da kupe i isprobaju njihove proizvode. Unazad godinu dana, proizvodi Backstage linije, pogotovo Rosy Glow rumenilo i Addict Lip Oil, oborili su rekorde prodaje u cijelom svijetu, zahvaljujući promociji na društvenim mrežama kao što su Instagram i TikTok.



**Slika 8.** Dior Rosy Glow i Addict Lip Oil<sup>81</sup>

Cvijeće je oduvijek bilo u središtu Diora. Sve linije sadrže beskrajnu snagu cvijeća koje se na prirodan način uzgajaju u Dior vrtovima po cijelom svijetu. Neki od njih su The Loire Valley u kojem se uzgaja Rose de Granville, najjača i najotpornija ruža koja je temelj Dior njege lica, Ranomafana vrt na Madagaskaru gdje se uzgaja Longoza te vrt u Grassu gdje uzgajaju jasmin,

<sup>81</sup> Dior Beauty Official (@diorbeauty), The perfect duo., 6.6.2023., preuzeto sa: <https://www.instagram.com/p/CtJ2HftTJZ/?igshid=MTC4MmM1YmI2Ng%3D%3D> (16.8.2023.)

majsku ružu i tuberozu te neroli.<sup>82</sup> Implementirajući održive prakse i inicijative unutar svog poslovanja, Dior je pokazao predanost društvenoj odgovornosti i odgovornosti prema okolišu.

Dior puno ulaže u stvaranje sadržaja na svojim društvenim mrežama. Najveći fokus imaju na svoja dva Instagram profila, Dior Official i Dior Beauty Official, gdje svakodnevno objavljuje fotografije i videozapise o svojim modnim revijama, proizvodima i suradnjama sa svojim brand ambasadorima. U vrijeme pisanja ovog rada Dior Official Instagram profil ima 44,9 milijuna pratitelja i preko 11 tisuća objava. Dior ima povijest suradnje s istaknutim slavim i utjecajnim osobama, što ga čini omiljenim izborom među holivudskim zvijezdama i modnim ikonama. Neki od slavni s kojima Dior surađuje su Charlize Theron, Johnny Depp, Anya Taylor Joy i Robert Pattinson. Na hrvatskom tržištu Dior surađuje sa nekoliko influencera te im je fokus na Instagram kampanjama.

Dior se nametnuo kao simbol ženstvenosti, inovacije i bezvremenskog stila u svijetu luksuzne mode te je globalno prisutan i dostupan. U Hrvatskoj nije moguća kupovina preko Diorove web stranice niti ne postoji Diorov butik, što znači da nije moguće kupiti njihovu ready-to-wear kolekciju i La Collection Privee, ali zato ostale mirise, sav makeup i skin care je moguće kupiti u određenim high-end parfumerijama. Njegove kreacije nastavljaju nadahnjivati i utjecati na modnu industriju te postavljaju trendove koji odjekuju kroz generacije.

Chanel je francuska modna kuća osnovana 1909. godine od strane dizajnerice Gabrielle „Coco“ Chanel. Gabrielle Chanel 1910. godine otvara svoju prvu trgovinu sa šeširima. Chanelin jednostavan, elegantan stil odijevanja stvara senzaciju, a uskoro je oponaša cijeli Pariz. Nakon godina stvaranja raznih odjevnih kolekcija i ostvarenja reputacije 1918. godine otvara butik visoke mode u Parizu.<sup>83</sup> Chanelove haute couture kolekcije poznate su po iznimnom umijeću izrade, posvećenosti detaljima i umjetničkom dizajnu. Chanel je zaslužan za popularizaciju "male crne haljine" kao svestranog i neophodnog predmeta u ženskoj garderobi. Ovaj koncept napravio je revoluciju u večernjoj odjeći nudeći jednostavnu, elegantnu i bezvremensku opciju. Jedan od ikonskih elemenata dizajna koji predstavlja Chanel je upotreba tvida u izradi odijela. Chanelov

---

<sup>82</sup> [https://www.dior.com/en\\_int/skincare/the-art-of-skincare/discover-the-dior-gardens](https://www.dior.com/en_int/skincare/the-art-of-skincare/discover-the-dior-gardens) (15.8.2023.)

<sup>83</sup> [https://inside.chanel.com/en/timeline/1910\\_chanel-modes](https://inside.chanel.com/en/timeline/1910_chanel-modes) (16.8.2023.)



sako od tvida možda je najpoželjnijih modnih komada na svijetu. On predstavlja ultimativni simbol šika, prenosi luksuz i status snažnije od bilo kojeg drugog pojedinačnog komada odjeće. Jednako kao i Dior, Chanel ima svoju ready-to-wear kolekciju koja je najpoznatija po ženskim torbicama. U veljači 1955. godine, Gabrielle Chanel je predstavila torbu Chanel 2.55 koja je svojim prošivanim uzorkom i lančanim remenom ostala do danas kao jedna od neprepoznatljivijih i najtraženijih luksuznih torbi. Nakon smrti Gabrielle Chanel, Karl Lagerfeld je preuzeo ulogu glavnog dizajnera te je odigrao značajnu ulogu u modernizaciji i pomlađivanju brenda.



**Slika 9.** Manekenka Vivienne Rohner za pred-kolekcijsku kampanju proljeće-ljeto 2023.<sup>84</sup>

Kada se spomene Chanel najčešće na što prvo javnosti pomisli je kulturni Chanel N°5 koji je predstavljen 1921. godine. Kreirao ga je Ernest Beaux, bivši parfumer slavenskih monarha. Chanel N°5 dobio je ime po petom uzorku koji je Ernest Beaux predstavio Chanel.<sup>85</sup> Taj miris dan danas ostaje krajnji simbol ženstvenosti. Chanel N°5 u potpunosti je promijenio način stvaranja parfema

<sup>84</sup> Chanel (@chanelofficial), Always on the move — model Vivienne Rohner spells out the city legend and its sparkling nights for the CHANEL Spring-Summer 2023 pre-collection campaign 30.1.2023., preuzeto sa: [https://www.instagram.com/p/CoCd0OloiUJ/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CoCd0OloiUJ/?img_index=1) (16.8.2023.)

<sup>85</sup> <https://www.chanel.com/us/fragrance/n5/chanel-number-5-parfum/> (16.8.2023.)

zato što je to bio prvi miris koji je u sebi imao više mirisnih nota. Osim na sceni ženskih mirisa, Chanel i oborava rekorde muških mirisa. Početkom 2010. godine Chanel je na tržište izbacio muški miris Bleu de Chanel eau de toilette, parfumera Jacques Polge-a, te on postaje jedan od najpoznatijih i najprodavanijih muških mirisa ikad. Gaspard Ulliel, kao prvi muški ambasador za Chanel, je bio zaštitno lice Bleu de Chanel linije do svoje iznenadne smrti 2022. godine te ga je kao zaštitno lice naslijedio glumac Timothée Chalamet.



**Slika 10.** Timothée Chalamet za novu Bleu de Chanel kampanju<sup>86</sup>

Chanel također puno ulaže u razvoj sadržaja za društvene mreže te je, kao i Dioru, Instagram glavna platforma za prezentiranje novih proizvoda i nadolazećih novih modnih kolekcija. Njihov Instagram profil CHANEL ima preko 57 milijuna pratitelja, ali samo 5 tisuća objava. U Hrvatskoj također imaju nekoliko influencera s kojima imaju suradnje. Početkom lipnja 2023. godine Chanel je pokrenuo event u Rovinju - "UN ÉTÉ DE CHANEL". Ideja iza ovog eventa je spajanje privlačnosti hrvatske obale s Chanel elegancijom, a sve kako bi ljudi mogli otkriti jedinstvenu selekciju mirisa i Chanel beauty proizvoda. Pop up je uređen tako da se kroz interijer provlači boja pijeska, a na dijelu zidova prikazuju se Chanel ljetne kampanje. Također, na nekim

---

<sup>86</sup> Chanel (@chanelofficial), For the new BLEU DE CHANEL campaign, Timothée Chalamet embodies the man who is deeply himself 10.6.2023., preuzeto sa: [https://www.instagram.com/p/CtTvEKrMJXn/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CtTvEKrMJXn/?img_index=1) (16.8.2023.)

zidovima vrte se slike u plavoj boji, a sve kako bi posjetitelje podsjetile na plavetnilo bazena.<sup>87</sup>  
Ovo je druga godina kako Chanel u Hrvatskoj pomiče granice promocije.



**Slika 11.** UN ÉTÉ DE CHANEL u Rovinju<sup>88</sup>

Chanelov utjecaj proteže se izvan mode na umjetnost, kulturu i zabavu. Suradnja brenda s umjetnicima, filmašima i slavnim osobama, kao što su Margot Robbie, Lilly Rose Depp, Kristen Stewart, Penélope Cruz i mnogi drugi, pridonijela je njegovoj trajnoj kulturnoj važnosti. Jedna od zadnjih suradnji Chanela je s dugogodišnjom brend ambasadoricom Margot Robbie za film Barbie (2023.).

<sup>87</sup> <https://www.journal.hr/ljepota/vijesti-iz-ljepote/chanel-pop-up-rovinj/> (16.8.2023.)

<sup>88</sup> <https://www.journal.hr/ljepota/vijesti-iz-ljepote/chanel-pop-up-rovinj/> (16.8.2023.)



**Slika 12.** Margot Robbie u filmu Barbie gdje nosi vintage Chanel odjelo<sup>89</sup>

Za razliku od Diora, Chanel ima svoj butik u Zagrebu na Trgu bana Josipa Jelačića gdje je moguće kupiti sve njihove mirise, uključujući i Les Exclusifs des Chanel, makeup i skin care. Također, Chanel je moguće kupiti i u nekoliko high-end parfumerija u Hrvatskoj.

---

<sup>89</sup> <https://www.elle.com/culture/movies-tv/a44653195/barbie-chanel-collaboration/> (16.8.2023.)

## 11. ZAKLJUČAK

Iako Chanel i Dior na prvu se čine kao dva jako slična brenda, kroz dublju analizu moguće je vidjeti kako ih razlikuju bitne značajke. Najviše ih razlikuje ciljana publika. Oba brenda se fokusiraju na potrošače veće platežne moći, ali Dior, za razliku od Chanela, se okrenuo mladim potrošačima, točnije prema milenijalcima i generaciji Z, za koje je rečeno da su veliki potrošači, ali cijene kvalitetu. S druge strane, Chanel, proučavajući njihove kolekcije i nove proizvode, vidi se kako se fokusiraju na starije generacije, točnije potrošače koji su lojalni tom brendu.

Dok im komunikacija na društvenim mrežama je slična, uočljivo je kako Dior puno više ulaže truda u komunikaciju preko objava. U Republici Hrvatskoj doduše niti jedan brend nema svoju društvenu mrežu stoga da bi doprinijeli do javnosti moraju se koristiti promocijskim kampanjama. Oba brenda, pri dolasku noviteta, poduzimaju razne akcije kako bi objavili javnosti o novitetima, no Dior je nešto ažurniji po tom pitanju. Dior pri dolasku svakog noviteta, pogotovo mirisa, organizira aktivnosti s parfumerijama kako bi potaknule prodaju uz prateći posebno uređeni izlog dućana te ukoliko je riječ o Douglas parfumeriji posebno se dogovaraju banneri na web shopu i objave na njihovom Instagram profilu. Također, bitno je napomenuti kako Chanel proizvode u Hrvatskoj nije moguće kupiti preko web shopa. Chanel, za razliku od Diora, u Hrvatskoj organizira evente, jedan od njih je već spomenuti "UN ÉTÉ DE CHANEL" u Rovinju.

Prateći oglašavanje putem tradicionalnih medija vidljivo je kako oba brenda najviše svoje kampanje objavljuju za vrijeme 12. mjeseca, točnije u predbožićno doba, gdje Chanel ima plakate Chanel N°5 na tramvajskim stanicama diljem Zagreba, dok Dior preko televizije pušta reklamu za J'adore.

Doduše, za vrijeme rada u parfumeriji kao beauty advisor primijetila sam kako u većini slučajeva te promocijske kampanje ne utječu previše na hrvatske potrošače. Takozvani marketing od usta do usta je najčešći način kako potrošači saznaju za nove proizvode. Također, društvene mreže kao Instagram i TikTok koji stvaraju „viralne“ proizvode se drugi najčešći način koji navede potrošače da se odluče za kupnju.

U Hrvatskoj oba brenda obaraju rekorde prodaje, no Dior poduzima više komunikacijski aktivnosti kako bi privukao potrošače. Dior je, kao brend, više mladenački, stalno se mijenja, svako

malo uvodi neke novitete u poslovanju, na primjer smanjenje plastike i reciklirano staklo bočica radi očuvanja prirode, te se ne boji to iskomunicirati s javnosti putem društvenih mreža ili preko svojih beauty advisor-a. Chanel je jedna konstanta koja se kupuje radi osjećaja prestiža koji pruža. Chanel živi od svojih lojalnih kupaca.

## LITERATURA

Knjige:

1. Bernays, E. Public Relations, University of Oklahoma Press, Norman, New York, 1952.
2. Black, S. Odnosi s javnošću, Clio, Beograd, 1997.
3. Broom, G. M. Cutlip & Center's Učinkoviti odnosi s javnošću, MATE d.o.o., Zagreb 2010.
4. Hall, Judith A., Knapp, Mark L. Neverbalna komunikacija u ljudskoj interakciji, Naklada Slap, Zagreb 2010.
5. Heath, R. L., Coombs W. T. Today's Public Relations – An Introduction, Sage Pub., Thousand Oaks, 2006.
6. Lamza-Maronić, M. Glavaš, J.: Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008
7. Mihalinić, M. Upravljanje krizama i komuniciranje, Veleučilište Velika Gorica, 2018.
8. Milas, Z. Uvod u korporativnu komunikaciju, Novelti Millenium, Zagreb, 2011.
9. Rajković, D. Krizno komuniciranje, Poslovno Veleučilište Zagreb, Zagreb, 2017.
10. Šutalo, V. Odnosi s javnošću, Poslovno veleučilište, Zagreb, 2017.
11. Tomić, Z. Odnosi s javnošću – Teorija i praksa, SYNOPSIS, Zagreb, 2016.

Akademski članci:

- Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik, 2012., str. 387
- Lučić, N. Značaj komunikacionih vještina u menadžmentu, Univerzitetska hronika - časopis Univerziteta u Travniku, 37-44
- Kobašić, A., O Skladu strategije i organizacijske strukture poduzeća, Ekonomska misao i praksa, 1994., 95-106
- Tomić, Z., Milas, Z. Strategija kao odgovor na krizu. Politička misao, 2007., 44 (1), 137-149

Internetski članci:

- <https://haiilo.com/blog/why-business-communication-is-crucial-for-success/> (1.8.2023.)
- <https://clearinfo.in/blog/principles-of-business-communication/> (1.8.2023.)
- <https://brandingforthepeople.com/what-is-a-verbal-identity-and-why-do-you-need-it/> (1.8.2023.)
- <https://prlab.co/blog/why-is-pr-important-10-reasons/> (5.8.2023.)
- <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media.asp> (10.8.2023.)
- <https://ohiostate.pressbooks.pub/stratcommwriting/chapter/what-is-media-relations/> (10.8.2023.)
- <https://www.clearvoice.com/resources/what-is-media-relations/> (10.8.2023.)
- <https://www.rockdovesolutions.com/blog/what-is-crisis-communication-a-guide-for-beginners> (13.8.2023.)
- <https://www.cnbc.com/2017/05/01/7-insights-from-legendary-investor-warren-buffett.html> (14.8.2023.)
- <https://prohibitionpr.co.uk/public-relations/crisis-management/what-is-crisis-management-and-why-its-important/> (13.8.2023.)
- [https://www.dior.com/en\\_int/skincare/the-art-of-skincare/discover-the-dior-gardens](https://www.dior.com/en_int/skincare/the-art-of-skincare/discover-the-dior-gardens) (15.8.2023.)
- [https://inside.chanel.com/en/timeline/1910\\_chanel-modes](https://inside.chanel.com/en/timeline/1910_chanel-modes) (16.8.2023.)
- <https://www.chanel.com/us/fragrance/n5/chanel-number-5-parfum/> (16.8.2023.)
- <https://horka.hr/komunikacijska-strategija/> (16.8.2023.)



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Procjena vjerojatnosti krize .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tablica 2. Procjena mogućeg rizika učinka krize.....	31
Tablica 3. Matrica rizika.....	32
Tablica 4. Matrica ranjivosti.....	33
Tablica 5. Strategije kao odgovor na krizu.....	36

## POPIS SLIKA

Slika 1. Struktura komunikacije .....	8
Slika 2. Pojednostavljeno objašnjenje razlike između „brand voice“ i „brand tone“.....	11
Slika 3. Zaštitni znak Dior i Chanel kuća.....	12
Slika 4. Pet funkcija odnosa s javnošću, R. L. Heath, W. T. Coombs, 2006. ....	19
Slika 5. Društveni mediji.....	24
Slika 6. #DiorAW23 kolekcija prikazana u Shenzhenu, Kina .....	43
Slika 7. Dio J’adore kampanje iz 2021. godine.....	44
Slika 8. Manekenka Vivienne Rohner za pred-kolekcijsku kampanju proljeće-ljeto 2023. ....	47
Slika 9. Timothée Chalamet za novu Bleu de Chanel kampanju .....	48
Slika 10. Margot Robbie u filmu Barbie kako nosi vintage Chanel odjelo.....	50