

# Krizno komuniciranje u modnoj industriji

---

**Petrović, Nataša**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*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:180:800372>

*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

Nataša Petrović

**KRIZNO KOMUNICIRANJE U MODNOJ  
INDUSTRIJI**

završni rad

na

stručnom prijediplomskom studiju

Zagreb, srpanj 2023.



**POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB**

Stručni prijediplomski studij marketinga i komunikacija

Smjer manager komunikacija

**KRIZNO KOMUNICIRANJE U MODNOJ  
INDUSTRIJI**

završni rad

MENTOR:

Dorotea Milas, mag. phil. et mag. rel.

STUDENT:

Nataša Petrović

Zagreb, srpanj 2023.

## **POSVETA I ZAHVALA**

Željela bih izraziti nekoliko riječi zahvale onim ljudima koji su me vodili kroz ovo putovanje. Veliko hvala mojoj mentorici Dorotei Milas, mag. phil. et mag. rel što mi je pružila veliku čast da izradim ovaj završni rad pod njezinim vodstvom. Hvala Vam na ukazanom povjerenju, strpljivosti i razumijevanju te na svim savjetima koje ste mi dali tijekom cijelog studija. Također, hvala Vam na svim životnim savjetima koje ste pružili nama studentima tijekom Vaših predavanja.

Hvala mojoj obitelji, prvenstveno mojim roditeljima što su uvijek bili uz mene tijekom studija i što su mi bili podrška tijekom čitavog školovanja.

Također, zahvaljujem i svim profesorima koje sam susrela tijekom svog studija i koji su obogatili moj život novim znanjima. Velika hvala SVIMA.

## **SAŽETAK**

Upravljanje krizom je proces koji organizacija poduzima kad dođe do lošeg događaja koji prijeti organizaciji i njenom postojanju. U ovom radu ću na primjeru slučaja Balenciaga objasniti: Osnove kriznog komuniciranja, izradu plana za krizno komuniciranje te ključne poruke i zaključak na šokantnu modnu kampanju.

**Ključne riječi:** kriza, krizna komunikacija, Balenciaga, društveni mediji.

## **ABSTRACT**

Crisis management is a process that an organization takes when a bad event occurs that threatens the organization and its existence. In this paper I will use the Balenciaga case as an example to explain: basics of crisis communication, a plan for crisis communication and key messages and conclusion to the shocking fashion campaign

**Keywords:** crisis, crisis communication, Balenciaga, social media.

Zagreb, 2023. godina.

## IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom **Krizno komuniciranje u modnoj industriji** izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice Dorotee Milas, mag. fil. et mag. rel. Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim prijediplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada. Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojemu je napisan (lektorica: Dorotea Milas, mag. fil. et mag. rel.).

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad **Krizno komuniciranje u modnoj industriji** javno dostupnom institucijskom repozitoriju Poslovnog veleučilišta Zagreb i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

Nataša Petrović

**OIB: 25154892029**



# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
2. KRIZNA KOMUNIKACIJA.....	4
2.1.Krizni menadžment i komunikacijske vještine.....	5
2.2.Izrada plana za krizno komuniciranje.....	7
2.3.Komunikacijski kanali i ključne poruke.....	13
3. STUDIJA SLUČAJA BALENCIAGA.....	16
3.1.Šokantna modna kampanja.....	17
3.2.Tijek događaja.....	20
3.3.Zaključci.....	24
4. ZAKLJUČAK.....	26
LITERATURA.....	27
PRILOZI (Popis slika)	30



**Slika 1.** Logo Balenciaga

## 1.UVOD

„Kralj je mrtav“. Kada je list *Women's Wear Daily* objavio ovaj naslov 23. 3. 1972. godine, nitko u modnom svijetu nije imao sumnju o kome se radi. Postojao je samo jedan kralj mode, i njegovo ime je bilo Cristobal Balenciaga. Ovog kralja visoke mode i čuveni Dior zvao je "majstorom svih nas" dok je velika Coco izjavila kako je Balenciaga bio "kreator u pravom smislu te riječi, dok su drugi samo obični modni dizajneri.“

Luksuzni brend Balenciaga imao je ogromnu krizu kada je u studenom 2022. godine odustala od svoje blagdanske reklamne kampanje koja prikazuje djecu koja drže plišane medvjediće u BDSM (BDSM - je kratica za Bondage - Discipline (ili Dominance), Submission (ili Sado-) . Reakcija javnosti na fotografije bila je brza te je hashtag #cancelBalenciaga postao trending na Twitteru i TikToku, a mnogi su optužili brend i njegovog kreativnog direktora Demnu za odobravanje pedofilije i iskorištavanje djece. U drugoj reklami koja je izašla kasnije istog mjeseca, torba iz suradnje Balenciage s Adidasom bila je fotografirana na hrpi dokumenata na kojima je između ostalog presuda američkog Vrhovnog suda kojom je potvrđen zakon koji kriminalizira fotografije seksualnog zlostavljanja djece. Čini se da u Balenciagi nitko nije primijetio taj dokument. Komentari su ih zatekli pa su svega dva sata nakon prve isprike objavili drugu u kojoj se ispričavaju zbog uznemirujućih dokumenata te govore da osuđuju bilo kakav oblik zlostavljanja djece. Dodali su k tome da je na kampanji radila vanjska tvrtka koja je u fotografije uključila predmete koje kuća Balenciaga nije odobrila i zbog čega uskoro može očekivati poziv na sud (The Verge, 2022).

Drugi primjer je talijanski luksuzni brend Gucci sa situacijom iz 2019. godine kad su se suočili s prosvjedom jednog od vlastitih modela na pisti tijekom Milanskog tjedna mode. Manekenka Ayesha Tan Jones prosvjedovala je protiv odjevnog predmeta koji je morala nositi na pisti: bijele haljine koja je podsjećala na „luđačku košulju“. Jones je crnom tintom na svojim dlanovima napisala „mentalno zdravlje nije moda“ te je kasnije objavila kratki video svog prosvjeda na Instagramu uz izjavu: „Kao umjetnica i model koja sam i sama iskusila borbe s mentalnim zdravljem i zbog članova obitelji i voljenih koji su bili pogođeni depresijom, anksioznošću, bipolarnom bolešću i shizofrenijom, smatram da je bezosjećajno za veliku modnu kuću kao što je Gucci da koristi ovakve koncepte za prolazan modni trenutak. Predstavljanje ovih

mentalnih borbi kao rekvizita za prodaju odjeće u današnjoj kapitalističkoj klimi je vulgarno, nemaštovito i uvredljivo za milijune ljudi diljem svijeta pogođenih ovim problemima.“

Gucci je nakon revije objavio na Instagramu: „Uniforme, utilitarna odjeća, normativno odijevanje, uključujući luđačke košulje uključene su u reviju kao najekstremnija verzija uniforme koju diktira društvo i oni koji ga kontroliraju“. Također su dodali da izgled, koji je dizajnirao kreativni direktor tvrtke Alessandro Michele, neće biti prodavan (The Guardian, 2019).

Zadnji primjer koji ćemo spomenuti dogodio se 2018. godine kad su se osnivači Dolce & Gabbane, Domenico Dolce i Stefano Gabbana našli u središtu s najnovijom kontroverzom. D&G našla se na meti kritika zbog niza objava na Instagramu, Facebooku i Twitteru na kojima se nalazi kineska manekenka s namjerno suženim očima. U jednom videu se također vidi kako isti model pokušava koristiti štapiće kako bi jela talijansku hranu, a narator u videu daje upute kako pravilno jesti talijanska jela uz neumjesne komentare. Nakon reakcije svojih pratitelja i kritičara, D&G su povukli kampanju i izdali video u kojem se ispričavaju. Dolce je rekao: „Oduvijek smo bili zaljubljeni u Kinu. Volimo vašu kulturu i svakako imamo mnogo toga za naučiti. Zato nam je žao ako smo pogriješili u načinu na koji smo se izrazili.“ Unatoč njihovoj ispriči, D&G su se ponovno našli u nizu kontroverza kad su u javnost došle rasističke objave njihovih osnivača nakon čega su izjavili da su njihovi brendovi i privatni profili na društvenim mrežama hakirani (CNN, 2021).

Ovi su slučajevi slični po tome što su svi klasificirani kao luksuzne modne marke, što sugerira da te modne tvrtke često uzrokuju krize zbog neprikladnog oglašavanja ili dizajna. Sva tri modna brenda imaju politike oglašavanja, vrijednosti i korporativne društvene odgovornosti koje zastupaju ili bi ih barem trebali zastupati u svom oglašavanju. Ipak, unatoč tome, završili su u krizi zbog marketinga ili dizajna ili kulturološke osjetljivosti i rasizma, što je izazvalo buru na društvenim mrežama.

Uzimajući u obzir krize koje proizlaze iz gore navedenog, tvrdimo da loše planirano krizno upravljanje može eskalirati do određene točke u kojoj dovodi u pitanje temelje luksuznih brendova. Također, upravljanje kriznim situacijama nije promatrano u smislu na koji se način komunicira unutar društvenih medija i kako to zauzvrat utječe na odnos povjerenja između pogođenih strana.



**Slika 2.** Gucci revija

## 2. KRIZNA KOMUNIKACIJA

Krizno komuniciranje na društvenim mrežama postalo je sve važnije za organizacije u digitalnom dobu. Društvene mreže poput Twittera, Facebooka, Instagrama i TikToka pojavile su se kao moćna sredstva za organizacije da šire informacije i odgovore na javne upite tijekom krize (Coombs, 2014).

Jedna od prednosti korištenja društvenih medija u kriznom komuniciranju je brzina s kojom organizacije mogu doći do javnosti. To im omogućuje da odgovore na javne upite i pruže informacije široj publici u stvarnom vremenu (Veil, Buehner i Palenchar, 2011). Društvene mreže također organizacijama pružaju priliku da pokažu empatiju i brigu za one koje je kriza pogodila, čime stvaraju pozitivne odnose s dionicima (Jin, Liu i Austin, 2014).

Međutim, važno je koristiti društvene mreže strategijski i oprezno, jer netočne ili neodgovarajuće poruke mogu pogoršati krizu i štetiti ugledu organizacije (Veil i dr., 2011). Kako bi se osiguralo učinkovito krizno komuniciranje na društvenim mrežama, bitno je imati plan i odrediti tim koji će biti odgovoran za upravljanje društvenim mrežama tijekom krize (Coombs, 2014). Krizno komuniciranje na društvenim mrežama ključan je aspekt kriznog upravljanja i može imati značajnu ulogu u smanjenju utjecaja krize na ugled i imidž organizacije. Ako su organizacije proaktivne, transparentne i reaktivne, mogu učinkovito upravljati javnim percepcijama tijekom svoje krize (Jin i dr., 2014).

Kriza može nastati iz raznih razloga, kao što su proizvodni problemi, kontroverzne marketinške kampanje ili skandali vezani uz osoblje ili vlasnike brenda. Luksuzni brendovi moraju biti spremni na takve izazove i imati učinkovit plan komunikacije u kriznim situacijama. Poželjno je da koriste društvene mreže kao sredstvo za kriznu komunikaciju jer im one pomažu da odgovore na upite javnosti i pružaju informacije o krizi (Kaul i Dhir, 2019).

Također je važno da luksuzni brendovi razumiju osjetljivost svojih klijenata u kriznim situacijama. Oni bi trebali razmotriti različite kulture i vrijednosti kako bi prilagodili svoju komunikaciju i pokazali empatiju prema klijentima (Kaul i Dhir, 2019). Efikasna krizna komunikacija može smanjiti negativne utjecaje i održati imidž brenda. Luksuzni brendovi bi također trebali održavati javno poštivanje ključnih vrijednosti brenda, poput izvrsnosti i kvalitete.

## 2.1. Krizni menadžment i komunikacijske vještine

Teorija dionika (Freeman, 1984) uglavnom se bavi time kako skupine i pojedinci utječu na organizaciju i upravljačko ponašanje koje se poduzima u odgovoru na te skupine i pojedince (Frooman, 1999). Dionik je definiran kao bilo koja skupina ili javnost koju pogađa djelovanje organizacije (Ray, 1999). S druge strane, može se definirati i kao bilo koja osoba, skupina ili organizacija koja može utjecati na performanse organizacije ili na postizanje njezinih ciljeva (Bland, 1998; Lerbinger, 1997). Da bi se učinkovito opisalo ponašanje organizacija, priroda odnosa između tvrtke i njenih dionika mora se adekvatno uzeti u obzir. Organizacije djeluju u nestabilnom okruženju u kojem stalno moraju procjenjivati kako će odgovoriti na svoje dionike. Ne samo da se moraju boriti za ograničene resurse s vanjskim okruženjem, već imaju i ograničene resurse kojima mogu reagirati na vanjske skupine. Proučavajući attribute skupina dionika, istraživači mogu klasificirati kako organizacije mogu formulirati svoje reakcije na pritiske i upite.

Priroda odnosa između dionika i organizacije je važna u oblikovanju odgovora na pritiske dionika. Menadžment može smatrati jednog dionika nevažnim ili manjim jednog dana, a istu grupu zahtijevati potpunu pažnju sljedećeg dana. (Mitchell, Agle i Wood 1997) opisuju to kao važnost dionika i sugeriraju da se ona može mijenjati tijekom vremena. Promjene odnosa dionika stvaraju probleme za organizacije jer kriteriji i očekivanja mogu biti nekompatibilni ili suprotstavljeni. Suočena s proturječnim zahtjevima, organizacija mora odlučiti kojim će se grupama obratiti pozornost, a koje ignorirati (Pfeffer i Salancik, 1978).

U odgovoru na krizu, organizacije moraju prepoznati da širok broj njihovih dionika, uključujući kupce, konkurente i druge članove njihovog okruženja, može biti pogođen. Kada je okruženje organizacije kompleksno i nestabilno, interni i eksterni dionici prelaze granice kako bi se uključili u krizu (Lerbinger, 1997). Mnoge organizacije donose pozitivne pretpostavke o svojim ključnim dionicima, samo da bi shvatile da su pogriješile kada su pogođene krizom. U nekim slučajevima ključni dionici napuštaju pogođenu organizaciju kako bi zaštitili svoje interese i udaljili se od krize (Pearson i Mitroff, 1993). Potreba za hitnim odgovorom na krizu može ograničiti sposobnost organizacije da stupi u kontakt s dionicima. Kriza također može izazvati strah od loše predstave u medijima ili krivnje po udruživanju, što može utjecati na podršku dionika. Veze s dionicima mogu

postati neprijateljske u vrućini krize jer stresna interna i eksterna interakcija može potaknuti sukobe (Pearson i Clair, 1998). Ovisno o kontekstu ili situaciji, organizacije trebaju identificirati sve uključene dionike, posebno jer kriza može proširiti broj važnih dionika (Ulmer i Sellnow, 2000).

Vrste dionika uključuju omogućujuće javnosti, funkcionalne javnosti, normativne javnosti i difuzne javnosti (Dougherty, 1992; Ray, 1999). Omogućuju i javnosti pružaju ovlaštenje i kontroliraju resurse koji omogućavaju organizaciji da postoji. To uključuje skupine poput dioničara, regulatornih agencija i upravnih odbora. Funkcionalne javnosti daju ulaze organizaciji i uzimaju izlaze u zamjenu. Pružaju radnu snagu i koriste uslugu ili proizvod organizacije. Ova skupina uključuje zaposlenike, sindikate, dobavljače i kupce. Tijekom krize, još jedna skupina koja se može pridružiti funkcionalnim javnostima su žrtve. Žrtve su možda bile kupci prije krize; međutim, kada su kupci ozlijeđeni, postaju žrtve. Normativne javnosti su one koje dijele slične vrijednosti ili imaju slične probleme. To može uključivati sindikate, političke grupe i stručna društva. Difuzne javnosti nastaju kada organizacijske aktivnosti rezultiraju vanjskim posljedicama. To uključuje medije, ekološke, stanovnike, zajednicu i javnost u cjelini. Difuzne javnosti su neizravno povezane s organizacijom i uključuju pojedince i skupine koje nisu formalni članovi organizacije (Dougherty, 1992). Žrtve koje inače nisu povezane s organizacijom sve dok se ne pojavi kriza, također mogu postati dionici zbog krize. U tom su slučaju smatrane članovima difuznih javnosti, a ne funkcionalnih javnosti.

Adeosun i Ganiyu (2013) ističu da današnje tvrtke odnose sa svojim dionicima najčešće vide kao nematerijalnu imovinu, te stoga pridaju veliku važnost održavanju dobrih i dugoročnih odnosa s njima kroz stratešku komunikaciju. Korporacije s dobrom reputacijom su učinkovitije u zadovoljavanju potreba zainteresiranih strana, što može pomoći u stvaranju pozitivnog imidža i dugoročne lojalnosti zainteresiranih strana.

Stephens, Malone i Bailey (2005) navode da je važno da organizacije osiguraju podršku dionika tijekom krize. To se može učiniti, primjerice, zamjenom ljudi u menadžmentu i stalnom komunikacijom s dionicima kako bi se utjecalo na njihove percepcije. Drugi ključni cilj strategije tijekom krize je „kontrola štete“ kako bi se spriječile drastične negativne promjene u odnosima s dionicima. Ako su oni povrijeđeni, postoji rizik da će u budućnosti nepovoljno utjecati na organizaciju, povlačenjem svoje podrške ili pomoći.



## 2.2 Izrada plana za krizno komuniciranje

Krizni plan opisuje kako će se reagirati na krizu, uključujući i to tko će biti uključen i što će raditi. Planom se nastoji minimalizirati šteta i što je prije moguće obnoviti normalno poslovanje. Prema Deloitteovom istraživanju velikih poduzeća širom svijeta iz 2018., 84% poduzeća ima krizni plan, u odnosu na 49% njih iz 2015. što govori o njegovoj važnosti i potrebi poduzeća da znaju kako reagirati u takvim situacijama.

No, on nije rezerviran samo za velika poduzeća. Svako poduzeće se prije ili kasnije susreće s poslovnom krizom. Poslovna kriza se može pojaviti u mnogim oblicima, a općenito prijete poslovanju, ugledu, financijama ili strateškim ciljevima vašeg poduzeća. Neke krize ugrožavaju živote, zdravlje i sigurnost. Stoga je važno da poduzeća bez obzira na svoju veličinu imaju krizni plan.

Ljudi pod stresom izazvanim iznenadnim i neugodnim događajima mogu donijeti loše odluke i mogu nenamjerno produžiti ili pogoršati poslovnu krizu pa često kažemo da je, u takvim situacijama, liderstvo u krizi. Brzo i konstruktivno djelovanje može biti ključ opstanka vašeg poduzeća. Upute za menadžere kako voditi ljude u takvim situacijama značajno pridonose bržoj i kvalitetnoj reakciji na krizu.

Nakon krize, važno je zadržati zaposlenike usredotočenima na prioritete poslovanja poduzeća. Potrebno ih je sačuvati od straha i neizvjesnosti koji mogu umnožiti štetu izazvanu poslovnom krizom. Štoviše, stvaranje kriznog plana pomaže vam prepoznati prijetnje, smanjiti njihovu vjerojatnost i poboljšati reakciju na njihovu pojavu.

Dobar i jasan plan također je bitan jer su hitne situacije i katastrofe češće nego što mnogi ljudi shvaćaju. U 2019. konzultantsko poduzeće PwC provelo je ispitivanje među više od 2000 menadžera širom svijeta. Zaključak ispitivanja je da je 69% poduzeća prošlo kroz barem jednu poslovnu krizu u razdoblju od pet godina, a prosječno je svako poduzeće prošlo u prosjeku tri poslovne krize tijekom tog razdoblja. Poslovne krize su najčešće bile povezane s financijama, prije svega likvidnošću, a nakon toga su se isticali tehnološki problemi i operativni neuspjeh, kibernetički kriminal, prirodne katastrofe, društveni mediji i zloupotreba položaja.

Svrha kriznog plana; Planiranje pomaže poduzeću da zaustavi i ublaži negativne učinke poslovne krize, što može uključivati štetu ugledu, gubitak poslova te pravne ili regulatorne probleme. Poslovna kriza može čak uzrokovati zatvaranje poduzeća. Možda najistaknutiji primjer poslovne krize slučaj je američkog poduzeća Enron, koje je propalo početkom 2000-ih zbog skandala koji je započeo računovodstvenim malverzacijama. Poslovne krize ne pogađaju samo velika poduzeća. Prema nekim statistikama više od polovice malih poduzeća prestaje s radom nakon što se suoče s nekom krizom.

Kriznim planom poduzeće se priprema za suočavanje s neočekivanim događajem na sljedeće načine:

- skraćuje i umanjuje utjecaj krize
- štiti zaposlenike i sve pogođene dionike
- čuva rad i produktivnost u najvećoj mogućoj mjeri te
- štiti ugled poduzeća.

Krizni plan čini vaše poduzeće otpornijim i sposobnijim za prevladavanje dugoročnih posljedica poslovne krize. Ranije citirana studija PwC otkrila je da su poduzeća s dobrim kriznim planom dvostruko bolje poslovala nakon krize od onih poduzeća koja takav plan nisu imala. Čak 41% poduzeća s planom je nakon krize bilo jače nego prije krize što se manifestiralo kao povećanje prihoda u razdoblju nakon krize.

Menadžment poduzeća je najčešće odgovoran za postavljanje strategije kriznog menadžmenta. Međutim, za izradu kriznog plana odgovoran je voditelj tima za upravljanje kriznim situacijama i njegov tim uz podršku drugih specijaliziranih odjela. Niz je elemenata plana koji pripremaju članove kriznog tima da učinkovito obavljaju svoje dužnosti u slučaju poslovne krize. Uz uloge i odgovornosti članova tima planom se definiraju i zapovjedni lanac, detalji opremanja prostora i operativnog rada, krizno komuniciranje i slično. U planu trebaju biti i upute odnosno procesi s kojima se rješavaju najuobičajeniji scenariji kriznih događaja. Budući da su hitne situacije nepredvidive - a krize se rijetko, plan mora biti fleksibilan i praktičan. Stoga se pobrinite da se može prilagoditi promjenjivim okolnostima i da ga možete realno obavljati i pod pritiskom.

Nakon formiranja tima za upravljanje kriznim situacijama, podsjetite se misije i vrijednosti poduzeća kako biste bili sigurni da ste uključili upravo ono što je važno za opstanak poduzeća.

Ako su u suštini kriznog plana misija i vrijednosti poduzeća osigurati ćete da i odluke koje ćete donositi pod povećanim stresom zbog poslovne krize imaju svoje uporište u dosadašnjem poslovanju te vrijednostima za koje se i inače zalažete. Svakako je važno da krizni plan bude temeljen na strateškom planiranju i pozicioniranju vašeg poduzeća u normalnim okolnostima. To će vam omogućiti da odluke koje donosite budu usmjerene na zadovoljenje tih ciljeva i da vaše poduzeće neće vrludati usprkos udarcima i problemima u kojima se nalazi.

Prvi korak: osnovna pravila i procjena rizika. Nakon što ste potvrdili osnovna pravila usmjerite se na procjenu rizika. Utvrdite sve potencijalne vrste kriza s kojima se vaše poslovanje može suočiti, a zatim ih rangirajte prema vjerojatnosti i težini. Ovo je temelj kriznog plana i sadržava odgovore koji se odnose na najvjerojatnije poslovne krize. Da biste utvrdili vjerojatnost nekih događaja nužno je da znate i koje su najizglednije prijetnje vašem poslovanju. One igraju važnu ulogu u svakoj poslovnoj krizi te mogu pojačati efekte krize na vaše poslovanje. Jasnom definicijom prijetnji vašem poslovanju možete čak i spriječiti djelovanje krize na poduzeće.

Priroda poslovanja vašeg poduzeća odredit će specifične rizike i prijetnje koje procjenjujete. Svako poduzeće treba započeti s procjenom rizika za glavne funkcije i procese u poduzeću. Nakon što prepoznate potencijalne rizike, rangirajte ih kako biste ustanovili na koje trebate reagirati ranije, brže i snažnije, a s kojim rizicima se možete nositi i kasnijoj fazi kriznog menadžmenta. Na temelju identificiranih prijetnji definirajte postupke s kojima ćete spriječiti da prijetnje postanu problem ili, barem, ublažiti njihov utjecaj na poslovni plan. Uključite aktivnosti koje je potrebno poduzeti i prije nastanka poslovne krize poput stvaranja zaliha materijala ili dodatne provjere i održavanja strojeva.

Znakovi upozorenja; Neki su znakovi upozorenja jasni, vođeni događajima i konkretni, poput vremenske prognoze. Drugi su manje vidljivi i vremenom razvijaju se u neželjenom smjeru. Tako bi, na primjer, financijski simptomi rastuće poslovne krize bili bi negativni novčani tijek, prihod nedovoljan za pokrivanje operativnih troškova, oslanjanje na kredit i dug, pad cijene dionica ili pad prodaje. Signali upozorenja za krizu prodaje uključuju izostanak ponovljenih narudžbi, temeljne promjene u industriji poput zamjene klasičnih fotoaparata digitalnima. Okolnost da većina prihoda dolazi od jednog ili nekolicine kupaca također je znak za uzbunu.

Signali upozorenja u proizvodnom dijelu uključuju ponavljajuće kvarove na opremi, neobjašnjive anomalije u procesima, problemi s kvalitetom proizvoda ili velika fluktuacija radnika. U

postupku prepoznavanja prijetnji važno je steći sposobnost razlikovanja svakodnevnih problema s kojima se susreće poduzeće od onih s kojima se srećete rijetko i čije posljedice mogu biti pogubne. Pristranost i sklonost pojedinaca određenim izvorima informacija koji učvršćuju postojeća uvjerenja mogu spriječiti opažanje pravih kriznih signala. Iskustvo i stručnost presudni su za prepoznavanje znakova krize i ispravno tumačenje tih znakova.

Drugi korak: Analiza utjecaja na poslovanje; Sljedeći je korak provođenje analize utjecaja na poslovanje. U analizi se predviđa koji od ranije ustanovljenih prijetnji i rizika i na koji način će utjecati na vaše poslovanje. Najprije se usredotočite na najvjerojatnije scenarije, a one manje moguće ili čak egzotične ostavite za kraj. Ovaj korak uključuje detaljnu analizu financijskih i drugih posljedica poslovne krize na vaše poslovanje, uključujući poremećaje u proizvodnji, procesima, pružanju usluga i drugim aktivnostima. Te posljedice mogu uključivati izgubljeni prodaju, zakonske novčane kazne i štetu ugledu pojedinaca i poduzeća u cjelini.

Navedite scenarije s kojima mislite da bi se vaše poduzeće moglo suočiti. Ne morate uključiti svaki zamislivi rizik, već pokrivati širok raspon mogućnosti poput prirodnih katastrofa, kibernetičkih napada, prekida komunalnih usluga, tehnoloških kvarova, financijske krize i slično

Treći korak: planiranje odgovora; Prvo odredite kako bi vaše poduzeće trebalo reagirati na krize koje ste prepoznali kao vjerojatne i potencijalno najvećeg negativnog utjecaja. Rijetko se poslovna kriza odvija kako ste planirali, pa bi krizni plan trebao biti prilagodljiv najrazličitijim okolnostima. Razmišljajte o svojim reakcijama kao o elementima koje možete kombinirati kada je to potrebno. Te bi reakcije mogle biti: zaustavljanje proizvodnje, pozivanje hitnih službi, pregled relevantnih pravnih pitanja, evakuacija objekta krizno komuniciranje dobivanje hitne kreditne linije, poduzimanje sigurnosnih mjera, obavještanje menadžmenta, isključivanje komunalnih usluga ili povlačenje proizvoda iz prodaje.

Zatim povežite utvrđene rizike s pojedinim elementima odgovora koje poredajte po smislenom redu te tako stvorite najbolji odgovor za svaki rizik. Svaki element odgovora dodijelite odgovornoj osobi ili timu, a pripremite i vremenski slijed tijekom kojeg se pojedini elementi trebaju odvijati kako bi se pravilno odgovorilo na određeni rizik.

Nakon toga razmotrite alate i resurse koji su vam potrebni za pojedine elemente, kao i vrijeme potrebno da bi neki od elemenata u potpunosti bio obavljen i smanjio utjecaj krize. U ovom dijelu svakako vodite računa o ključnim dionicima za svaki od elemenata. Sasvim je svejedno

jesu li to radnici poduzeća, vanjski stručnjaci ili netko treći. Iznimno je važno znati na koga ćete se osloniti kad se pojavi potreba.

Navedite koji događaji i okolnosti prema kriteriju hitnosti aktiviraju pojedine dijelove kriznog plana. Prirodni prvi odgovor na hitne slučajeve često je paraliza. Zato detaljno planirajte kako ćete reagirati na različite scenarije poslovne krize. Ovo planiranje uključuje dodjeljivanje odgovornosti za svaki zadatak. Promatrajte svoje odgovore na pojedine događaje kao modularne elemente koji se mogu kombinirati ovisno o situaciji. Na taj način će krizni plan biti prilagodljiv svakoj poslovnoj krizi.

U svoj plan uvrstite organizacijsku shemu povezanu s kriznim menadžmentom, tako da bude jasno tko donosi odluke i tko kome odgovara. Postojanje dobro definirane organizacijske sheme tima za upravljanje kriznim situacijama značajno će vam olakšati koordinaciju aktivnosti i dosljednost u njihovom provođenju.

Razmislite o svemu što bi možda trebalo kriznom timu za upravljanje, od zaštitne opreme do kreditnih kartica ili savjetnika za odnose s javnošću. Iznimno važan resurs na koji se često zaboravlja su izvori informacija jer krizno komuniciranje zahtijeva velike količine informacija. Resursi uključuju ugovore i sporazume s dionicima, nacрте objekata, rokove, dijagrame ključnih procesa i postupaka i još mnogo toga.

Plan za krizno komuniciranje vitalni je dio odgovora na krizu. Uz pripremu izvještaja, odgovora i priopćenja koji se trebaju dostaviti različitim javnostima, odredite i osobu koja će odgovore na krizu najbolje približiti sugovornicima. To ne mora biti službeni glasnogovornik poduzeća već osoba koja je upućena u ono što se događa.

Budući da većina ljudi u početku na krize reagira zbunjeno i pasivno, presudno je osigurati da krizni plan jasno odredi osobe koji će pokrenuti cijeli postupak odgovora na poslovnu krizu, ali i povratak u normalno poslovanje kad se za to stvore uvjeti.

Prikupite podatke za kontakt svih članova tima, kao i za sve one koje bi vam mogli trebati, uključujući vanjske savjetnike i stručnjake za pojedine krizne događaje. Morate uspostaviti kanale za distribuciju hitnih informacija svim zaposlenicima. Utvrdite kako ćete interno dijeliti važne vijesti poput mogućnosti zatvaranja poduzeća ili obavijesti o smrti neke osobe uzrokovane kriznim događajem.

Odredite glasnogovornika. Dajte prioritet svojim strateškim komunikacijskim ciljevima i iznesite točke koje želite komunicirati. Provjerite je li vaš krizni plan usklađen s planom za krizno komuniciranje. Budite spremni uspostaviti posebnu web stranicu ili telefonsku liniju kako biste odgovorili na pitanja kupaca ili zajednice.

#### Četvrti korak: trening i koordinacija

Nakon što u potpunosti razradite krizni plan usmjerite se na to da članovi tima za upravljanje kriznim situacijama i ostalo ključni radnici znaju kako obavljati svoje zadatke. Obavijestite sve dionike o situaciji u kojoj se nalazite kako bi vas mogli podržati u vašim odgovorima na krizu. Upoznajte članove tima za upravljanje kriznim situacijama s kriznim planom jer su mnogi od njih sudjelovali u stvaranju njegovih dijelova, ali nisu upoznati s cijelim kriznim planom.

Za uspješno nošenje s poslovnom krizom važna je pravovremena i točna reakcija. Zbog toga tim za upravljanje kriznim situacijama treba vježbati kako se ponašati u određenim situacijama. Čak i vrlo jednostavne vježbe mogu otkriti nedostatke u kriznom planu, a vježbanje će pomoći članovima tima da se prilagodi svojim individualnim ulogama i zajedničkom radu. Osim toga, obučite i ostale radnike kako reagirati u okviru njihovih svakodnevnih poslova.

Krizni plan treba biti dostupan i u elektroničkom obliku kako bi mu se lakše pristupilo i tako spriječio zastoj u njegovom provođenju. Nakon upoznavanja s detaljima kriznog plana članovi tima za upravljanje kriznim situacijama, ali i svi uključeni zaposlenici trebaju uvježbati provođenje kriznog plana kako bi se osjećali sigurno prilikom obavljanja pojedinih radnji. Dogovorite redovno izvođenje vježbi kako bi naučeno postalo što je više moguće automatizirano jer će to značajno doprinijeti uspjehu provođenja plana.

#### Peti korak: provjera i izmjene

Krizni plan će vam uvelike pomoći da se nosite s nepredviđenim događajima. U njemu su opisane procedure i postupci kojima ćete olakšati donošenje odluka u kriznim situacijama. U njemu ćete naći podatke o pojedincima i grupama ljudi koji će vam pomoći prebroditi poslovnu krizu te vremenski intervali u kojima trebate nešto napraviti. Ljudi, u najvećem broju slučajeva, ostaju paralizirani prijetnjama i krizama pa je jedan solidan dokument poput kriznog plana snažno sidro na koje se uvijek mogu pozvati.

Stvorite strukturirani postupak revizije kriznog plana. Kako se vaše poslovanje ili okruženje mijenjaju, nužno ćete morati ažurirati krizni plan. Nakon prolaska krize, tim bi trebao analizirati što je prošlo dobro, a što nije. Utvrdite važne lekcije i provedite sve potrebne promjene.

Kako bi vaš krizni plan mogao odgovoriti na zahtjeve poslovne krize redovito trebate provjeravati i revidirati njegove postavke. Ažuriranjem kriznog plana promjenama u poslovanju, odgovornim ljudima ili načinima kriznog komuniciranja postići ćete da svi ljudi i svi postupci budu ispravni i korisni kada za to dođe vrijeme. Preporuča se da provjerite svoj krizni plan barem jednom godišnje. (<https://www.ramiro.hr/baza-znanja> )

### **2.3. Komunikacijski kanali i ključne poruke**

Povijest krize i reputacijska povijest utječu na opću reputaciju tvrtke, stoga su inkorporirani u SCCT. Coombs tvrdi da su reputacija i povijest reputacije rezultat prošlih interakcija između tvrtke i dionika. Coombs nastavlja tvrditi da menadžeri moraju predvidjeti kako prošla i trenutna povijest krize ili reputacije utječe na percepciju dionika o krizi. To implicira da dionici koriste i povijest krize i povijest reputacije za procjenu nastale krize. Stoga je važno održavati i razvijati zdravu institucionalnu reputaciju kako bi se borili protiv krize (Coombs, 2007).

Ugled institucije odražava kako se ona vidi u očima javnosti i može imati značajan utjecaj na uspjeh organizacije. Ako je institucija cijenjena i poštovana, to će dovesti do veće podrške i povjerenja u nju, što će na kraju dovesti do povećanja poslovanja i lojalnosti klijenata. Međutim, gubitak institucionalnog ugleda može imati negativan utjecaj na organizaciju. Kada se javnost počne sumnjati u kredibilitet, pouzdanost i kvalitetu institucije, to može dovesti do smanjenja podrške i smanjenja poslovanja.

U svojoj knjizi iz 1999. godine, Coombs spominje dvije strategije. Prva je šutnja - odgovor koji Coombs tvrdi da je pasivan jer sugerira nesigurnost organizacije u krizi. Druga strategija je mnogo učinkovitija i vjerojatno korisna tijekom tehničkih kriza jer koristi

„odobrenje vanjskog stručnjaka“ kako bi se povećala vjerodostojnost organizacije. Predlaže da je ovo korisna strategija nakon primjene drugih strategija te da ti stručnjaci mogu hvaliti način rješavanja situacije ili potvrditi da organizacija u krizi ispravno procjenjuje situaciju (Coombs, 1999).

Coombs (1995) navodi da je najbolji način za zaštitu organizacijske slike promijeniti percepciju javnosti o tome tko je odgovoran za krizu. Nepostojeće, udaljene i strategije patnje pokušavaju utjecati na percepciju javnosti o odgovornosti za krizu. Nepostojeće strategije negiraju krizu, tako da organizacija ne može biti smatrana odgovornom za posljedice. Strategije udaljenosti pokušavaju minimizirati odgovornost prikazujući krizu kao nehotečajnu (izgovor) ili uzrokovane vanjskim (opravdanje) silama. Mortifikacijske i ulizivačke strategije nastoje izgraditi pozitivnu organizacijsku sliku. Osim korištenja poruka za promjenu percepcije javnosti, drugi skup poruka koji je koristan tijekom tehničke krize objašnjava tehničke aspekte krize (Coombs, 1995).

Dynes u svom radu ističe važnost dobre organiziranosti u kriznim situacijama te navodi da krizno komuniciranje igra ključnu ulogu u uspješnom upravljanju krizama, a da učinkovita komunikacija mora biti brza, precizna i jasna. Također ističe da krizno komuniciranje uključuje ne samo uspostavljanje komunikacije s medijima i javnošću, već i međusobnu komunikaciju unutar organizacije te suradnju s drugim organizacijama i vladinim agencijama (Dynes, 1970).

Fussell, Collins i Lynn u svom radu proučavali su kako se primjena teorije situacijske krizne komunikacije (SCCT) promijenila tijekom desetljeća u američkom Crvenom križu. Navode da je teorija situacijske krizne komunikacije, koja se temelji na razumijevanju psiholoških i emocionalnih reakcija ljudi u kriznim situacijama, korisna za razumijevanje kako ljudi percipiraju i reagiraju na krizne situacije te kako organizacije mogu uspješno komunicirati u takvim situacijama. Autori također navode da je ključno za uspješno krizno komuniciranje da organizacije imaju jasnu i dosljednu komunikacijsku strategiju, koja se fokusira na pravovremenu i transparentnu razmjenu informacija s relevantnim dionicima. U svom istraživanju, autori su testirali hipotezu da organizacije koje primjenjuju teoriju situacijske krizne komunikacije i imaju jasnu komunikacijsku strategiju postižu bolje rezultate u kriznim situacijama u usporedbi s organizacijama koje nemaju takvu strategiju. Njihova analiza pokazala je da organizacije koje su primjenjivale teoriju situacijske krizne komunikacije i imale jasnu komunikacijsku strategiju imaju manje štetnih posljedica nakon



krize i više povjerenja javnosti u njih. Dakle, njihova hipoteza je potvrđena (Fussell, Collins i Lynn 2013).



**Slika 3.** Komunikacijski kanali

### 3. STUDIJA SLUČAJA BALENCIAGA

Studije slučaja su snažan alat za istraživanje kriznog komuniciranja u praksi (Coombs i Holladay, 2015). One pružaju detaljne prikaze kako su organizacije upravljale kriznim situacijama i kako su komunicirale s javnošću (Fearn-Banks, 2010). Također omogućuju proučavanje različitih pristupa kriznog komuniciranja i analizu učinkovitosti različitih strategija (Coombs i Holladay, 2015).

Jedna od najpoznatijih studija slučaja u vezi kriznog komuniciranja je slučaj Johnson & Johnsona u vezi sa Tylenol skandalom iz 1982. godine. Johnson & Johnson je brzo i efektivno komunicirao s javnošću nakon što su se pojavili slučajevi trovanja uzrokovani otrovanim Tylenol tabletama. Njihov odgovor uključivao je transparentnost, brzu akciju i komunikaciju s javnošću putem medija i javnih izjava. Ova strategija je dovela do povjerenja javnosti u Johnson & Johnson i njihovo brzo oporavak nakon krize (Coombs i Holladay, 2015).

Drugi primjer studije slučaja u vezi kriznog komuniciranja jest slučaj BP-a nakon ekološke katastrofe u Meksičkom zaljevu 2010. godine. BP je komunicirao s javnošću kroz seriju javnih izjava i medijskih konferencija, ali njihove poruke nisu bile učinkovite u smirenju javnosti i smanjivanju štete. To je pokazalo važnost planiranja i procjenjivanja učinkovitosti strategije kriznog komuniciranja prije nego što se kriza dogodi (Coombs i Holladay, 2015).

Kada provodite studiju slučaja, važno je zapamtiti da je ona povezana s jednom specifičnom organizacijom, osobom, lokacijom ili događajem (Bryman i Bell, 2015.). Balenciagina kriza iz studenog 2022. osnova je studije slučaja. Svrha ove studije je steći uvid u to kako funkcionira popravak povjerenja u odnosu na krize koje se šire putem društvenih medija. Proučavanje studija slučaja može pomoći organizacijama u izgradnji učinkovitih planova za upravljanje krizama i komunikaciju s javnošću.

### 3.1. Šokantna modna kampanja

„To je bio krivi izbor od strane Balenciage, u kombinaciji s našim neuspjehom u procjeni i validaciji slika. Odgovornost za ovo leži isključivo na Balenciagi.“ S ovim izjavama jasno je da Balenciaga nije imala namjeru krize u umu prilikom rada na kampanji, što pokazuje naznaku slučajnog klastera (Coombs, 2006).

Od trenutka izbijanja kontroverze Balenciaga je u potpunosti nestala s Twittera, a na Instagramu su obrisali sve objave. Taman u ovo vrijeme pokrenuta je i tema strožeg sankcioniranja seksualnih sadržaja koji uključuju djecu na društvenim mrežama te je sam Elon Musk rekao kako će se obrušiti na kreatore sadržaja koji iskorištava djecu. Neki zato tumače Balenciagin potez kao indirektno priznanje krivnje i bježanje od iste. Stavimo li na stranu samu činjenicu da se nešto tako nevino i dječje poput plišanog medvjedića pomiješalo s opremom za zadovoljavanje seksualnih fantazija, potez kojim Balenciaga takvu igračku daje u ruke djetetu, zaista je degutantna, objasnili su brojni roditelji.

Šlag na torti bile su dva dokumenta vezana uz legalnost dječje pornografije koja su se potkrala kao "rekviziti" u ovoj kampanji. Ovim detaljem Balenciaga je jasno dala do znanja da je planski provela kampanju, no da se nije nadala toliko negativnom učinku.



Slika 4. Prva fotografija modne kampanje

Fotograf **Gabriele Galimberti**, koji je fotografirao i ovu kampanju, inače ima svoj specifičan stil u kojem često slika djecu okruženu njihovim igračkama. Ovo se može vidjeti i na njegovom Instagramu gdje su djeca redovno okružena primjerenim dječjim igračkama. Na slikama ispred djece u Balenciaga kampanji nalaze se predmeti za odrasle poput pljoske i čaša za alkohol. Čak i da nema neprimjerenih medvjedića i aludiranja na dječju pornografiju, u kojem su svijetu djeca najbolji odabir modela za promociju vinskih čaša?



**Slika 5.** Druga fotografija modne kampanje

Kada se neka kompanija suoči sa skandalom na društvenim mrežama, reakcija javnosti može generalno biti vrlo različita. U nekim slučajevima, ljudi mogu biti vrlo ljutiti i nezadovoljni, izražavajući svoje nezadovoljstvo kroz komentare, postove i dijeljenjem sadržaja koji kritiziraju kompaniju. Takva negativna reakcija može biti štetna za ugled kompanije i dovesti do smanjenja prodaje proizvoda ili usluga. S druge strane, ako

kompanija pravilno reagira na skandal, može se postići pozitivan efekt. Kompanija bi trebala brzo reagirati na situaciju, ispričati se ako je potrebno, objasniti svoje postupke i poduzeti mjere kako bi se spriječilo da se takvi incidenti ponove u budućnosti. U takvim slučajevima, ljudi mogu pohvaliti kompaniju zbog transparentnosti i brzog rješavanja problema, što može dovesti do povećane lojalnosti kupaca.

Što se tiče društvenih mreža, Balenciaga npr na Facebooku nikad nije objavila ispriku, niti ju podijelila. Na njihovoj službenoj stranici, nije vidljiva ni jedna objava koja spominje ovaj skandal, no reakcija javnosti je i dalje negativna u komentarima na objave nevezane uz ovaj skandal. Na Instagramu, Balenciaga u trenutku pisanja ovog rada ima 14.3 milijuna pratitelja. Balenciaga je obrisala sve objave te ostavila samo nekoliko objava na Instagram Story značajki, koja nema mogućnosti vidljivih reakcija ili komentara pratitelja. No to je jedna od njenih uobičajenih tehnika, koju opisuju kao dio svojih napora za društveni aktivizam. Balenciaga je tako stekla prepoznatljivost svojim jedinstvenim i nekonvencionalnim marketinškim strategijama. Prema članku u Vogueu, Balenciaga je ovu praksu započela 2018. godine s ciljem da poremeti status quo društvenih medija i promovira raznolikost i inkluzivnost. Kreativni direktor marke, Demna Gvasalia, objasnio je u intervjuu za Vogue da je čišćenje Instagram računa način da „očiste ploču i počnu iznova“. On vjeruje da ovaj pristup izaziva tradicionalnu modnu industriju i potiče nove načine razmišljanja.

Kad u Instagram pretraživaču gledamo #cancelBalenciaga hashtag, možemo vidjeti da je on trenutno vezan uz 4.4 tisuća objava. Jedan od popularnijih objava je video @ajplusfrancais francuske medijske tvrtke s opisom „Gađenje, strašno: Luksuzni modni brend Balenciaga je u nevolji nakon što su njihove marketinške kampanje optužene za promicanje pedofilije.“ Objava je skupila 10.3 tisuće „lajkova“. Najpopularniji komentar s 266 „lajkova“ je komentar korisnika @lapackshooteuse koji kaže: „Kao fotograf, i govorim također u ime svojih kolega fotografa, mogu vam reći da je sve apsolutno promišljeno, pažljivo osmišljeno i organizirano. Nema apsolutno nikakvog slučajnosti koje bi mogle dovesti do pogrešnog tumačenja stvari. To je odvratno .“

Što se tiče TikTok-a društvena mreže koja je popularna među mlađim generacijama i poznat po trendovima, izazovima i glazbenim videozapisima. Balenciaga nije objavljivala videe na TikToku te su isključili komentare. Prvi video objavili su 31. siječnja te je bio nevezan za skandal.



**Slika 6.** Social media ad

### **3.2 Tijek događaja**

U studenom, točnije 24. studenog 2022. Balenciaga objavljuje prvu izjavu na Instagramu: „Iskreno se ispričavamo zbog bilo kakve uvrede koju je naša blagdanska kampanja mogla izazvati. Naše plišane torbe s medvjedićima nisu trebale biti prikazane s djecom u ovoj kampanji. Odmah smo uklonili kampanju sa svih platformi“, stoji u priopćenju na Balenciaginom Instagramu.



**Slika 7.** Balenciagina prva isprika na Instagramu

Nekoliko sati kasnije, Balenciaga je izdala drugu izjavu u kojoj je spomenuta Garde-Robe uredska kampanju koja je sadržavala dokumente Vrhovnog suda. „Ispričavamo se zbog prikazivanja uznemirujućih dokumenata u našoj kampanji. Ovu stvar shvaćamo vrlo ozbiljno i poduzimamo pravne radnje protiv strana odgovornih za izradu seta i uključivanje neodobrenih stavki za naše foto snimanje kampanje 23. proljeća. Najoštrije osuđujemo zlostavljanje djece u bilo kojem obliku. Zalažemo se za sigurnost i dobrobit djece. Naše plišane torbe s medvjedićima nisu trebale biti prikazane s djecom u ovoj kampanji. Odmah smo uklonili kampanju sa svih platformi.“

Tvrtka je priznala da nije bilo namjere uključiti zlostavljanje djece u njihovu narativu i da su napravili niz ozbiljnih pogrešaka. Balenciaga se ovdje ispričava zbog uključivanja djece s plišanim medvjedićima u svoju kampanju te priznaju da su medvjedići i kolekcija darova trebali biti prikazani bez djece. Tvrde da su napravili pogrešan izbor, a da nisu adekvatno procijenili fotografije. Izjava dalje tvrdi da je druga kampanja trebala oponašati radno okruženje, a ne uključivati dokumente koji bi mogli biti uznemirujući za gledatelje.

Također naglašavaju da osuđuju svaki oblik zlostavljanja djece i da se zalažu za njihovu sigurnost i dobrobit. Uklanjanje kampanje s platformi i poduzimanje pravnih koraka protiv

odgovornih strana pokazuje da tvrtka ne tolerira ovakvo ponašanje i da su spremni poduzeti mjere da se to ne dogodi u budućnosti. No odgovornost prebacuju na treću stranu.

Ipak, izjava Balenciage je prilično kratka i ne pruža mnogo detalja o tome kako će tvrtka riješiti probleme i osigurati da se takva situacija ne ponovi. Nije spomenuto koliko su daleko tvrtka i njezini pravni timovi u procesu podizanja tužbi ili kakve će mjere poduzeti kako bi osigurali bolju procjenu i odobravanje sadržaja u budućim kampanjama.

Nakon nekoliko dana 27. studenog oglasila se Kim Kardashian - lice brenda te je dodala težinu skandalu, poručivši svojim 334 milijuna Instagram pratitelja da „preispituje“ svoju vezu s Balenciagom.

Ovim je potezom pokazala empatiju i spremnost na dijalog, što je u skladu s preporukama SCCT-a za uspješno upravljanje krizom. Kim Kardashian je pozitivno ocijenila potez Balenciage da povuku kampanju i upute ispriku. Također, vjeruje da su razumjeli ozbiljnost situacije i da će poduzeti potrebne mjere kako se sličan incident više ne bi ponovio. Time je pokazala da je otvorena za suradnju i izražavanje povjerenja u organizaciju. Kardashianina izjava ističe njezinu brigu za sigurnost djece i njezino očekivanje da brendovi budu odgovorni za svoje postupke.



Slika 8. Kim Kardashian izjava



Dana 27. studenog Balenciaga izdaje još jednu izjavu na društvenim mrežama, navodeći 'pogreške'. Izjava priznaje uvredu koju su kampanje uzrokovale i ispričava se svima koji su na bilo koji način pogođeni, uključujući partnere i talente. Balenciaga preuzima odgovornost za nezadovoljstvo i izražava svoju predanost učenju iz grešaka i poboljšanju procesa kako bi se spriječile slične situacije u budućnosti. Prema SCCT teoriji, Balenciaga koristi strategiju kriznog upravljanja koja se zove „oštra isprika“ koja se sastoji od priznavanja krivnje, uzimanja odgovornosti i poduzimanja mjera za popravljavanje situacije. Od tada, brend je ostao tih na društvenim mrežama, ali se vratio 8. veljače kako bi podijelio detalje o svom partnerstvu s dobrotvornom organizacijom za djecu. Sljedeći članak objavljen je na njihovoj službenoj web stranici; „On February 8, 2023, Balenciaga and the Kering Foundation announce a partnership with National Children’s Alliance (NCA). The three-year program will focus on the following pillars:

Support National Children Alliance Mental Health Institute helping children heal from trauma by facilitating a significant increase in access to Trauma-Focused Cognitive Behavioral Training (TF-CBT). Provide education for Balenciaga about child protection and actions adults can take to promote the safety and well-being of children.

Raise public awareness on child abuse and child protection and promoting a happy, healthy childhood.

Support from Balenciaga will enable NCA to train nearly 2,000 professionals specialized in child abuse and up to an estimated 55,000 children will benefit by receiving evidence-based mental healthcare over the three-year program. “There is a strong correlation between childhood trauma and negative health effects – from poor performance in school to increased risk of suicide to higher rates of diabetes, heart disease and cancer,” says NCA Chief Executive Officer Teresa Huizar. “This cycle can be interrupted and improved dramatically for children who receive evidence-based, traumafocused mental health treatment. For them, it can mean the difference between life and death, which is why Balenciaga’s and the Kering Foundation’s support for this program is so urgently needed.” (<https://www.balenciaga.com/fr-fr/national-children-s-alliance>)



**Slika 9.** Treća sporna fotografija s kampanje

### 3.3. Zaključci

Španjolska modna kuća Balenciaga u studenom 2022. godine izazvala je pravu oluju na društvenim mrežama, razbjesivši korisnike interneta, koji su svakodnevno pozivali na bojkot brenda i na pravnu akciju protiv onoga što su nazvali „dječja pornografija“. Naime, Naime, objavili su kampanju koja je prikazivala djecu i medvjediće u BDSM remenju, te djecu položenu preko fotelja okruženu čašama s vinom i opremom za vezivanje. Oni će svoju borbu za istinu pokušati pronaći na sudu, ali javnost i dalje misli da je kompanija sama odgovorna za finalnu verziju. Iako su se ispričali javnosti te osudili pedofiliju, publiki je jako zasmetala činjenica da su za skandal optužili „druge“. Brend je taj koji odobrava sav reklamni materijal, ali oni da maknu fokus sa sebe, podigli su tužbu protiv produkcijske kuće, scenografa i fotografa.

Mogli su učiniti nekoliko stvari kako bi ovaj skandal prošao „ispod radara.“ Trebali su puno brže reagirati. Trebali su znati da je Internet iznimno brz medij i da će ova vijest putovati „brzinom svjetlosti“, Da su odmah odgovoriti na optužbe, umjesto da su problem pokušali sakriti ne bi navukli toliki gnjev javnosti. Samo je trebalo objasniti kako je došlo do propusta, te da nitko nije pregledao kampanju prije objave. Također, loše je to što su isključili komentare na društvenim mrežama te brisali negativne. Brisanje i isključivanje komentara u vrijeme skandala može se činiti kao privremeno rješenje da se izbjegne dodatna šteta, ali s druge strane može se smatrati nedostatkom otvorenosti prema svojim potrošačima, te do gubitka povjerenja. Kompanija je trebala da se aktivno uključi u razgovor i ponudi rješenje, jer je ovakvo ponašanje s isključivanjem komentara utjecalo na njenu percepciju kao društveno odgovorne i može se protumačiti kao nebrigu za potrošače.



**Slika 10.** Fotografija s modne revije Spring' 23

## 4. ZAKLJUČAK

Društvene mreže su doživjele izvanredan porast korištenja diljem svijeta, stoga je trebao ovakav „Balenciaga skandal“ da se podsjeti da je uvijek potreban oprez u svakom koraku marketinškog procesa. Problem nije u tome što organizacija prolazi kroz krizu, nego u tome što je bitno, a to je kako organizacije odlučuju odgovoriti na krize. Ovaj skandal bi mogao biti odlična pouka drugima da vide da brend treba da se poveže s kupcima, bude otvoreniji u svojim postupcima, da bolje treba komunicirati sa svojim potrošačima i pratiteljima na društvenim mrežama, ukratko da je komunikacija s javnošću najbitnija karika.

Pregled komunikacije Balenciage početno je pokazao fokus na obavještanje dionika što rade kako bi povratili njihovo povjerenje. Jedan važan korak u povratku povjerenja dionika je ono što Coombs (2007, 2015) i Xu & Li (2013) spominju, a to je da ih se obavijesti kako će popraviti svoje pogreške. Od tri različite opcije odgovora prema Coombsu (2015), Balenciaga je koristila opciju dogovora. Jasno je pokazala žaljenje i preuzela potpunu odgovornost putem nekoliko isprika. Osim toga, Coombs (2007; 2015) ističe da učinkovitost odgovora na krizu također ovisi o tome kako organizacija upravlja pre-kriznom fazom (prevencija i priprema) i post-kriznom fazom, koja podrazumijeva učenje iz svojih pogrešaka.

Problem nije da organizacija prolazi kroz krizu, već je važno kako organizacije odaberu odgovoriti na krizu. Dijeljenje vrijednosti, zajednički interesi i dokazana empatija zadovoljavanjem zahtjeva dionika određuju može li se tvrtka ponovno smatrati pouzdanom ili ne. Osim što je javnost zgrožena seksualizacijom djece, zgrožena je i sudjelovanjem odraslih osoba u kreiranju ovakvog sadržaja bez da je itko pomislio na potencijalne loše posljedice u svijetu u kojem su djeca ionako eksploatirana u svrhu profita na nebrojeno mnogo načina. Teško je reći kakva će biti budućnost brenda, ali ono što možemo pretpostaviti, ova se situacija neće tako brzo stišati niti zaboraviti.

**BALENCIAGA**

## LITERATURA

1. Coombs, T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research.
2. Veil, S. R., Buehner, T., & Palenchar, M. J. (2011). A work-in-progress literature review: Incorporating social media in risk and crisis communication. *Journal of Contingencies and Crisis Management*
3. Jin, Y., Liu, B. F., & Austin, L. L. (2014). Examining the role of social media in effective crisis management: The effects of crisis origin, information form, and source on publics' crisis responses. *Communication Research*
4. Kaul, M., & Dhir, A. (2019). Predicting Users' Continuance Intention to Use Mobile Payment Services: An Exploratory Study of Indian Consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*,
5. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
6. Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*
7. Ray, G. (1999). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Palgrave.
8. Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Erlbaum
9. Bland, R. (1998). *Stakeholder Relationships: A Partnership Approach to Quality*. Gower Publishing Ltd.
10. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience
11. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
12. Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management.
13. Ulmer, R. R., & Sellnow, T. L. (2000). Consistency and inconsistency in the organizational set-up of crisis communication. *Journal of contingency and crisis management*

14. Dougherty, Adeosun, L. P., & Ganiyu, R. A. (2013). Corporate Reputation as a Strategic Asset. *International Journal of Business and Social Science*.
15. Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005, October). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating Message Strategies. *Journal of Business Communication*,
16. Coombs, T. (2007). *Protecting Organisation Reputations During Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. *Corporate Reputation Review*
17. Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage publications.
18. Dynes, R. (1970). *Organized behavior in disaster*. Lexington, MA: Heath
19. Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*
20. Xu, K., & Li, W. (2013). An Ethical Stakeholder Approach to Crisis Communication: A Case Study of Foxconn’s 2010 Employee Suicide Crisis. *Journal of Business Ethics*
21. Fussell, S. R., Collins, L., & Lynn, M. R. (2017). Through the looking glass: A decade of Red Cross crisis response and situational crisis communication theory. *Public Relations Review*,
22. Coombs, T., & Holladay, S. J. (2004). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. New York: Routledge.
23. Bryman, A., & Burgess, P. (2015). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

24.Coombs, T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis. Journal of Promotion Management

#### INTERNETSKI IZVORI:

<https://www.theverge.com/23474092/2022-best-worst-streaming-gaming-science-roundup> (pristup ostvaren 1.7.2023)

<https://www.surinenglish.com/lifestyle/king-dead-years-20220316133718-nt.html> (pristup ostvaren 2.7.2023)

<https://www.theguardian.com/fashion/balenciaga> (pristup ostvaren 6.7.2023)

<https://edition.cnn.com/style/article/balenciaga-lawsuit-controversial-campaign> (pristup ostvaren 5.7.2023)

<https://www.ramiro.hr/baza-znanja/kriza-je-prilika-da-poduzece-otkrije-svoj-sjaj> (pristup ostvaren 8.7.2023)

## PRILOZI

Slika 1. Balenciaga logo <https://www.balenciaga.com/en-hr> (pristup ostvaren: 1.7.2023)

Slika 2. Gucci revija <https://www.index.hr/rouge/clanak/manekenka-na-pisti-popljuvala-novu-kolekciju-modne-kuce-gucci/2118995.aspx> (pristup ostvaren 1.7.2023)

Slika 3. Komunikacijski kanali [https://www.google.com/search?rlz=1C1GGRV\\_enHR768HR768&q=komunikacijski+kanali&tbm=isch&sa=X&ved=2ahU](https://www.google.com/search?rlz=1C1GGRV_enHR768HR768&q=komunikacijski+kanali&tbm=isch&sa=X&ved=2ahU) (pristup ostvaren 5.7.2023)

Slika 4. Prva fotografija zbog koje je došlo do skandala <https://narod.hr/svijet/modna-kuca-balenciaga-u-svojoj-kampanji-normalizirala-pedofiliju-pa-se-ispicala> (pristup ostvaren (6.7.2023)

Slika 5. Druga fotografija zbog koje je došlo do skandala <https://thewest-news.com/balenciaga-issues-an-apology-for-ad-showing-children-holding-bondage-teddy-bears/> (pristup ostvaren 7.7.2023)

Slika 6. <https://perezhilton.com/balenciaga-apologizes-kids-holding-bdsm-teddy-bears-ad-campaign/> (pristup ostvaren 7.7.2023)

Slika 7. Balenciaga isprika-Instagram [https://www.instagram.com/p/CIR-chXLI6HY/?img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/CIR-chXLI6HY/?img_index=1) (pristup ostvaren 10.7.2023)

Slika 8 .Izjava Kim Kardashian <https://nypost.com/2022/11/28/kim-kardashian-breaks-silence-on-balenciaga-ad-scandal/> (pristup ostvaren 10.7.2023)

Slika 9.Treća sporna fotografija <https://www.standard.co.uk/insider/balenciaga-apologies-kids-in-advert-bondge-bear-b1042043.html> (pristup ostvaren 10.7.2023)



Slika 10. Fotografija s modne revije za istoimenu kampanju <https://edition.cnn.com/style/article/balenciaga-bondage-bears-intl-scli/index.html> (pristup ostvaren 12.7.2023)