

# Krizna komunikacija nakon izgubljenog povjerenja dionika: studija slučaja o Balenciagi

---

Knezić, Lea

Master's thesis / Diplomski rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:992626>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-20**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Diplomski rad br. 259/OJ/2022**

**Krizna komunikacija nakon izgubljenog povjerenja dionika:  
studija slučaja o Balenciagi**

**Lea Knezić, 0336011410**

Varaždin, ožujak 2023. godine



# Sveučilište Sjever

**Odnosi s javnostima**

**Diplomski rad br. 259/OJ/2022**

## **Krizna komunikacija nakon izgubljenog povjerenja dionika: studija slučaja o Balenciagi**

**Studentica**

Lea Knezić, 0336011410

**Mentor**

izv. prof. dr. sc. Darijo Čerepinko

Varaždin, ožujak 2023. godine





## IZJAVA O AUTORSTVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, Lea Knezić (*ime i prezime*) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog/diplomskog~~ (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom Krizna komunikacija nakon izgubljenog povjerenja dionika: studija slučaja o Balenciagi (*upisati naslov*) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:

(*upisati ime i prezime*)

Knezić

(*vlastoručni potpis*)

Sukladno čl. 83. Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Sukladno čl. 111. Zakona o autorskom pravu i srodnim pravima student se ne može protiviti da se njegov završni rad stvoren na bilo kojem studiju na visokom učilištu učini dostupnim javnosti na odgovarajućoj javnoj mrežnoj bazi sveučilišne knjižnice, knjižnice sastavne sveučilišta, knjižnice veleučilišta ili visoke škole i/ili na javnoj mrežnoj bazi završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice, sukladno zakonu kojim se uređuje znanstvena i umjetnička djelatnost i visoko obrazovanje.

## Sažetak

Upravljanje kriznim situacijama proces je koji organizacija poduzima kad dođe do neočekivanih događaja koje prijete naštetiti organizaciji. Krizu mogu uzrokovati vanjske sile koje su izvan utjecaja organizacije, ali ih također mogu uzrokovati i same. Vanjske sile mogu varirati od prirodnih katastrofa do lažnih informacija koje se šire s namjerom nanošenja štete određenoj tvrtki. Kada se kriza pojavi u digitalnom prostoru, posebno je teško i zahtjevno je kontrolirati i njome upravljati.

U radu će se, na primjeru slučaja Balenciaga objasniti:

1. Teorijske osnove komunikacije na internetu;
2. Osnove kriznog komuniciranja;
3. Metodom studije slučaja prikazat će se slučaj Balenciaga;
4. Dati će se zaključak i generalizirati rezultate.

**Ključne riječi:** kriza, krizni menadžment, krizna komunikacija, teorija situacijske krizne komunikacije, društveni mediji, rizik, studija slučaja, Balenciaga

## Summary

Crisis management is the process that an organization undertakes when unexpected events occur that threaten to harm the organization. Crises can be caused by external forces that are beyond the organization's control, but they can also be caused by the organization itself. External forces can range from natural disasters to false information spread with the intention of harming a particular company. When a crisis occurs in the digital space, it is particularly difficult and demanding to control and manage.

In this paper, using the example of the Balenciaga case, the following will be explained:

1. Theoretical foundations of communication on the internet;
2. Basics of crisis communication;
3. The Balenciaga case will be presented using the case study method;
4. Conclusions will be drawn and results will be generalized.

**Key words:** crisis, crisis management, crisis communication, situational crisis communication theory, social media, risk, case study, Balenciaga

# Sadržaj

1.	Uvod.....	1
1.1.	Krizno komuniciranje na društvenim mrežama u luksuznom sektoru odjeće.....	4
1.2.	Problematizacija .....	5
2.	Metodologija istraživanja.....	8
2.1.	Filozofija istraživanja .....	8
2.2.	Istraživački pristup .....	9
2.3.	Izbor teorije .....	10
3.	Pregled literature .....	11
3.1.	Upravljanje krizom.....	11
3.2.	Krizno komuniciranje.....	15
3.3.	Krizna komunikacija u digitalnom dobu .....	19
3.4.	Teorija dionika u kontekstu krize .....	22
3.5.	Teorija situacijske krizne komunikacije.....	23
3.5.1.	<i>Povijest i kriza reputacije.....</i>	25
3.5.2.	<i>Institucionalni ugled.....</i>	25
3.5.3.	<i>Strategija odgovora na krizu.....</i>	26
3.5.4.	<i>Krizna odgovornost.....</i>	27
3.5.5.	<i>Emocije.....</i>	28
3.5.6.	<i>Ishodi ponašanja .....</i>	29
3.6.	Popravak povjerenja .....	31
3.7.	Društveni mediji .....	33
4.	Empirijska metoda .....	34
4.1.	Dizajn i strategija istraživanja .....	34
4.2.	Izbor studije slučaja.....	35
4.3.	Prikupljanje podataka .....	35
4.3.1.	<i>Netnografija .....</i>	35
4.4.	Analiza podataka .....	37
4.5.	Vjerodostojnost i prenosivost.....	37
5.	Prezentacija slučaja.....	38
6.	Empirijski nalazi i analiza.....	41
6.1.	Istraživačko pitanje .....	41
6.2.	Svrha.....	41
6.3.	Ograničenja istraživanja .....	41
6.4.	Kronološki slijed događaja i analiza .....	42
6.4.1.	<i>Krizna odgovornost.....</i>	54
6.5.	Reakcije javnosti na društvenim mrežama.....	55
6.5.1.	<i>Facebook.....</i>	55
6.5.2.	<i>Instagram .....</i>	57
6.5.3.	<i>TikTok.....</i>	58
7.	Zaključak.....	65





# 1. Uvod

Upravljanje kriznim situacijama proces je koji organizacija poduzima kad dođe do neočekivanih događaja koje prijete naštetiti organizaciji. Falkheimer, Heide i Larsson (2009) definiraju krizu kao događaj koji se pretvara u opasnost i prijete samoj strukturi organizacije. Da bismo u potpunosti shvatili što krizni menadžment podrazumijeva za organizacije, moramo identificirati što je kriza iz poslovne perspektive. Postoje neke karakteristike koje definiraju krizu u poslovnom svijetu. Tri elementa koja su zajednička krizi su: 1. prijetnja organizaciji, 2. element iznenađenja i 3. kratko vrijeme donošenja odluke (Seeger, Sellnow i Ulmer, 1998).

Krizu mogu uzrokovati vanjske sile koje su izvan utjecaja organizacije, ali ih također mogu uzrokovati i same. Vanjske sile mogu varirati od prirodnih katastrofa do lažnih informacija koje se šire s namjerom nanošenja štete određenoj tvrtki. Samo izazvana kriza uzrokovana unutarnjim silama je bilo koja okolnost izazvana radnjama koje je poduzelo smo poduzeće ili odlukama koje je donijela njegova uprava, a koje su se mogle i trebale izbjeći (Falkheimer i dr., 2009).

Jedna industrija u kojoj je u posljednje vrijeme došlo do nekoliko samo izazvanih kriza je modna industrija luksuznih brendova. Onu koju ćemo mi istraživati dogodila se u studenom 2022. godine kad je Balenciaga odustala od svoje blagdanske reklamne kampanje koja prikazuje djecu koja drže plišane medvjediće u BDSM<sup>1</sup> remenima i kostimima. 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

---

<sup>1</sup> BDSM - je kratica za Bondage - Discipline (ili Dominance), Submission (ili Sado-) - Masochism (ropstvo/disciplina, dominacija/pokoravanje, sadizam/mazohizam). To je konsenzualno, erotsko, seksualno igranje uloga u kojem uzajamno uživaju obje (ili sve) osobe, a koje uključuje ostvarivanje fantazija o dominaciji, pokoravanju, ograničavanju, nadzoru, vezivanju, kažnjavanju i seksualiziranom bolu.

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.“



*Slika 1. Manekenka Jones u trenutku dolaska na pistu*

[https://ichef.bbci.co.uk/news/976/cpsprodpb/103CF/production/\\_108911566\\_gettyimages-1176384833.jpg.webp](https://ichef.bbci.co.uk/news/976/cpsprodpb/103CF/production/_108911566_gettyimages-1176384833.jpg.webp)

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 isprici, 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).

Sličnost ovih slučajeva je u tome što su svi kategorizirani kao luksuzni modni brendovi, što pokazuje da ovakve modne tvrtke nerijetko same izazovu krizu gdje promašuju cilj sa svojim oglasima ili dizajnima. Ova tri modna brenda imaju politike oglašavanja, vrijednosti i društveno odgovorno poslovanje prema kojima se ponašaju ili bi se barem trebali ponašati u oglašavanju. Ipak, unatoč tome, završavaju s krizama zbog marketinga ili dizajna ili zbog kulturne osjetljivosti i rasizma, što izaziva buru na društvenim mrežama. Danas su ljudi otvoreniji u izražavanju kada se dogodi skandal ili kontroverza, što dovodi do toga da se ona širi brzinom svjetlosti uz pomoć društvenih mreža. Kada krize zaokupe pozornost ljudi, to dovodi do negativnog publiciteta za tvrtku od koje se teško oporaviti. Nedostatak toga je gubitak povjerenja dionika, pri čemu ponovno stjecanje povjerenja može biti teško i dugotrajno. Za popravak nepovjerenja izraženog usmenom predajom, kao i putem društvenih medija ponekad trebaju i godine. To je tako otkad su društveni mediji postali globalno komunikacijsko sredstvo, šireći informacije o bilo kojoj vrsti krize diljem svijeta (Anurag i Duhan, 2016).

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.

## **1.1. Krizno komuniciranje na društvenim mrežama u luksuznom sektoru odjeće**

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.

## 1.2. Problematizacija

Kada je organizacija izložena krizi ili skandalu, ona može imati katastrofalne posljedice na tvrtku i njezine dionike. Kriza nastaje kada nastupi događaj koji je okidač, a koji je toliko značajan da prijete organizacijskoj strukturi ili opstanku organizacije (Falkuner, 2001). Kada se organizacija nađe u krizi koju je sama izazvala, komunikacija je ključan element za pružanje potrebnih mjera da bi se izbjegao katastrofalan rezultat (Falkheimer i dr., 2009). Takvi rezultati mogu dovesti do slabljenja ili čak uništiti dugo razvijen odnos povjerenja između organizacija i njezinih potrošača (Dietz i Gillespie, 2012).

Prema Davies i Olmedo-Cifuentes (2016) i Gillespie, Dietz, i Lockey (2014), povjerenje između organizacije i njezinih dionika temelji se na tri dimenzije sposobnosti, dobre volje i integriteta. Da bi se dionici oslonili na organizaciju i stvorili povjerenje, potrebno je da ukupna ocjena ove tri dimenzije bude pozitivna, u suprotnom organizacija gubi povjerenje svojih dionika. Dietz i Gillespie (2012) dalje govore da je povjerenje nešto što je važno za nastavak postojanja organizacije. Davies i Olmedo-Cifuentes (2016) ističu da kada tvrtke počine ozbiljan nemar, postoji visok rizik da će njihova vjerodostojnost pasti, što znači da se i povjerenje u tvrtku također može smanjiti u skladu s negativnim publicitetom koji uvijek slijedi.

Dietz i Gillespie (2012) naglašavaju da je izgraditi povjerenje dionika koje su izgubili tijekom krize kompliciran i dugotrajan zadatak ovisno o tome koliko je kriza ekstremna i o načinu na koji ju organizacija rješava. U tom smislu, Falkheimer i dr. (2009) spominju da postoji snažna potreba za komunikacijom i informacijama tijekom kriza. Korištenje komunikacijske strategije može smanjiti gubitak povjerenja ili ga čak poništiti jer informiranje dionika stvara sliku da su namjere organizacije na mjestu.

Važno je biti dobro pripremljen za suočavanje s bilo kojom krizom stvaranjem dobro razrađene strategije upravljanja krizom. Krizno komuniciranje i krizni menadžment dva su neodvojiva pojma koja se nadopunjuju (Dynes, 1970), jer se često smatra da je komunikacija ono što stvara društvenu strukturu koja definira organizaciju (Weick, 1995). Stoga je ključno osigurati odabir komunikacijskog kanala za dopiranje do pogođenih strana kako bi se steklo dublje razumijevanje onoga što je dovelo do krize i kako bi se ona mogla ispraviti. Svojstva i prednosti društvenih medija čine ih superiornijima u odnosu na bilo koji drugi kanal komunikacije kada se upravlja krizom, budući da su društveni mediji platforma na kojoj kriza bukta i o kojoj se raspravlja. Najvažniji je čimbenik dvosmjerna komunikacija koju nude društveni mediji (Falkheimer i dr., 2009) između

organizacije i njezinih dionika, jer je upravo takva komunikacija od najveće važnosti kada se nosimo s krizom.

Društveni mediji ili „novi mediji“ ključni su kada se pokušava komunicirati u moderno doba, posebno u međunarodnom okruženju jer su ih internet i digitalizacija učinili jednim od najbržih sredstava komunikacije (Falkheimer i dr., 2009). Istraživanja su pokazala da je korištenje interneta značajno poraslo od početka stoljeća (Bucher, 2002). Protok informacija postao je sveobuhvatniji i dostupniji ljudima diljem svijeta, stvarajući prilike za korporacije da iskoriste te značajne prednosti. Neuman (1991) spominje neke od prednosti tzv. novih medija, koji uključuju; smanjenje geografske udaljenosti, povećanje količine komunikacije i brzine komunikacije. To je prisililo korporacije da se prilagode i donekle integriraju nove medije u svoje komunikacijske strategije (Falkheimer i dr., 2009).

Iako postoji mnogo pozitivnih aspekata društvenih medija koje organizacija treba iskoristiti, valja naglasiti da postoji i druga strana kovanice. Poput tradicionalnih medija, novi mediji nisu jednostrani te kao takvi mogu pridonijeti negativnoj uporabi i rezultatu (Rice, 1984). Primjer toga može biti uporaba kulturološki osjetljivog sadržaja pri obavljanju bilo kakvih zadataka koji nisu propisno ispitani ili pregledani. Iz tog razloga postaje jasnije da se pozitivne prednosti novih medija pretvaraju u nedostatke za organizaciju koja se nosi s krizom.

Krizni menadžment i krizno komuniciranje istraživani su iz različitih razloga (Coombs, 2007). Prema Tierneyju, Lindellu i Perryju (2001) takva su se istraživanja usredotočila na četiri problema:

1. kako potrošači percipiraju krize,
2. kako potrošači koriste informacije o krizama,
3. ulogu tradicionalnih medija,
4. izvore koji se koriste pri izvještavanju o krizi.

To ukazuje na nedostatak istraživanja kada je u pitanju samo izazvana kriza. Mitroff i Coombs (1994; 2015) stvorili su i kasnije razvili teoriju upravljanja kriznim situacijama. Coombs (2015) je tvorac tzv. teorije situacijske krizne komunikacije koja pristup krizi dijeli na različite faze.

Nedavno su provedena neka istraživanja koja proučavaju učinkovitost društvenih medija kada je riječ o upravljanju krizom (Ki i Nekmat, 2014.). Prema Ki i Nekmatu (2014.), istraživanje ukazuje na značajnu vezu između korištenja društvenih medija kao oblika medija za dvosmjernu

komunikaciju i ukupnog tona publike. Međutim, nije bilo istraživanja koja bi se bavila popravkom povjerenja u kriznim situacijama korištenjem novih medija, što je i cilj ovog rada. Ovo je važno jer organizacije i pojedinci sve više koriste društvene medije, čineći ih snažnom silom koja bi mogla utjecati na krizu, kao i na proces popravljivanja povjerenja. Također nije bilo nikakvog utemeljenog istraživanja ili teorije vezane uz samo izazvane krize, u smislu načina na koji one mijenjaju dinamiku strategije krize i odgovora, zbog čega sadašnja teorija poput one koju je razvio Coombs nije potpuno prilagodljiva.



## 2. Metodologija istraživanja

*Ovo poglavlje opisuje i objašnjava opću metodološku odluku koja je donesena, koji se istraživački pristup razmatra i teorije koje se koriste. Sadrži istraživačku filozofiju, istraživački pristup i izbor teorije.*

### 2.1. Filozofija istraživanja

Istraživačka filozofija je esencijalan aspekt poslovnog istraživanja koji vodi pristup istraživača do stjecanja znanja. Bryman i Bell (2015) opisuju da u današnjem svijetu poslovnog istraživanja postoje tri glavne istraživačke filozofije koje se široko koriste, a to su pozitivizam, interpretacija i pragmatizam.

1. **Pozitivizam:** Pozitivizam se temelji na pretpostavci da postoji stvarni objektivni svijet koji se može istraživati znanstveno. Ova filozofija smatra istraživanje kao sistematičan i rigorozan proces prikupljanja, analize i interpretacije podataka. Istraživači koji koriste pozitivizam ciljaju na objektivnost i preciznost svojih rezultata putem korištenja strukturiranih metoda, poput pokusa i anketa. Fokus je na kvantitativnoj analizi podataka i testiranju hipoteza za uspostavljanje odnosu uzroka i posljedice.
2. **Interpretacija:** Interpretacija je filozofija koja naglašava važnost razumijevanja smisla iza društvenih pojava. Istraživači koji koriste interpretaciju vjeruju da je stvarnost subjektivna i da je moguće višestruko tumačenje pojave. Ova filozofija stavlja jak naglasak na subjektivne iskustva pojedinca i traži razumijevanje njihovih perspektiva i značenja. Kvalitativne metode istraživanja, poput studija slučaja i intervjua, često se koriste u interpretativnom istraživanju.
3. **Pragmatizam:** Pragmatizam je filozofija koja prepoznaje praktičnost istraživanja. Istraživači koji koriste pragmatizam gledaju istraživanje kao dinamičan proces koji bi trebao biti prilagođen specifičnim potrebama projekta istraživanja. Ova filozofija naglašava važnost uzimanja u obzir praktičnih implikacija rezultata istraživanja, a ne samo fokusiranje na teoriju i apstraktne koncepte. Pragmatično istraživanje često koristi kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih metoda.

Stoga se interpretacija čini najboljom istraživačkom filozofijom za implementaciju u ovom radu, budući da bi to bio idealan pristup za razumijevanje načina na koji se ljudi ponašaju i međusobno djeluju.

## **2.2. Istraživački pristup**

Budući da ćemo analizirati tvrtku za maloprodaju luksuzne mode, Balenciagu, i krizu koju su proživjeli, značajke za stvaranje povjerenja korištenjem društvenih medija moraju se identificirati u njihovim strategijama upravljanja i komunikacije tijekom ove krize. Empirijski podaci prikupljali bi se pregledom komunikacije na različitim komunikacijskim kanalima društvenih medija kao što su Facebook, Instagram i TikTok jer te društvene mreže koristi promatrana kompanija Balenciaga.

U poslovnom istraživanju postoje tri glavna istraživačka pristupa koji se široko koriste, a to su induktivni, deduktivni i abduktivni pristup (Bryman i Bell, 2015). Ovi pristupi se koriste za formuliranje i provjeru hipoteza, kao i za stjecanje znanja o poslovnom okruženju.

1. Induktivni pristup: Induktivni pristup koristi se za formuliranje hipoteze na temelju analize podataka. Ova metoda kreće od specifičnih podataka i informacija do općenitijih zaključaka. Induktivni pristup često se koristi u kvalitativnom istraživanju, gdje se podaci prikupljaju putem intervjua, anketa i slučajnih studija, a zatim se analiziraju i koriste za formuliranje hipoteza.
2. Deduktivni pristup: Deduktivni pristup se temelji na logičkoj analizi i provjeri teorija. Ova metoda počinje od općenitih teorija i hipoteza i stavlja ih na probu koristeći se specifičnim podacima. Deduktivni pristup često se koristi u kvantitativnom istraživanju, gdje se hipoteze testiraju putem strukturiranih istraživačkih metoda, poput anketa i pokusa.
3. Abduktivni pristup: Abduktivni pristup se temelji na logičkom zaključivanju i povezuje teorije i specifične podatke. Ovaj pristup koristi se za razvijanje novih teorija na temelju analize podataka. Abduktivni pristup često se koristi u složenim situacijama gdje se ne

može koristiti ili deduktivni ili induktivni pristup, a uključuje korištenje kombinacije kvalitativnih i kvantitativnih metoda.

Ova tri istraživačka pristupa pomažu istraživačima u stjecanju znanja o poslovnom okruženju i omogućuju im da donesu znanstveno utemeljene zaključke. Izbor istraživačkog pristupa ovisi o specifičnom cilju istraživanja i vrsti podataka koji se žele prikupiti.

Kada se pogleda svrha ovog rada, a to je dobiti uvid u to kako funkcionira popravak povjerenja u odnosu na krizu koja se širi društvenim mrežama, postaje jasno da će istraživanje koje smo odabrali imati abduktivni pristup. Ovaj pristup nije niti čisti induktivni niti deduktivni pristup, već mješavina (Alvehus, 2013). On omogućuje pregled postojeće teorije o kriznom upravljanju i ideja o ulozi društvenih medija u rješavanju krize. U abduktivnom pristupu, proces istraživanja se prebacuje između empirijskih podataka i teorijskog okvira (Alvehus, 2013). Međutim, što je još važnije, abduktivni pristup podupire daljnji razvoj naše teze o uzimanju u obzir popravka povjerenja korištenjem društvenih medija, potencijalno upuštajući se u nova otkrića.

### **2.3. Izbor teorije**

Teorija se obično stvara i razvija kroz različite koncepte, koji pružaju dublje razumijevanje teme koja je tijekom vremena poboljšana i prilagođena. Najpoznatiji rad u trenutnoj literaturi o upravljanju krizom je teorija situacijske krizne komunikacije (SCCT) Timothyja Coombsa, koja je predstavljena 1995. godine. Kako se teorija dalje razvijala, važno je prikupljati i pregledavati nastavljena istraživanja o SCCT-u i reakcijama na krize u skladu s radom drugih autora poput Iana Mitroffa (Coombs, 2007).

Teorija upravljanja krizom opisuje različite faze krize i kako pristupiti krizi, ali konceptualizira izgradnju reputacije umjesto popravka povjerenja. Međutim, budući da je cilj ovog rada također dobiti uvid u to kako popravak povjerenja djeluje putem društvenih medija, povjerenje i društveni mediji postaju kritične osnove ovog rada. Povjerenje može imati različite definicije i često se može povezati s proizvodima, uslugama ili komunikacijom tvrtke (Dietz i Gillespie, 2012).

### 3. Pregled literature

*Ovo poglavlje sadrži pregled literature koji pokriva krizno upravljanje i krizno komuniciranje. Slijedi detaljan prikaz i opis teorije situacijske krizne komunikacije (SCCT) i njezinih elemenata, a to su krizna odgovornost, strategija odgovora na krizu, emocije i ishodi ponašanja kao elementi. Poglavlje zatim završava popravkom povjerenja i utjecajem društvenih medija na komunikaciju tijekom krize.*

#### 3.1. Upravljanje krizom

Poglavlje o pregledu literature upravljanja krizom uključuje analizu ranijih istraživanja i teorijskih radova vezanih za upravljanje krizama. U pregledu literature, potrebno je uključiti radove koji su se bavili različitim aspektima upravljanja krizom, poput preventivnih strategija, planiranja, reakcije i komunikacije u krizi. Pregled literature o upravljanju krizom pomaže u formuliranju teorijskih objašnjenja i praktičnih savjeta za upravljanje krizama. On također pomaže istraživačima da identificiraju rupe u postojećem znanju i razviju nove hipoteze za daljnja istraživanja.

Kriza je neočekivani događaj koji može uzrokovati značajnu štetu ugledu organizacije, njezinim operacijama i dionicima (Coombs, 2019). U današnjem brzom i međusobno povezanom svijetu, organizacije se suočavaju s različitim krizama poput prirodnih katastrofa, cyber napada i javnozdravstvenim hitnim slučajevima. Upravljanje krizom je proces pripreme, odgovora i oporavka od krize.

Upravljanje krizom je proces osmišljen da spriječi ili ublaži štetu koju kriza može nanijeti organizaciji i njenim dionicima. Kao proces, upravljanje krizom nije samo jedna stvar, već se može podijeliti u tri faze, prije krize, tijekom krize i nakon krize s ciljem pomoći organizacijama da upravljaju krizama i minimiziraju njihov negativni utjecaj (Coombs, 2007). Upravljanje krizom podrazumijeva korištenje komunikacije za primanje i dijeljenje informacija te igra presudnu ulogu u svim fazama (Dynes, 1970). To znači da se za postizanje učinkovite komunikacije moraju uzeti u obzir karakteristike situacije u krizi, gdje SCCT model pruža razumijevanje potrebnih akcija za provedbu željene komunikacijske reakcije (Coombs i Holladay, 2004).

Jedan od osnovnih principa upravljanja krizom je važnost pripreme. Prema Mitroffu i Anagnosu (2001), učinkovito upravljanje krizom zahtijeva plan upravljanja krizom koji uključuje postupke za komunikaciju, donošenje odluka i koordinaciju resursa. Plan također treba

identificirati ključne dionike i njihove uloge u odgovoru na krizu. Priprema može pomoći organizacijama da brže i učinkovitije odgovore tijekom krize. Adams i Roebuck (1997.) dodatno razrađuju ovu shemu ukazujući na slične karakteristike koje većina kriza dijeli. Prva je iznenađenje, koje može biti iznenađenje u vezi vremena, koliko i događaja samog. Sljedeće je okidač: neočekivani događaj, akcija ili incident koji mijenja javni pogled na organizaciju. Treća karakteristika je prijetnja, koja može uključivati ljudske živote, imovinu ili okoliš. Kriza također uključuje nekontrolirani događaj koji donosi turbulentne okolnosti i stavlja situaciju izvan kontrole uprave. Nedostatak kontrole može biti kratkotrajan ili produljen. Posljednji element je brzi odgovor. Ako su prisutni prva tri elementa iznenađenja, okidača i prijetnje, organizacija se mora odmah odazvati kako bi zaštitila sebe i druge, kao i kako bi povratila kontrolu. Skoro sve krize se odvijaju na sličan način. (Adams i Roebuck, 1997.)

Još jedan važan princip upravljanja krizom je potreba za učinkovitom komunikacijom. Tijekom krize, komunikacija je ključna kako bi se osiguralo da dionici dobiju točne i pravovremene informacije (Benoit, 1997). Učinkovita komunikacija također može pomoći u minimiziranju negativnog utjecaja krize na ugled i operacije organizacije. U posljednjih nekoliko godina, društveni mediji su postali važan kanal komunikacije tijekom kriza (Huang, 2018). Organizacije moraju imati strategiju za društvene medije kako bi upravljale svojim online prisustvom i odgovorile na upite i kritike dionika. Prema Seegeru, Sellnowu i Ulmeru (2001.), ono što definira uspješnu organizaciju je njihova spremnost da otvoreno komuniciraju sa svojim dionicima tijekom krize. Osim toga, učinkovito upravljanje krizom zahtijeva snažno vodstvo. Vođe moraju biti sposobne donositi teške odluke pod pritiskom, učinkovito komunicirati i koordinirati napore odgovora na krizu (Cameron i Whetten, 2010). U vrijeme krize, vođe također moraju biti vidljive i dostupne dionicima kako bi pokazale svoju predanost upravljanju krizom.

Organizacije moraju biti sposobne naučiti iz kriznih situacija i koristiti to znanje kako bi poboljšale svoje sposobnosti upravljanja krizom. To uključuje provođenje pregleda nakon krize i provođenje promjena u planu upravljanja krizom (Fink, 2013). Razmišljanjem o svojim iskustvima, organizacije mogu identificirati područja za poboljšanje i razviti nove strategije za sprječavanje ili ublažavanje budućih kriza.

Unatoč napretku u upravljanju krizama, organizacije se i dalje suočavaju s brojnim izazovima. Jedan od glavnih izazova je sve veća složenost kriznih situacija. Kako organizacije postaju sve globalnije i povezanije, krize mogu imati dalekosežne i nepredvidive posljedice (Liu, 2017). Osim toga, rast društvenih medija olakšao je brzo širenje kriza i dostizanje velikog broja ljudi.

Organizacije moraju biti sposobne prilagoditi se tim promjenama i razviti nove strategije za učinkovito upravljanje krizama.

Još jedan izazov je uloga emocija u upravljanju krizama. Istraživanja su pokazala da emocije mogu značajno utjecati na donošenje odluka tijekom kriza (Roux-Dufort, 2018). Emocije također mogu utjecati na način na koji dionici percipiraju i reagiraju na krizu. Organizacije moraju biti sposobne upravljati emocijama tijekom krize i razviti strategije za rješavanje emocionalnih potreba dionika.

Neki od relevantnih teorijskih radova uključuju model upravljanja krizom od Kotlera i Lee, koji se bavi preventivnim strategijama i planiranjem u krizi. Autori također pišu o modelu šest koraka za upravljanje krizom (Kotler i Lee, 2005). Oni su:

1. Priprema unaprijed: predvidjeti potencijalne krize i razviti plan upravljanja krizom.
2. Identificirati krizu: prepoznati kada se kriza događa ili će se dogoditi.
3. Procijeniti situaciju: prikupiti informacije kako bi se odredila ozbiljnost krize i njen potencijalni utjecaj.
4. Razviti odgovor: razviti plan djelovanja i provesti ga.
5. Komunicirati: učinkovito komunicirati sa dionicima kako bi se pružile informacije, adresirale brige i upravljale očekivanjima.
6. Učiti iz iskustva: provesti pregled nakon krize i identificirati prilike za poboljšanje u planu upravljanja krizom.

Teorija životnog ciklusa krize i model pet stupnjeva prema teoretičaru Mitroff su jedan od najznačajnijih teorijskih okvira za razumijevanje i upravljanje krizama. Ova teorija pruža korak po korak proces upravljanja krizama, koji se sastoji od pet faza: prepoznavanje, priprema, reakcija, oporavak i razvoj (Mitroff, 1988).

1. Faza, prepoznavanje, obuhvaća identificiranje i evaluaciju krize. Ova faza uključuje proces identificiranje problema, identificiranje učinaka na organizaciju i procjenu potencijalne opasnosti i štete.
2. Faza, priprema, uključuje stvaranje plana upravljanja krizom. Ova faza uključuje planiranje kako se suočiti s krizom, pripremu resursa i komunikacijskog plana.

3. Faza, reakcija, obuhvaća implementaciju plana upravljanja krizom. Ova faza uključuje upravljanje kriznim situacijama, komunikaciju s javnošću i ključnim interesnim skupinama, te implementaciju oporavka i sanacije.
4. Faza, oporavak, obuhvaća obnovu i vraćanje u normalne poslovne aktivnosti. Ova faza uključuje ispravljanje problema, povratak u normalne poslovne aktivnosti i procjenu štete.
5. Faza, razvoj, obuhvaća poboljšanje i jačanje organizacije u budućnosti. Ova faza uključuje istraživanje uzroka krize, jačanje procesa upravljanja krizama i jačanje organizacije u cjelini.

Teorija životnog ciklusa krize i model pet stupnjeva prema Mitroffu pomažu organizacijama da se pripreme za i suoče s krizama, te da se jačaju u budućnosti. Model pet stupnjeva omogućuje organizacijama da procijene i upravljaju krizama, te da brzo i učinkovito reagiraju i obnove svoje poslovanje.

Strategija upravljanja komunikacijom prema Coombsu još je jedna od od najvažnijih teorija za upravljanje krizama. Ovaj model se temelji na četiri glavna cilja komunikacije u kriznim situacijama: učinkovito upravljanje informacijama, zaštita imidža organizacije, učinkovito upravljanje štetom i jačanje povjerenja (Coombs, 2007).

1. Cilj, učinkovito upravljanje informacijama, uključuje osiguravanje brzih i preciznih informacija o kriznim situacijama, te provođenje preventivne komunikacije u cilju sprječavanja širenja štete.
2. Cilj, zaštita imidža organizacije, uključuje upravljanje informacijama u cilju zaštite dobrog imidža organizacije. Ova faza uključuje stvaranje pozitivne slike organizacije, te preusmjeravanje pažnje na dobre stvari koje organizacija čini.
3. Cilj, učinkovito upravljanje štetom, uključuje minimiziranje štete koja je već učinjena i suočavanje s posljedicama krize. Ova faza uključuje zaštitu zainteresiranih strana i obnovu funkcioniranja organizacije.
4. Cilj, jačanje povjerenja, uključuje jačanje povjerenja u organizaciju i vraćanje normalnog funkcioniranja. Ova faza uključuje jačanje povjerenja u organizaciju i vraćanje normalnog funkcioniranja, te jačanje odnosa između organizacije i zainteresiranih strana.

Integrated Organizational Communication (IOC) je koncept koji je predložio Cornelissen i koji se bavi razumijevanjem komunikacije u organizacijama. Ovaj pristup zastupa ideju da je komunikacija u organizaciji integrirana i da se njome utječe na sve aspekte organizacijskog funkcioniranja, uključujući poslovanje, odnose s javnošću, upravljanje ljudskim resursima, upravljanje krizama i druge funkcije. IOC se temelji na teoriji da je komunikacija sastavni dio svake organizacije i da utječe na sve aspekte organizacijskog funkcioniranja. Cilj ovog pristupa je uspostaviti učinkovitu i integriranu komunikaciju koja će poticati razvoj i rast organizacije. Ovaj pristup također uključuje ideju da su komunikacijske aktivnosti organizacije usmjerene prema ciljevima organizacije i da su njime povezane sve funkcije organizacije. Na taj način, komunikacija se koristi kako bi se organizacijske funkcije međusobno povezale, a na taj način se jača učinkovitost organizacije (Cornelissen, 2017).

S obzirom na važnost upravljanja krizama, potrebno je nastaviti istraživanja u ovom području. Jedno područje za buduća istraživanja je uloga kulture u upravljanju krizama. Kultura može značajno utjecati na način na koji organizacije percipiraju i reagiraju na krize (Hofstede, 2011). Razumijevanjem kulturnih čimbenika koji utječu na upravljanje krizama, organizacije mogu razviti učinkovitije strategije za upravljanje krizama u različitim kontekstima.

Drugo područje za buduća istraživanja je uloga tehnologije u upravljanju krizama. Kako tehnologija nastavlja evoluirati, organizacije trebaju biti u stanju prilagoditi se i iskoristiti nove alate i platforme za učinkovito upravljanje krizama. To uključuje korištenje umjetne inteligencije i strojnog učenja za analizu podataka i predviđanje potencijalnog utjecaja krize (Huang, 2018).

### **3.2. Krizno komuniciranje**

Svrha komunikacije tijekom krize je utjecati na percepciju javnosti o organizaciji i održavati pozitivnu sliku ili obnoviti oštećenu sliku među dionicima (Ray, 1999). Organizacije u krizi nastoje zaštititi svoju sliku mijenjanjem javne percepcije odgovornosti za krizu ili upravljati dojmom same organizacije (Coombs, 1999). Komunikacijski ciljevi tijekom krize također mogu imati za cilj informirati, uvjeriti ili motivirati određene dionike na akciju (Ray, 1999). Još jedan ključni cilj strategija poruke tijekom krize je „kontrola štete“ kako bi se spriječile drastične negativne promjene u odnosima s komponentama okoline (Sturges, 1994). Sekundarni cilj može biti da organizacija iskoristi priliku da javnosti ispriča o svojoj misiji, vrijednostima i operacijama (Lerbinger, 1997).



Razmatranja odabira strategije uključuju ciljanu publiku, vrstu krize, dostupne dokaze, težinu štete, povijest izvedbe tvrtke i pravne probleme (Coombs, 1999). Odabir strategije također mora odgovarati šteti koju je uzrokovala kriza. Vjerodostojnost je još jedan važan element u odabiru strategije. Dionici su skloniji vjerovati i oprostiti tvrtki s visokom vjerodostojnošću (Coombs, 1999). Kultura također oblikuje strategiju komunikacije koju svaka organizacija odabire tijekom krize (Heath, 1994; Ray, 1999). Kultura utječe na to kako organizacija komunicira s različitim dionicima utjecajem na to što se smatra prikladnim odgovorima. Kultura može snažno utjecati na to hoće li organizacija preuzeti odgovornost, ponuditi ispriku ili krivnju prebaciti na nekog drugog (Ray, 1999).

Coombs (1995) je integrirao radove Allena i Cailloueta (1994) te Benoita (1992) kako bi razvio model pet kategorija strategija poruka korištenih u odgovoru na krize. Model Coombsa (1995.) opisan je kako slijedi:

1. Strategije nepostojanja pokušavaju eliminirati krizu negirajući njezinu postojanost, pojašnjavajući da kriza ne postoji, povezujući se s agresivnijom strategijom ili zastrašujući one koji su manje moćni. Negiranje izjavljuje da kriza nije nastala. Pojašnjenje objašnjava zašto nema krize. Napadi se suočavaju s onima koji krivo izvještavaju da se dogodila nepostojeća kriza. Zastrašivanje prijeti organizacijskom moći nekome, poput tužbe.
2. Strategije udaljavanja pokušavaju oslabiti vezu između krize i organizacije. Učinivši to, jasno priznaju krizu, ali tada počinju davati izgovore ili opravdanja za krizu. Izgovori minimiziraju odgovornost organizacije negiranjem namjere ili volje. Negiranje volje sastoji se u prebacivanju krivnje na nekog drugog za krizu. Opravdanje pokušava minimizirati štetu uvjeravanjem javnosti da kriza nije bila toliko ozbiljna, da je žrtva zaslužila ono što joj se dogodilo ili tvrdnjom da je kriza bila krivo prikazana.
3. Strategije ulizivanja usredotočene su na načine dobivanja javnog odobravanja poput jačanja postojeće organizacijske slike, prelaska preko krize u željeniji položaj i hvaljenja drugih u pokušaju dobivanja njihovog odobravanja.
4. Strategije pokajanja nastoje dobiti oprost i stvoriti prihvaćanje. To uključuje remedijaciju za ponuditi odštetu žrtvama, pokajanje za traženje oprosta i ispravljanje kako bi jasno pokazali da su mehanizmi na mjestu kako bi se spriječila slična kriza.
5. Konačna strategija kako je opisao Coombs (1995.) jest strategija patnje. Cilj strategije patnje je prikazati organizaciju kao žrtvu i izazvati suosjećanje javnosti.

Dodatno, u svojoj knjizi iz 1999. godine, Coombs spominje još 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 nehotičnu (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).

Prema teoretičaru krizne komunikacije, W. Timothy Coombs, krizno komuniciranje može imati zaštitne moći i omogućiti organizaciji da zaštiti svoje reputacijske resurse tijekom krize. Coombs u svojoj knjizi navodi da je ključ uspješnog krizno komuniciranja korištenje strategija koje su usmjerene na zaštitu reputacijskih resursa organizacije. Coombs identificira šest strategija krizne odgovornosti koje organizacije mogu koristiti za zaštitu svojih reputacijskih resursa:

1. Negacija - negiranje krize ili negiranje odgovornosti za krizu.
2. Objašnjenje - objašnjavanje uzroka krize, odgovornosti organizacije i mjera koje se poduzimaju kako bi se kriza riješila.
3. Suočavanje - priznavanje odgovornosti za krizu i poduzimanje odgovarajućih mjera kako bi se ispravila situacija i spriječila ponavljanje u budućnosti.
4. Preusmjeravanje - prebacivanje odgovornosti na drugu osobu, organizaciju ili događaj.
5. Zanimarivanje - izbjegavanje pružanja odgovora ili komentara na krizu, nadajući se da će se situacija sama riješiti.
6. Apelacija - pokušaj uvjeravanja javnosti da organizacija nije kriva za krizu i da su poduzete sve potrebne mjere kako bi se situacija riješila.

Coombs također navodi da je važno koristiti strategiju koja odgovara specifičnom tipu krize i okolnostima u kojima se nalazi organizacija. U knjizi također objašnjava da se krizne situacije ne mogu uvijek izbjeći, ali ako se organizacija priprema i ima plan za krizno komuniciranje, ona može zaštititi svoju reputaciju i podržati svoje poslovanje tijekom i nakon krize (Coombs, 2007).

Komunikacijska taktika određuje se na temelju krize koja se dogodila, uzimajući u obzir da neke krize zahtijevaju samo informaciju o događaju i poduzete korake, dok druge zahtijevaju detaljnije odgovore (Stephens i Malone, 2010). Coombs (2007) razlikuje dvije osnovne strategije odgovora na krizu: primarnu i sekundarnu. Primarne strategije se dijele na tri skupine prema percepciji prihvaćanja odgovornosti za krizu - poricanje, umanjenje i obnova - a svaka od njih se dalje dijeli na podskupine. Sekundarni odgovor nadopunjuje primarni.

*Tablica 1. Osnovne strategije odgovora na krizu*

I. Primarne komunikacijske strategije odgovora na	II. Sekundarne komunikacijske strategije odgovora
---	---

krizu	na krizu
1. Poricanje <ul style="list-style-type: none"> <li>- napad optužitelja</li> <li>- poricanje</li> <li>- žrtva</li> </ul>	Strategije pojačanja <ul style="list-style-type: none"> <li>- potpomaganje</li> <li>- umiljavanje</li> <li>- traženje statusa žrtve</li> </ul>
2. Umanjenje <ul style="list-style-type: none"> <li>- isprika</li> <li>- opravdanje</li> </ul>	
3. Obnova <ul style="list-style-type: none"> <li>- nadoknada</li> <li>- ispričavanje</li> </ul>	

Prema Ericksonu, Weberu i Segoviji (2011), komunikacijske strategije koriste se za predstavljanje organizacije, izgradnju povjerenja i vjerodostojnosti te upravljanje neizvjesnošću. To naglašava važnost etike, ugleda i transparentnosti kao ključnih elemenata za uspjeh. Walaski (2011) govori o vjerodostojnosti organizacije koju je Coombs (1999) podijelio u tri vrste: početnu, izvedenu i terminalnu. Početna vjerodostojnost odnosi se na prethodno pozitivne percepcije dionika prije nego organizacija objavi svoje prve poruke o riziku ili krizi. Izvedena vjerodostojnost razvija se kako organizacija širi svoje poruke, a terminalna se uspostavlja nakon što su poruke izdane i rezultat su i početne i izvedene vjerodostojnosti.

Zaključno, krizno komuniciranje je ključno za suočavanje s krizama u organizacijama. Važno je osigurati učinkovitu i integriranu komunikaciju kako bi se informirala javnost i zainteresirane strane, te se utjecalo na njihove percepcije i reakcije. S obzirom na važnost krizne komunikacije, organizacije bi trebale imati plan krizne komunikacije kako bi bile spremne za suočavanje s krizama.

### **3.3. Krizna komunikacija u digitalnom dobu**

Istraživanja o križanju društvenih medija i strategija odgovora na krizu (Jin, Liu i Austin, 2014) mogu se grupirati u tri istraživačke grane.

Prva grana sastoji se od eksperimentalnih usporedbi utjecaja tradicionalnih medija (npr. novina) s novim medijima (npr. blogovi, Facebook i Twitter) učinkovitosti različitih strategija odgovora na krizu. U ovoj grani istraživanja postoje i studije koje analiziraju različite strategije odgovora korištene na tradicionalnim i društvenim medijskim platformama za određene krize.

Druga grana istraživanja sastoji se od studija koje se fokusiraju na upotrebu i učinkovitost različitih odgovora na krizu na određenoj društvenoj medijskoj platformi. Ove studije su u obliku eksperimentalnih dizajna ili studije slučaja jedne organizacije, slavnih osoba ili više organizacija.

Treća grana istraživanja bavi se križanjem strategija odgovora na krizu i više društvenih medijskih platformi, bilo za određeni slučaj ili za više slučajeva. Kao što Eriksson i Olsson (2016) napominju, društveni mediji su heterogene platforme i svaka platforma ima drugačiju ulogu tijekom krizne komunikacije. Stoga treba imati na umu da različite društvene medijske platforme predstavljaju potpodručja za kriznu komunikaciju koja se mogu razlikovati u pogledu učinkovitosti različitih strategija odgovora (Coombs i Holladay, 2014).

Sa dolaskom interneta, upravljanje krizom komunikacije moralo se prilagoditi. Internet nije samo alat, već strategija koju treba planirati i provesti, a organizacije su počele koristiti ove medije za upravljanje kriznim situacijama (Goodman 2001; Perry i dr. 2003).

Digitalne platforme mijenjaju tradicionalni model komunikacije „jedan prema mnogima“ u „mnogi prema mnogima“ model, u kojem su povjerenje i transparentnost ključni kriteriji. Još jedna promjena u digitalnoj eri sastoji se od razgovora „potrošač do potrošača“, gdje korisnici imaju ovlasti izraziti svoje mišljenje, a to je stvorilo „novu jednakost u komunikaciji“ (Hearn i dr., 2009).

Učinci ove visoke interaktivnosti mogu imati pozitivne ili negativne posljedice za tvrtke, a menadžeri odnosa s javnošću moraju uzeti u obzir implikacije ovog bržeg, šireg i nemedijskog komunikacijskog scenarija. Karakteristike učinkovitog upravljanja krizom komunikacije u digitalnoj eri sastoje se od mjera koje su vjerodostojne, posvećene, učinkovite, odgovorne i rješavajuće prirode; te se ne razlikuju od upravljanja krizom komunikacije bez digitalnih alata, ali uključuju druge mogućnosti (Segars, 2003).

Jedna od mogućnosti koje nudi internet je personalizacija i segmentacija prema ciljanim skupinama, a društvene mreže predstavljaju jedan od najučinkovitijih načina za tvrtke da usmjere digitalni ugled. Društvene mreže dramatično utječu na ugled i omogućuju čak i emocionalnu interakciju između brendova i korisnika. Zahvaljujući društvenim mrežama, brendovi mogu postati generator vrijednosti koji izravno utječe na razinu povjerenja i lojalnosti potrošača. Mogućnost segmentacije ciljne publike koju nude društvene platforme omogućuje konsolidaciju odnosa između potrošača i brenda. Stoga tvrtke dizajniraju različite strategije sadržaja za svaku društvenu mrežu. To je način generiranja uključenosti sljedbenika. Osim toga, iako viralna priroda

digitalnih platformi može biti prava kletva u kriznim situacijama, može ponuditi sposobnost dovođenja situacije pod kontrolu; alternativno, ista viralna sposobnost može stvoriti kriznu situaciju s malo informacija. Važno je da tvrtke i organizacije shvate ulogu obrade informacija i nastavljene interaktivnosti u vrijeme krize (Fjeld i Molesworth, 2006).

Prednosti digitalne komunikacije u krizi u odnosu na naivnu jednosmjernu komunikaciju putem interneta su sljedeće: organizacije mogu uključiti ekspertizu u svoj odgovor na krizu; interakcije se olakšavaju s različitim dionicima istovremeno; organizacije mogu pratiti razgovore i razumjeti osjećaje svojih dionika; i organizacije dobivaju priliku otkriti prava mišljenja (Bajaj i dr. 2015).

Želimo spomenuti i današnju „cancel kulturu“ zbog toga što je hashtag #cancelBalenciaga nakon istraživanog skandala postao *trending*<sup>2</sup> na društvenim mrežama. „Cancel kultura“ se odnosi na praksu javnog pozivanja na bojkotiranje pojedinaca ili organizacija za ponašanje smatrano neprihvatljivim ili uvredljivim. Iako može biti moćan alat za socijalnu pravdu i odgovornost, može također imati negativne posljedice za krizno komuniciranje.

Prema studiji Public Relations Society of America, „cancel kultura“ može stvoriti izazovno okruženje za krizno komuniciranje jer često uključuje brze prosudbe i zahtjeve za što bržim djelovanjem bez temeljitog istraživanja ili razmatranja svih činjenica (Lachowicz i Feeney, 2021). U ovom kontekstu, organizacije se mogu osjećati pod pritiskom da donesu odluke u danom trenutku i isprike bez potpunog razumijevanja situacije, što može pogoršati krizu i oštetiti njihov ugled.

Da bi ublažili učinke „cancel kulture“ u kriznom komuniciranju, važno je da organizacije imaju plan kriznog komuniciranja koji uključuje strategije za odgovor na društvene mreže i obradu problema na transparentan i autentičan način (Heath i Millar, 2021). Djelovanjem proaktivno i promišljeno u kriznom komuniciranju, organizacije mogu navigirati kroz „cancel kulturu“ i izaći s netaknutim ugledom.

---

<sup>2</sup> Riječ "trending" se koristi u kontekstu društvenih medija i odnosi se na teme ili objave koje su popularne ili česte u određenom vremenskom razdoblju. To se obično prikazuje na platformama kao što su Twitter ili Facebook u obliku "trending" popisa. U prijevodu na hrvatski jezik, riječ "trending" se često prevodi kao "trendiranje".

### **3.4. Teorija dionika u kontekstu krize**

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). Omogućujuće 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, ekologe, 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.

### **3.5. Teorija situacijske krizne komunikacije**

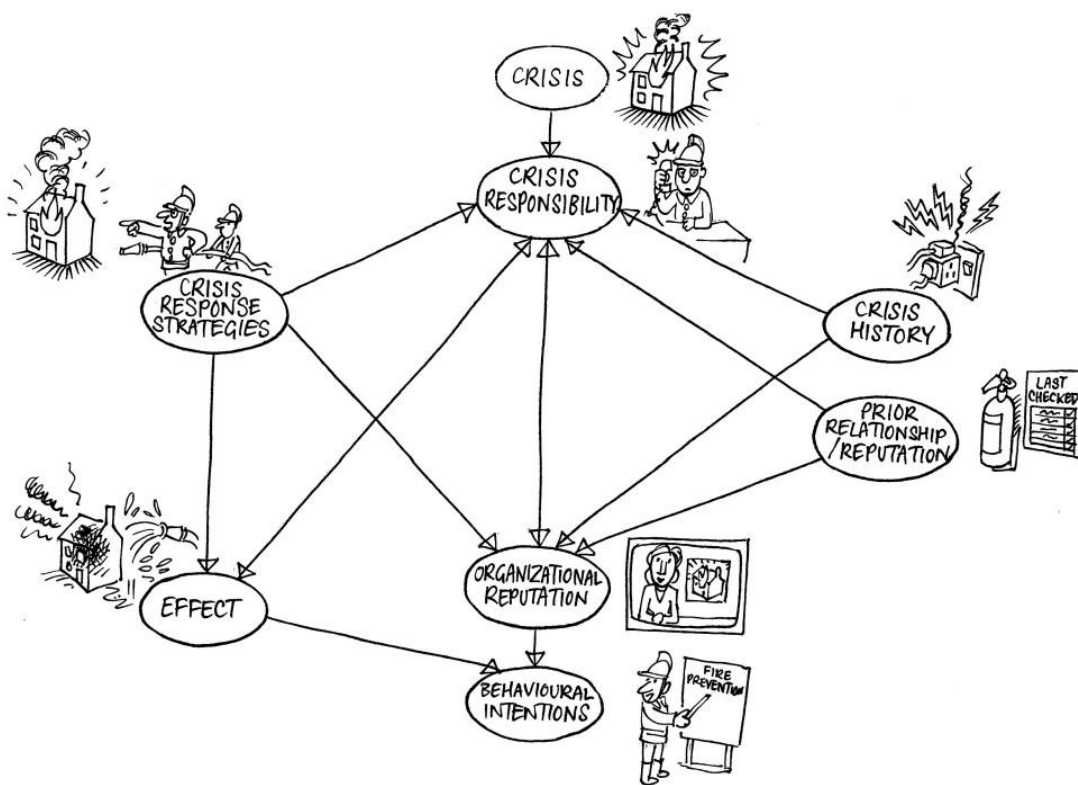
Teorija situacijske krizne komunikacije (SCCT) je razvijena od strane dr. W. Timothy Coombsa, koji smatra da je komunikacijski plan ključan za uspješno upravljanje krizom. Zasniva se na ideji da komunikacijski pristup tijekom krize može imati značajan utjecaj na percepciju javnosti o krizi i njezinom rješenju. Ova teorija uključuje razmatranje situacijskih čimbenika,



poput karakteristika krize, reakcija publike i postojećih komunikacijskih kanala. Ona preusmjerava pažnju s strategije tvrtke na percepciju javnosti uvodeći faktor „atribucije“ posuđen iz socijalne psihologije i definirane kao stupanj krivnje koju dionici vjerojatno pripisuju tvrtki nakon krize, na temelju prethodne reputacije tvrtke. SCCT pretpostavlja da percepcija prihvaćanja odgovornosti od strane organizacije mora odgovarati percepciji odgovornosti za krizu koju dionici pripisuju organizaciji (Coombs, 2007).

Prema Coombsu, organizacije bi se u kriznim situacijama trebale fokusirati na šest ključnih elemenata komunikacijskog plana: (1) pripremu, (2) javno mnijenje, (3) odnose s javnošću, (4) internu komunikaciju, (5) spoljnu komunikaciju i (6) praćenje i evaluaciju.

U svakom slučaju, važno je da organizacije budu proaktivne u komunikaciji s javnošću i da imaju plan za krize. Ako organizacije uspješno upravljaju svojim reputacijskim aktivima u kriznim situacijama, one će se osjećati jače i vjerodostojnije u javnosti, što će im omogućiti da nastave raditi svoj posao uspješno.



Slika 2. Prikaz teorije situacijske krizne komunikacije

<https://www.infideas.com/wp-content/uploads/2014/08/Model-65-1024x707.jpg>

### **3.5.1. Povijest i kriza reputacije**

Coombs (2015) tvrdi da postoje dva čimbenika koji povećavaju intenzitet krize kada se dogode, a to su povijest kriza i povijest reputacije. Nadalje, sugerira da su krize dodatni slojevi u većem i kontinuiranom odnosu između tvrtke i njezinih dionika. Kada je riječ o povijesti kriza, važno je utvrditi može li se kriza povezati s nekom sličnom krizom u prošlosti i tražiti bilo kakve znakove koji upućuju na vezu između starih i novih kriza. Coombs (2007) tvrdi da ako se kriza može povezati s prethodnom, sama činjenica postojanja povijesti kriza dodjeljuje veću kriznu odgovornost i podliježe reputacijskoj šteti. Ako je to slučaj, tada postoji očito problem unutar organizacije koji treba riješiti (Coombs, 2007). Povijest reputacije odnosi se na prethodni odnos i iskustvo između tvrtke i njezinih dionika, a nepovoljna prethodna reputacija ili odnos mogu predstavljati veću prijetnju reputaciji (Coombs, 2007). Stoga, ako je organizacija prethodno negativno postupala prema svojim dionicima, dodatno bi dodijelila veću kriznu odgovornost i pretrpjela reputacijsku štetu, baš kao što bi to bilo u slučaju povijesti kriza.

Povijest kriza i povijest reputacije su intenzivirajući čimbenici koji utječu na reputacijsku prijetnju koju uvodi kriza (Coombs, 2007). Studija Coombsa i Holladaya (2001) pokazala je da negativna povijest kriza ili reputacijska povijest utječu na kriznu odgovornost organizacija te također utječu na institucionalnu reputaciju.

### **3.5.2. Institucionalni ugled**

Institucionalni ugled, kako ga definira Coombs, predstavlja percepciju javnosti o kredibilitetu, pouzdanosti i kvaliteti institucije. To se odnosi na stavove, uvjerenja i vrijednosti koje ljudi imaju o organizaciji. Kolektivna procjena prethodnih djelovanja organizacije rezultira ukupnom reputacijom. Ova reputacija se temelji na iskustvu dionika s djelima koja su poduzela tvrtka, a kasnije se koristi za određivanje načina na koji dionici biraju identificirati se s tom tvrtkom.

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.

### **3.5.3. Strategija odgovora na krizu**

Strategija odgovora na krizu prema Coombsu predstavlja plan za reagiranje na krizu ili izvanredno stanje koje može ugroziti institucionalni ugled i dovesti do negativnih posljedica za organizaciju. Korištenjem nesebičnih i obzirnih strategija koje stavljaju interes žrtve iznad svega, rezultirat će stvaranjem percepcije organizacije koja preuzima značajnu odgovornost za krizu (Coombs i Holladay, 2004.).

Postoje tri različite vrste mogućnosti reakcije; odbijanje odgovora, smanjenje odgovora i dogovor odgovor. Odbijanje odgovora je kada se primjenjuju sljedeće strategije za rješavanje krize; napad na žrtvu ili optužitelja, potpuno negiranje nedjela, i konačno svaljivanje krivnje na druge (Coombs, 2006). Mogućnosti smanjenja odgovora uključuju korištenje strategija koje bi smanjile teret na organizaciju koja je kriva. Primjeri strategija koje se mogu primijeniti pri odabiru ove opcije su stvaranje isprika i pružanje opravdanja. U međuvremenu, opcija dogovor odgovora podrazumijeva korištenje strategija poput iskazivanja brige i žaljenja za pogođenu stranu i preuzimanje potpune odgovornosti izdavanjem isprike (Coombs, 2006).

Nakon što je organizacija procijenila odgovornost koju nosi zbog krize, vrijeme je da informira kako će riješiti moguće greške koje su prouzročile krizu (Coombs, 2007; Xu i Li, 2013). Kada organizacija završi u krizi, važno je pronaći prikladan način za popravljavanje povjerenja koje je kriza oštetila (Coombs, 2015). Komunikacija i informiranje tijekom krize su važni, stoga su najčešći i najlakši čimbenici za rješavanje povjerenja (Stephens, Malone i Bailey, 2005). Komunikacija organizacije sa svojim dionicima u krizi prepoznata je kao jedna od najvažnijih strategija za obnovu povjerenja dionika i popravak reputacije organizacije (Coombs, 2007). U ovoj situaciji, važno je da organizacija ima plan kako će komunicirati, kako ne bi pogoršala situaciju (Coombs, 2015). Ovaj strateški plan djelovanja pomoći će održavanju povjerenja iz okoline (Dietz i Gillespie, 2012). Gillespie, Dietz i Lockey (2014) dalje tvrde da organizacija mora odgovoriti na

„neuspjeh povjerenja“ u obliku jasnih, ponovljenih i dosljednih signala o tome kako se odnose prema povratku povjerenja. To se događa kroz ponašanja koja demonstriraju tri dimenzije sposobnosti, dobre volje i integriteta. Vjerodostojnost je još jedan element koji je važan u izboru strategije, budući da su dionici skloniji vjerovati i oprostiti tvrtki s visokom vjerodostojnošću (Stephens, Malone i Bailey, 2005).

Svaka kriza je jedinstvena i zahtijeva specifičan pristup, ali postoje neki ključni elementi koje Coombs preporučuje kako bi se organizacija što efikasnije nosila s krizom.

1. Korak je spriječiti širenje krize i ograničiti njene posljedice. To se može postići brzim i transparentnim reagiranjem na izvore krize, što će smanjiti rizik od širenja i smanjiti negativne posljedice.
2. Korak je iskazivanje empatije i suosjećanja sa stranim sudionicima i zainteresiranim stranama. To može pomoći u izgradnji i održavanju povjerenja u organizaciju.
3. Korak je iskrenost i transparentnost u komunikaciji s javnošću. Organizacija mora iskreno i otvoreno odgovarati na pitanja i brzo reagirati na bilo kakve špekulacije ili lažne vijesti.
4. Korak je pokazivanje odgovornosti i preuzimanje odgovornosti za situaciju. To će pomoći u izgradnji povjerenja i održavanju ugleda organizacije.

Nije lako osmisliti komunikacijsku strategiju tijekom kriza koja će funkcionirati za sve organizacije (Coombs 2007; 2015). Stephens, Malone i Bailey (2005) tvrde da je iz prethodnih istraživanja moguće iščitati koje su strategije bile učinkovite, a koje neučinkovite za organizacije. Vrsta strategije koju organizacije odluče koristiti utjecat će i na percepciju krize od strane dionika i na to kakvu će sliku organizacija dobiti iz nje.

#### **3.5.4. Krizna odgovornost**

Krizna odgovornost u teoriji komunikacije u situacijskoj krizi označava obavezu organizacije da odgovori na krizu u etičkom i odgovornom načinu. Ova teorija ističe važnost komunikacije u situacijama krize, kako bi se obnovilo povjerenje i integritet organizacije, te zaštitila reputacija i imidž organizacije.

Da bi se razvilo razumijevanje krizne situacije, potrebno je pregledati element SCCT-a koji je krizna odgovornost. Time se provjerava tko je odgovoran za krizu, kategorizirajući ih u različite vrste kriznih skupina; žrtve, slučajnosti i skupine koje se mogu spriječiti. Organizacije također

često postaju žrtve krize ako se kategoriziraju kao klaster žrtava, obično uzrokovan čimbenicima kao što su prirodne katastrofe i glasine. U međuvremenu organizacije koje pate od slučajnog klastera nemaju na umu krizne namjere tijekom rada, uzrokovane tehničkim pogreškama i nezgodama. Na kraju, klaster koji se može spriječiti, koji ukazuje na to da je tvrtka namjerno izložila ljude riziku kršeći zakone i poduzimajući radnje koje se smatraju neprikladnim (Coombs, 2006.).

Što više dionika pripisuje organizaciji odgovornost za krizu, to više štete nanosi organizaciji (Coombs, 2015.). Nadalje, Xu i Li, (2013) tvrde da procjena odgovornosti može značiti da organizacija ističe da je kriza bila slučajnost, da je organizaciji nedostajalo dovoljno informacija, da je djelovala s dobrim namjerama ili da je bila isprovocirana da nešto učini. U komunikaciji organizacije s dionicima važno je da je uključena izjava o tome tko je odgovoran za krizu (Dietz i Gillespie, 2012; Gillespie, Dietz i Lockey, 2014).

Ukratko, krizna odgovornost u teoriji komunikacije u situacijskoj krizi označava obavezu organizacije da odgovori na krizu u etičkom i odgovornom načinu, kroz transparentnost, etičko upravljanje odnosima i učinkovitu komunikaciju. Ova teorija pomaže organizacijama da održe svoj integritet i reputaciju u situacijama krize i obnove povjerenje zainteresiranih strana.

### **3.5.5. Emocije**

Emocije igraju ključnu ulogu u teoriji komunikacije u situacijskoj krizi. Kada se dogodi kriza, emocije mogu brzo eskalirati, što može dovesti do negativnih posljedica za organizaciju. Zato je važno razumjeti ulogu emocija u komunikaciji tijekom situacijske krize.

Tijekom krize emocije igraju važnu ulogu jer potrošači diktiraju svoje postupke ovisno o tome kako se osjećaju. Kako bi ponovno stekle povjerenje i izbjegle osjećaje ljutnje i nevjerice, organizacije bi trebale koristiti komunikaciju u svoju korist (Falkheimer i dr., 2009). Način na koji se to može postići jest podsjećanje potrošača na pozitivne emocije i akcije koje je organizacija uspjela širiti prije krize (Coombs, 2007). To zauzvrat pokazuje da kriza koja je u pitanju ne predstavlja ono za što se organizacija zalaže. Coombs (2007.) nastavlja tvrditi da te pozitivne emocije i radnje mogu biti bilo što iz prethodnih projekata koji su dokazali da stvaraju pozitivne stavove u očima javnosti.

Coombs (2015.) nadalje tvrdi da se organizacije prilikom provođenja takvih manevara također moraju usredotočiti na širenje pozitivnih informacija o krizi, jer bi to pomoglo u smanjenju ljutnje i nevjerice. Međutim, pokušaj preusmjerenja pozornosti na krizu i njezin negativan ishod može u nekim slučajevima pridonijeti još negativnijim emocijama. Pokušaji sakrivanja razmjera krize mogu biti problematični jer bi organizacije izgledale nepoštene ili nepouzdana (Xu i Li, 2013.).

Ono što organizacije mogu učiniti kako bi se nosile s emocijama potrošača i drugih zainteresiranih strana je obavijestiti da je kriza na kraju dovela do nekih pozitivnih ishoda (Xu i Li, 2013.). Organizacije to mogu učiniti zagovaranjem povećane svijesti koju su akumulirali u vezi s krizom i njezinim sadržajem te obavještavanjem da su poduzete mjere kako bi se osiguralo da se ništa slično više ne dogodi.

Emocije su važne u situacijskoj krizi zato što:

- Mogu utjecati na percepciju događaja: ljudi su podložni emotivnom filtriranju informacija tijekom krize, što može utjecati na njihovu percepciju situacije.
- Mogu utjecati na percepciju organizacije: emocije kod zainteresiranih strana tijekom krize mogu utjecati na njihov stav prema organizaciji.
- Mogu utjecati na odgovor na krizu: emocije zainteresiranih strana tijekom krize mogu utjecati na njihov odgovor na krizu, bilo da su pozitivni ili negativni.

Drugačiji pristup koji je predstavio Coombs (2015) je zagovaranje suosjećanja sa pogođenim stranama pružanjem savjetovanja i informacija u vezi s krizom, jer kriza stvara potrebu za informacijama (Cornelissen, 2006). Važno je pokazati da organizacija djeluje tijekom krize kako bi osigurala da odnos između njezinih dionika ne bude trajno pogođen, i umjesto toga pomogla ponovnoj izgradnji odnosa. Ključno je da organizacija pruži informacije za prilagodbu i pomogne ljudima da se nose s krizom, kako psihološki tako i fizički (Coombs, 2007; Sturges, 1994).

### **3.5.6. Ishodi ponašanja**

Kada se dogodi kriza, ljudi se često okreću organizaciji za informacije i pomoć. Organizacijska komunikacija tijekom krize može imati direktan utjecaj na ishode ponašanja ljudi.

Postoje dva glavna ishoda ponašanja u situacijskoj krizi:

- Odgovor publike: to uključuje kako ljudi reagiraju na krizu, bilo da su to pozitivne ili negativne reakcije.
- Ponašanje organizacije: to uključuje kako organizacija reagira na krizu, kako komunicira s javnošću i kako poduzima mjere kako bi riješila krizu.

Organizacije trebaju shvatiti da njihovo ponašanje tijekom krize može imati direktan utjecaj na ishode ponašanja ljudi. Stoga, organizacije trebaju biti spremne planirati i provoditi učinkovitu komunikaciju tijekom situacijske krize, kako bi osigurale pozitivne ishode ponašanja. Slijedeći ispravnu strategiju odgovora na krizu za popravak odnosa, organizacije mogu smanjiti negativne emocije i ishode ponašanja (Coombs, 2007.).

Što više negativnih emocija akumuliraju dionici, to se više uništava ugled i povjerenje između njih i tvrtke koja je povezana s krizom. Posljedice nepovoljnih ishoda ponašanja za organizaciju mogu biti na primjer; dionici odbijaju kupnju proizvoda i usluga povezanih s organizacijom, što rezultira bojkotom. Još jedan primjer lošeg ishoda ponašanja je negativna usmena predaja koja je također još jedan scenarij koji organizacija mora izbjegavati, jer ga je danas lakše pojačati uz pomoć društvenih medija. Stoga je važno pozabaviti se emocijama dionika jer bi to dugoročno koristilo organizaciji (Falkheimer i dr., 2009).

### 3.6. Popravak povjerenja

Popravak povjerenja je ključan za organizacije nakon što dođe do povrede integriteta. Prema Daviesu i Olmedo-Cifuentesu (2016.) koncept povjerenja je kompliciran pojam s različitim definicijama. Ono je, između ostalog, okarakterizirano kao psihološko stanje koje uključuje prihvaćanje ranjivosti na temelju pozitivnih očekivanja organizacije ili nečijih drugih namjera ili ponašanja. Povjerenje se procjenjuje na temelju tri dimenzije. Prva je sposobnost pojedinca ili grupe, što može, na primjer, biti njihova tehnička vještina; organizacije mogu demonstrirati tehničke vještine kroz svoje aktivnosti ili svoje proizvode i usluge (Dietz i Gillespie, 2012). Druga dimenzija je dobra volja organizacije, koja se odnosi na njihove motive i interese. Konačna dimenzija je integritet i zalaganje za iskrenost i poštenje. Kako bi se zainteresirane strane oslanjale na organizacije i stvarale povjerenje, ukupna ocjena ove tri dimenzije treba biti pozitivna (Davies i Olmedo-Cifuentes 2016; Dietz i Gillespie, 2012; Gillespie, Dietz i Lockey, 2014). Coombs (2007) objašnjava da kriza može fizički, emocionalno i ekonomski naštetiti dionicima.

Popravak povjerenja može se postići na nekoliko načina, uključujući:

- Priznanje pogreške: organizacije trebaju priznati pogreške i preuzeti odgovornost za svoje postupke.
- Pristupanje problemu: organizacije trebaju biti spremne poduzeti korake kako bi riješile problem i osigurale da se neće ponoviti.
- Transparentnost: organizacije trebaju biti transparentne u svojim postupcima i javno obrazložiti što su poduzeli da riješe problem.
- Povećanje odgovornosti: organizacije trebaju osigurati da su njihovi postupci odgovorni i da su održive u budućnosti.

Najvažniji čimbenici za popravak povjerenja su:

- Integritet: organizacije moraju pokazati integritet i vjerodostojnost u svojim postupcima.
- Poštovanje prema zainteresiranim stranama: organizacije moraju poštovati interese svih zainteresiranih strana i komunicirati jasno i transparentno.
- Društveno odgovorno poslovanje: organizacije moraju pokazati da su odgovorne prema društvu i okolišu.



Taylor i Perry (2005) ističu da najveća poteškoća za organizacije nije sama stvarna kriza, već način na koji organizacije odluče odgovoriti na nju i komunicirati sa svojim dionicima. Prema Dietzu i Gillespieju (2012.) oporavak povjerenja dionika tijekom krize može biti kompliciran, ali je sasvim moguć uz pravu strategiju. Stoga je pronalazak učinkovite komunikacije važan zadatak za organizacije u krizi kako dionici ne bi izgubili povjerenje u organizaciju.

Povjerenje od okoline organizacijama je bitno jer ono znači da će ljudi kupovati njihove proizvode i usluge, ulagati u njihove dionice ili možda tražiti posao u tvrtki kako bi postali suradnici (Davies i Olmedo-Cifuentes 2016; Dietz i Gillespie, 2012; Gillespie, Dietz i Lockey, 2014).

Davies i Olmedo-Cifuentes (2016) tvrde da organizacije također mogu izgubiti povjerenje dionika ako ne ispune njihove zahtjeve te da očekivanja pojedinaca mogu u mnogim slučajevima biti neispunjena, što rezultira smanjenim povjerenjem u organizaciju i potrebom za popravak istog. Osim toga, zajedničke vrijednosti, zajednički interesi i dokazana empatija igraju glavnu ulogu u određivanju može li se vjerovati organizaciji.

### 3.7. Društveni mediji

Društveni mediji omogućuju organizacijama da stvore sadržaj koji je relevantan za korisnike i da brzo odgovore na njihove potrebe i zahtjeve. To također pomaže u jačanju percepcije organizacije kod javnosti (Kaplan i Haenlein, 2010).

Brza i transparentna komunikacija putem društvenih medija može smanjiti negativne posljedice krize i poboljšati percepciju organizacije kod javnosti. Organizacije, posebno one s robnim markama koje treba održavati i štititi, stoga moraju djelovati kako bi osigurale zdravu komunikaciju između njih i svojih dionika te moraju nadzirati informacije koje se razmjenjuju na platformama društvenih medija (Kietzmann i dr., 2011).

Međutim, Utz i Göritz (2011) upozoravaju na potencijalne probleme korištenja društvenih medija u komunikaciji organizacija. To uključuje potrebu za obukom zaposlenika kako bi se spriječile neželjene komunikacije i gubitak kontrole nad sadržajem.

Budući da društveni mediji nude dvosmjernu komunikacijsku liniju između organizacija i njihovih dionika, Falkheimer i dr. (2009) tvrde da je ključno stvoriti i održavati dobre odnose korištenjem takvih platformi. Čineći to, organizacije dobivaju povoljne uvjete za suočavanje sa svim okolnostima koje se odnose na krizu (Falkheimer i dr., 2009). Schultza, Utza i Göritzb (2011) istaknuli su da uz pomoć društvenih medija organizacije mogu izgraditi odnose sa svojim dionicima brže nego putem tradicionalnih medija, jer se mogu brzo i izravno informirati te su stoga posebno korisni za korištenje tijekom kriza.

## 4. Empirijska metoda

*U ovom poglavlju predstavljena je empirijska metoda. Ono predstavlja metodologiju korištenu za oblikovanje studije, budući da ovaj diplomski rad ima za cilj istražiti kako komunicirati kako bi se pridobilo povjerenje dionika kada se suoče s unutarnjom krizom na društvenim medijima.*

### 4.1. Dizajn i strategija istraživanja

Metodologija je informacija koja se prikuplja u istrazi i kasnije analizira (Alvehus, 2013).

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 procijenjivanja 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. Studija slučaja također može koristiti u sekundarnom istraživanju za razjašnjenje događaja, u smislu onoga što je djelovalo, a što nije djelovalo u proučavanoj situaciji koja je uzrokovala krizu, i stoga je prikladna metoda za ovu studiju. One pomažu u razumijevanju različitih pristupa i strategija te pružaju uvid

u učinkovitost tih pristupa. Proučavanje studija slučaja može pomoći organizacijama u izgradnji učinkovitih planova za upravljanje krizama i komunikaciju s javnošću.

## **4.2. Izbor studije slučaja**

Naš odabir ovog luksuznog modnog brenda za rad temelji se na nekoliko različitih kriterija. Prvo smo željeli pregledati modnu tvrtku koja je bila izložena krizi koju je sama sebi izazvala. Također smo smatrali da bi bilo zanimljivo osvrnuti se na krizu koja nije u većoj mjeri proučavana te smo stoga odabrali kriznu situaciju koja se nedavno dogodila. Također, važan čimbenik je bio identificirati događaj koji ima zajedničke elemente krize, što znači događaj koji je prijetio organizaciji, imao element iznenađenja i kratko vrijeme za rješavanje (Seeger, Sellnow i Ulmer, 1998.). Još jedan kriterij koji smo uzeli u obzir pri odabiru slučaja bila je dostupnost informacija. Budući da predstavljanje slučaja uključuje nedavnu krizu od studenog 2022., postoji mnogo informacija o krizi u priopćenjima za javnost i objavama na društvenim mrežama.

## **4.3. Prikupljanje podataka**

Postoje dvije različite vrste empirijskih podataka, primarni i sekundarni podaci. Primarni podaci su metoda prikupljanja koja se koristi u istraživanju kada postoji nedostatak podataka, dok su sekundarni podaci stari podaci prikupljeni iz starih istraživanja (Alvehus, 2013.). Sljedeći rad koristi kvalitativnu metodu za prikupljanje podataka. Kvalitativni pristup ovog rada sastoji se od primarnih podataka prikupljenih korištenjem koncepta netnografije za promatranje i kasniju analizu feedova društvenih medija.

### **4.3.1. Netnografija**

U ovom radu primijenjena je netnografska metoda prikupljanja podataka. To je metoda za istraživanje društvenih mreža i veza između pojedinaca, organizacija i institucija na internetu. Ona uključuje analizu interakcija na mrežnim platformama, kao što su društveni mediji, blogovi, forumi i drugi online prostori za komunikaciju. Netnografija se koristi za razumijevanje struktura mreža, uključujući uloge i odnose između pojedinaca, te za istraživanje kako informacije, ideje i mišljenja putuju kroz mreže. Ova metoda se često koristi u marketinške svrhe, za analizu online zajednica i razumijevanje korištenja društvenih medija (Kozinets, 2002).

Kozinets (2002) navodi da se netnografija može temeljiti na sudjelovanju i/ili promatranju te nadalje spominje da postoje dva različita podatka pri provođenju takvog istraživanja. Prvi su

arhivski podaci koji se prikupljaju iz izvora u kojima istraživači nisu sudjelovali, a drugi su terenske bilješke kada istraživači sudjeluju u formiranju podataka. Odlučili smo prikupljati arhivske podatke za svoja promatranja, izbjegavajući bilo kakav oblik uplitanja ili utjecaja na podatke.

Netnografija također može pomoći u razumijevanju kako informacije putuju kroz mreže i kako se one šire. To može pomoći organizacijama da se bolje posvete svojim ciljevima u području komunikacije i pridobijanja podrške od ciljne publike.

Promatranje sadržaja društvenih medija provedeno je na tri različite platforme društvenih medija: Facebook, Instagram, TikTok. Razlog zašto smo odabrali ove platforme je taj što te društvene mreže koristi Balenciaga te su vidljive na njihovoj službenoj web stranici.

#### **4.4. Analiza podataka**

Analizirani su podaci prikupljeni s različitih društvenih mreža. Nakon provedbe prikupljanja podataka, sljedeći korak bio je analizirati podatke koje smo akumulirali.

Cilj tijekom analize podataka bio je pronaći i interpretirati kontekst za svaku od objava i komentara, što Kozinets (2002) navodi kao nešto popričlično teško za učiniti. Potrebno je razumjeti kako komunikacija funkcionira na tri odabrane društvene mrežne platforme. To nije bio problem jer sam kao istraživač iskusan u korištenju svih tri različite platforme.

#### **4.5. Vjerodostojnost i prenosivost**

Istraživanje se uvijek provjerava za valjanost i integritet. Postoje četiri kriterija koja treba ispuniti kako bi se postigla valjanost, a to su: vjerodostojnost, prenosivost, pouzdanost i potvrdivost (Bryman i Bell, 2015). Bryman i Bell (2015) objašnjavaju da se vjerodostojnost koristi kako bi se izmjerilo je li rad istraživača prihvatljiv drugima, u našem slučaju analiza i interpretacija društvenih medija. Pokušali smo uspostaviti vjerodostojnost prezentirajući postove i komentare u potpunosti detaljno analizirane u poglavlju 6.

Prebacujući se na prenosivost, to je sposobnost prijenosivosti naših nalaza na druge studije. Budući da se naše istraživanje temelji na podacima koje smo odabrali i ograničili, postavlja se pitanje koliko je prenosivo na druge organizacije (Bryman i Bell, 2015). U našem slučaju važno je prikazati nalaze i zaključke našeg istraživanja u preciznom opisu, bez odstupanja od prikazanog slučaja. Pouzdanost uključuje transparentnost i dosljednost u pohrani nacrtu teze, snimki intervjua, transkripcija, podataka društvenih medija i bilo kojih drugih podataka ako je potrebna inspekcija materijala (Bryman i Bell, 2015). Na kraju, Bryman i Bell (2015) navode da se potvrdivost odnosi na istraživače koji provode svoje studije u dobroj vjeri, što smo uvijek imali na umu provodeći ovo istraživanje.

## 5. Prezentacija slučaja

Balenciaga je modna kuća koju je 1917. godine u San Sebastianu u Španjolskoj osnovao Cristobal Balenciaga. Nakon što je stekao reputaciju kao inovativni dizajner u Španjolskoj, Balenciaga se 1937. godine preselio u Pariz, gdje je otvorio svoju prvu modnu kuću (Balenciaga).

Tijekom svoje karijere, Balenciaga je postao poznat po svojoj inovativnosti u dizajnu odjeće. Njegovi modeli su se isticali jednostavnošću i minimalizmom, ali i visokom kvalitetom izrade. Balenciaga je često koristio kontraste u svojim kreacijama, poput kombiniranja mekih i tvrdih materijala ili spajanja modernih i klasičnih elemenata. Tijekom pedesetih i šezdesetih godina prošlog stoljeća, Balenciaga je postao omiljeni dizajner među poznatim osobama, poput Grace Kelly, Audrey Hepburn i Jackie Kennedy. Njegove kreacije su bile iznimno popularne zbog svoje inovativnosti, kvalitete izrade i estetike (Dormer, 1998).

Nakon smrti Cristobala Balenciage 1972. godine, modna kuća je prošla kroz nekoliko vlasničkih promjena. U posljednjih nekoliko desetljeća, Balenciaga je doživio veliki uspon zahvaljujući kreativnom direktoru Demna Gvasalia, koji je preuzeo ulogu 2015. godine. Gvasalia je uspio održati duh inovativnosti i minimalizma koji je uvijek bio prisutan u Balenciaginim kreacijama, a istovremeno je uspio donijeti novi moderni pristup dizajnu (Vouge, 2018.).

Ovaj rad bazira se na najvećem skandalu koji je Balenciaga doživjela u skorijoj povijesti. Skandal proizlazi iz dvije odvojene oglasne kampanje. Prva, objavljena 16. studenoga za kampanju Balenciaga Gift Shopa, prikazivala je djecu uz torbe u obliku plišanih medvjedića s modne revije za proljeće 2023., smještene na setu ukrašenom, kako mnogi smatraju, BDSM priborom i čašama za vino i pivo, koje je snimio fotograf Gabriele Galimberti. Odmah je uslijedila reakcija, a Balenciaga je odmah uklonila slike kampanje, ispričavajući se za „uvredu koju je [njihova] blagdanska kampanja mogla izazvati“.

Zatim, 21. studenog, brend je objavio svoju kampanju Garde-Robe, koja je nakon detaljnog pregleda sadržavala stranice odluke Vrhovnog suda iz 2008. u predmetu SAD protiv Williamsa, koji je presudio da promicanje dječje pornografije nije obuhvaćeno pravima iz Prvog amandmana. Sleuths su zatim otkrili još jednu sliku na kojoj u pozadini počiva knjiga o umjetničkom djelu Michaela Borremansa. Opus belgijskog slikara uključuje figurativne slike nagih mališana koji se igraju s odsječenim ljudskim rukama i krvlju. Kritike su ponovno porasle, a *hashtag*

#cancelBalenciaga ubrzo je skupio preko stotine tisuća dijeljenja — naglašavajući moć društvenih medija da izgrade i sruše brend u nekoliko dana.

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

Brend je nakon toga priopćio da tuži produkcijsku tvrtku koja je razvila kampanju Garde-Robe, North Six Inc, i scenografa Nicholasa Des Jardinsa za 25 milijuna dolara, no naposljetku su od te tužbe odustali. “Sve predmete uključene u ovo snimanje dale su treće strane koje su pismeno potvrdile da su ti rekviziti lažni uredski dokumenti. Ispostavilo se da su to pravi pravni dokumenti koji najvjerojatnije dolaze sa snimanja televizijske drame”, kaže Balenciaga. “Uključivanje ovih neodobrenih dokumenata rezultat je nesmotrenog nemara zbog kojeg je Balenciaga podnijela žalbu. Preuzimamo punu odgovornost za naš nedostatak nadzora i kontrole nad dokumentima u pozadini i mogli smo stvari učiniti drugačije.”

Glasnogovornica North Sixa kaže da su angažirali Des Jardinsa i logistički upravljali izdavanjem dozvola za snimanje, rezerviranjem lokacija, opremom, cateringom i upravljanjem ekipom, ali nisu imali nikakvu kreativnu kontrolu ili doprinos te nisu bili uključeni u postprodukciju niti na setu tijekom finala. aranžmani.

U modelu SCCT, Coombs (2015) ističe da je jedan od čimbenika povećanja intenziteta krize povijest. To implicira da ako postoji povijest drugih kriza, to dovodi do veće odgovornosti i tvrtka će biti izložena većoj šteti reputacije. Balenciaga je luksuzna modna marka koja je bila predmetom nekoliko skandala tijekom godina. Ovdje je nekoliko primjera:

1. Kopiranje dizajna: Balenciaga je optužena za kopiranje dizajna drugih brendova. Primjerice, u 2017. godini, brend je optužen da je kopirao dizajn torbe poznatog australskog brenda „Ksubi“. Balenciaga je također optužena da je kopirala dizajn košulje koju je kreirala manje poznata modna marka „Ruff Ryder“.
2. Rasistički slogani: U 2018. godini, Balenciaga je objavila reklamu za svoju novu kolekciju koja je bila popraćena sloganom „Join a Weird Trip“ (prikluči se čudnom putovanju). Mnogi su smatrali ovaj slogan rasističkim jer aludira na stereotip o egzotičnosti ljudi iz drugih kultura.



3. Iskorištavanje radne snage: U 2017. godini, Balenciaga je optužena za iskorištavanje radne snage u svojim tvornicama u Italiji. Tvrdilo se da su radnici bili prisiljeni raditi prekovremene sate bez adekvatne nadoknade, a neki su bili plaćeni manje od minimalne plaće.
  
4. Korištenje životinja u proizvodnji: Balenciaga je također optužena za korištenje životinjske kože u svojim proizvodima. To je izazvalo kontroverze među potrošačima koji su zabrinuti zbog zaštite životinja.

## **6. Empirijski nalazi i analiza**

*U ovom poglavlju prikazani su i analizirani empirijski nalazi na temelju centralnih koncepata upravljanja krizama i komunikacije u kriznim situacijama. Za ovu studiju prikupljali smo podatke putem promatranja na Facebooku, Instagramu, TikToku i Balenciaginoj web stranici.*

### **6.1. Istraživačko pitanje**

Kako se modne tvrtke nose sa samo izazvanom krizom proširenom društvenim medijima s ciljem ponovnog stjecanja povjerenja dionika?

### **6.2. Svrha**

Svrha ovog rada je steći uvid u to kako funkcionira popravak povjerenja u odnosu na krize koje se šire putem društvenih medija. Fokus rada leži u ispitivanju pristupa luksuzne modne tvrtke Balenciaga.

### **6.3. Ograničenja istraživanja**

Ograničenje ove teze je činjenica da se ispituje samo luksuzna modna tvrtka Balenciaga i kako se ona nosi sa samo izazvanom krizom. Slučaj se temelji na nedavnoj krizi iz studenog 2022. godine kad je Balenciaga doživjela ozbiljnu krizu nakon što su u javnost izašle fotografije reklamne kampanje koja su izazvale kontroverze zbog načina na koji su djeca prikazana i pitanja o etičnosti takvog prikazivanja u reklamama. Zbog vremenskog ograničenja ovog rada, ne može se napraviti generalizacija svih luksuznih modnih tvrtki.

## 6.4. Kronološki slijed događaja i analiza

Kronologija krize započela je 16. studenog, kada je Balenciaga lansirala svoju „Gift Collection“ kampanju za 2022. Lansiranje je obuhvaćalo dvije kampanje, obje su izazvale negativne reakcije zbog svojih kontroverznih fotografija.

Tablica 2. Kronološki slijed događaja



Prva kampanja, snimljena od strane nagrađivanog fotografa National Geographica Gabriele Galimbertija, prikazivala je fotografije djece koja drže torbe koje su izgledale poput medvjedića s kožnim ogrlicama i remenima sa šiljcima, a u nekim od snimaka su se nalazile i čaše vina.

Druga kampanja bila je Garde-Robe kampanja, koja je prikazivala uredsku temu (a nije snimljena od strane Galimbertija) i uključivala je fotografiju stranice presude Vlade SAD-a protiv Williamsa u pozadini. Ta presuda proglasila je promicanje dječje pornografije nezakonitim i slobodom govora.

Gabriele Galimberti, fotograf kojeg je Balenciaga unajmila za nedavnu kampanju, izdao je priopćenje u odgovoru na negativne reakcije koje je primio u obliku stotina negativnih poruka i e-mailova. U svojoj izjavi naglašava da nije sudjelovao ni na koji način u odabiru proizvoda i modela ili u smjeru kampanje.

U izjavi na Instagramu, 23. studenog Galimberti napisao je: “Nisam u poziciji komentirati [o] Balenciagininim izborima, ali moram naglasiti da nisam imao pravo ni na koji način birati proizvode, modele, niti kombinaciju. Od mene se kao fotografa jedino i jedino tražilo da osvjetlim zadanu

scenu i napravim kadrove u skladu sa svojim prepoznatljivim stilom. Kao i obično za reklamno snimanje, smjer kampanje i izbor prikazanih objekata nisu u rukama fotografa.”

Galimberti ističe da je njegova uloga bila samo osvijetliti scenu i snimiti fotografije prema svom stilu. Kao komercijalni fotograf, odlučivanje o smjeru kampanje i odabiru proizvoda nije bilo njegovo odgovornost. Također pojašnjava da, kao i u svakom drugom komercijalnom snimanju, smjer i odabir objekata nisu u rukama fotografa.

Osim toga, Galimberti se distancira od fotografije koja je uključivala dokument Vrhovnog suda. Navodi da je ta fotografija snimljena na drugom setu od strane drugih ljudi i pogrešno je povezana s njegovim fotografijama.

Galimbertijeva izjava ima za cilj razjasniti njegovu ulogu u Balenciaga kampanji i udaljiti se od kontroverznih aspekata kampanje. Priznaje negativne reakcije koje je primio, ali naglašava da nije sudjelovao u odabiru proizvoda ili modela, smjeru kampanje niti uključivanju uznemirujućih dokumenata. Izjava služi kao podsjetnik da su fotografi možda unajmljeni za izvršenje briefa ili kreativnog smjera, ali nisu odgovorni za odlučivanje brenda ili konačni proizvod. Galimbertijeva izjava jasno je pokušaj zaštite njegove profesionalne reputacije i distanciranja se od kontroverze oko Balenciaga kampanje. Iako izjava možda ne potpuno oslobađa odgovornosti, ističe važnost razumijevanja uloge fotografa u komercijalnoj kampanji i potrebu za jasnom komunikacijom i odlučivanjem svih uključenih strana.

24. studenog 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 2. Objava Balenciagine prve isprike na Instagram Story značajki*

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.

25. studenog Balenciaga podiže tužbu protiv produkcijske kuće North Six, Inc. i Nicholasa Des Jardinsa koji je kreirao set za kampanju. Pravni dokument navodi da su North Six i Jardins sudjelovali u „neobjašnjivim radnjama i propustima“ koji su bili „zlonamjerni ili, u najmanju ruku, iznimno nepromišljeni“. Nadalje, Balenciaga je tvrdila da su dokumenti Vrhovnog suda postavljeni na fotografije kampanje bez njihovog znanja i doveli do lažnih asocijacija između Balenciage i dječje pornografije. Ipak, odvjetnici Balenciage podnijeli su obavijest o prekidu postupka 2. prosinca u New Yorku, prema dokumentima koje je dobio The Post. Predsjednik i izvršni direktor Balenciage Cedric Charbit izjavio je da je tvrtka „odlučila ne nastaviti s tužbom“ bez daljnjih objašnjenja.

27. studenog Kim Kardashian, lice brenda, prekinula je šutnju o kontroverznoj kampanji za plišane medvjediće i osudila tvrtku u na Twitteru sa sljedećim objavama:

1. „Bila sam tiha proteklih nekoliko dana, ne zato što nisam bila zgrožena i ogorčena nedavnim kampanjama Balenciage, nego zato što sam željela dobiti priliku razgovarati s njihovim timom kako bih sama shvatila kako se ovo moglo dogoditi.“
2. „Kao majka četvero djece, bila sam potresena uznemirujućim slikama. Sigurnost djece mora se uzeti s najvećim poštovanjem, a bilo kakvi pokušaji normalizacije zlostavljanja djece bilo koje vrste ne bi trebali imati mjesta u našem društvu - točka.“
3. „Cijenim Balenciagino uklanjanje kampanje i ispriku. Razgovarajući s njima, vjerujem da shvaćaju ozbiljnost problema i da će poduzeti potrebne mjere da se ovo više nikada ne ponovi“, zaključila je Kardashian u izjavi koju je također podijelila na njezinom Instagramu. Kardashian je također rekla da će „preispitati svoj odnos s brendom“ i da očekuje akcije Balenciage da zaštite djecu.

Kim Kardashian je u svojoj izjavi izrazila nezadovoljstvo zbog kontroverzne kampanje Balenciage, koju je optužila za promoviranje zlostavljanja djece. Istaknula je svoju ulogu majke i ukazala na važnost zaštite djece te pozvala na odbacivanje svih oblika normalizacije zlostavljanja. Također je naglasila da je željela razgovarati s timom Balenciage kako bi bolje razumjela kako se dogodila takva situacija. 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 bi se sličan incident više ne 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. Koristi svoju platformu kako bi skrenula pozornost na važnost takvih pitanja i odgovornosti koja proizlazi iz sudjelovanja u modnoj industriji.

28. studenog Balenciaga izdaje još jednu izjavu na društvenim mrežama, navodeći 'pogreške' koju prenosimo u cijelosti:

*Željeli bismo se osvrnuti na kontroverze koje su okruživale naše nedavne reklamne kampanje. Snažno osuđujemo zlostavljanje djece; nikada nije bila naša namjera da ga uključimo u našu priču. Dvije odvojene reklamne kampanje u pitanju odražavaju niz ozbiljnih pogrešaka za koje Balenciaga preuzima odgovornost. Prva kampanja, kampanja kolekcije poklona, prikazivala je djecu s plišanim torbama s medvjedićima odjevenim u ono što su neki nazvali BDSM-inspiriranim odjevnim predmetima. Naše torbe s plišanim medvjedićima i kolekcija poklona ne bi se smjeli prikazivati s djecom. 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.*

*Druga odvojena kampanja za proljeće 2023., koja je trebala replicirati poslovni uredski okoliš, uključivala je fotografiju s stranicom iz presude Vrhovnog suda 'Sjedinjene Države v. Williams' iz 2008. koja potvrđuje da je promocija dječje pornografije nezakonita i nezaštićena slobodom govora. Svi predmeti uključeni u snimanje osigurani su od trećih strana koje su u pisanom obliku potvrdile da su ovi rekviziti lažni uredski dokumenti. Pokazalo se da su to pravi pravni dokumenti najvjerojatnije nastali tijekom snimanja televizijske drame. Uključivanje ovih neprihvatljivih dokumenata rezultat je bezobzirne nepažnje za koju je Balenciaga podnijela pritužbu. Preuzimamo potpunu odgovornost za nedostatak nadzora i kontrole nad dokumentima u pozadini i mogli smo to učiniti drugačije.*

*Dok su interne i eksterne istrage u tijeku, poduzimamo sljedeće akcije:*

- 1. Pažljivo revidiramo našu organizaciju i kolektivne načine rada.*
- 2. Ojačavamo strukture oko naših kreativnih procesa i koraka provjere. Želimo osigurati da nove kontrole označavaju prekretnicu i spriječe da se ovakvo što dogodi ponovno.*
- 3. Radimo na uspostavljanju suradnje s organizacijama koje se specijaliziraju za zaštitu djece i ciljaju na sprječavanje zlostavljanja i eksploatacije djece.*

*Želimo naučiti iz svojih pogrešaka i pronaći načine na koje možemo doprinijeti. Balenciaga ponavlja svoje iskrene isprike za uvredu koju smo izazvali i širi svoje isprike talentima i partnerima.*

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. U ovoj analizi sadržaja proučavat ćemo jezik, teme i diskurs izjave kako bismo istražili njezine implikacije.

Izjava koristi formalan i profesionalan jezik, što ukazuje na ozbiljnost pristupa problemu. Jezik je također iskren, empatičan i priznaje bol i štetu koju je uzrokovala. Odabir riječi je specifičan i jasan, što doprinosi iskrenosti isprike. Izjava ne koristi eufemizme niti pokušava umanjiti ozbiljnost situacije. Umjesto toga, preuzima odgovornost za greške koje su napravljene.

Izjava ima tri glavne teme koje se provlače kroz nju. Prva tema je osuda zlostavljanja djece, koja se naglašava nekoliko puta. Balenciaga govori da nije bila njihova namjera uključiti zlostavljanje djece u svoju priču i ispričava se zbog svake uvrede koju je uzrokovala. Izjava jasno navodi da je uključivanje djece s torbama u obliku medvjedića odjevene u ono što su neki nazvali BDSM-inspiriranim odjevnim predmetima u kampanji *Gift Collection* bila pogrešna odluka Balenciage. Izjava također naglašava da je uključivanje pravnih dokumenata u pozadini kampanje *Spring 2023* rezultat neopreznog nemara, i Balenciaga preuzima punu odgovornost za tu pogrešku.

Druga tema je odgovornost. Balenciaga preuzima punu odgovornost za pogreške napravljene u marketinškim kampanjama. Izjava ukazuje da su ozbiljne pogreške napravljene te da je odgovornost isključivo na Balenciagi. Izjava također napominje da Balenciaga poduzima



akcije za reviziju svojih organizacijskih struktura i načina kolektivnog rada kako bi se spriječili slični propusti u budućnosti.

Treća tema je učenje iz grešaka i identifikacija načina doprinosa sprječavanju zlostavljanja i iskorištavanja djece. Balenciaga priznaje da je napravila pogreške i želi iz njih naučiti. Izjava ukazuje da Balenciaga poduzima korake za jačanje struktura oko svojih kreativnih procesa i koraka provjere kako bi se spriječili slični propusti u budućnosti. Balenciaga također postavlja temelje s organizacijama koje se specijaliziraju za zaštitu djece i ima za cilj okončati zlostavljanje i iskorištavanje djece. To pokazuje da Balenciaga pristupa pitanju proaktivno, ne samo da se suočava s napravljenim greškama, već i radi na doprinosu rješenju.

Izjava koristi obrambeni diskurs, priznajući kritike marketinških kampanja, ali istovremeno jasno ističe da su pogreške napravljene od strane Balenciage. Izjava također naglašava da Balenciaga preuzima odgovornost za pogreške i poduzima korake kako bi se spriječili slični propusti u budućnosti. Jezik izjave je također empatičan, priznajući bol i štetu nastalu te ispričavajući se svima koji su na bilo koji način pogođeni.

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, a pristup je moguć samo direktno putem linka objavljenog na Instagram Story značajki koji također prenosi jedan dio tog članka. Ovo je preveden članak sa službene web stranice Balenciage koji također prenosimo u cijelosti:

*Dana 8. veljače 2023. godine, Balenciaga i Kering Foundation objavili su partnerstvo s Nacionalnim savezom za djecu (NCA). Trogodišnji program će se usredotočiti na sljedeće stupove:*

- *Podrška Nacionalnom savezu za mentalno zdravlje djece kako bi se djeci pomoglo da se izliječe od traume, omogućujući značajan porast pristupa obuci kognitivno-bihevioralne terapije usmjerene na traumu (TF-CBT<sup>3</sup>).*

---

<sup>3</sup> TF-CBT je kratica za *Trauma-Focused Cognitive Behavioral Therapy*, što je terapijski pristup koji se koristi za tretiranje trauma kod djece i adolescenata.

- *Edukacija Balenciage o zaštiti djece i akcijama koje odrasli mogu poduzeti kako bi promicali sigurnost i dobrobit djece.*
- *Podizanje svijesti javnosti o zlostavljanju djece i zaštiti djece te promicanje sretnog, zdravog djetinjstva.*

*Podrška Balenciage omogućit će NCA-i da osposobi gotovo 2.000 stručnjaka specijaliziranih za zlostavljanje djece, a procjenjuje se da će tijekom trogodišnjeg programa oko 55.000 djece imati koristi od terapije mentalnog zdravlja utemeljene na dokazima.*

*„Postoji snažna povezanost između traumatičnog djetinjstva i negativnih zdravstvenih posljedica - od lošeg uspjeha u školi do povećanog rizika od samoubojstva do viših stopa dijabetesa, bolesti srca i raka“, kaže izvršna direktorica NCA-e Teresa Huizar. „Ovaj se ciklus može prekinuti i dramatično poboljšati za djecu koja primaju terapiju mentalnog zdravlja usmjerenu na traumu utemeljenu na dokazima. Za njih to može značiti razliku između života i smrti, zbog čega je potpora Balenciage i Kering Foundation-a ovom programu toliko hitno potrebna.“*

*Kao nacionalno udruženje i tijelo za akreditaciju Centara za zaštitu djece (CAC), NCA godišnje pruža podršku više od 386 tisuća djece diljem SAD-a, od kojih se oko 285 tisuća upućuje na terapiju usmjerenu na traumu. Međutim, procjenjuje se da oko 80 tisuća djece ne može dobiti potrebnu terapiju jer premalo terapeuta ima potrebno znanje i obuku. To oduzima djeci pravo da se izliječe od zlostavljanja i zanemarivanja, oduzima skrbnicima (koji također mogu biti preživjeli) sposobnost da podrže svoju djecu i rezultira posljedicama koje idu daleko izvan traumatičnog događaja.*

*„Tijekom našeg 'slušaonog obilaska', gdje smo surađivali s nekoliko vodećih organizacija i stručnjaka u području dječje traume, suočili smo se s stvarnošću i obujmom dječje traume“, kaže Cedric Charbit, predsjednik i izvršni direktor Balenciage. „Kolektivno, u Balenciagi smo puno naučili kroz ovaj doživljaj i željeli smo pomoći, ostaviti pozitivan i trajan utjecaj na djecu i njihovu budućnost kojoj je potrebna podrška, ali koja joj nedostaje pristup. Zahvalni smo što podržavamo rad NCA-e.“*

*NCA je 2022. godine uspostavila svoj Institut za mentalno zdravlje kako bi se povećao pristup djeci evidencijom utemeljenim, usmjerenim na traumu, liječenju mentalnog zdravlja. Ranije nije postojalo „jedno mjesto“ na koje bi se stručnjaci iz CAC-a mogli obratiti za zadovoljavanje obrazovnih potreba svojih zaposlenika. Pokazano je da TF-CBT tretman smanjuje simptome*

*povezane s poremećajem posttraumatskog stresa (PTSP), depresijom, anksioznošću i problemima s ponašanjem. Pomaže djeci i skrbnicima da razgovaraju o traumatičnim događajima i povećava sposobnost skrbnika da razumiju potrebe svog djeteta i podrže njihov oporavak, što može dovesti do značajno poboljšanih ishoda.*

*Marie-Claire Daveu, glavna direktorica za održivost i institucionalna pitanja u tvrtki Kering, kaže: „Već petnaest godina, Kering zaklada posvećena je borbi protiv nasilja nad ženama. Tijekom tog vremena otkrili smo još jednu stvarnost: preklapanje nasilja nad ženama i nasilja nad djecom. Prema Svjetskoj zdravstvenoj organizaciji, diljem svijeta do milijardu djece u dobi od 2-17 godina prošle su godine doživjela fizičko, seksualno ili emocionalno nasilje ili zanemarivanje. Kako bismo odgovorili na ove neprihvatljive statistike, počeli smo podržavati djecu koju je zahvatilo zlostavljanje u Europi 2019. godine - s La Maison des femmes i Face à l'inceste. U skladu s ovim angažmanom, ponosna sam što Kering zaklada započinje novi partnerski odnos s Nacionalnim savezom za djecu, posebno u vezi s mentalnim zdravljem.“*

*Nacionalni savez za djecu (NCA) je nacionalna udruga sa sjedištem u SAD-u koja se od 1990. godine posvećuje pomoći zajednicama da odgovore na navode o zlostavljanju djece na načine koji su učinkoviti i stavljaju potrebe djece žrtava zlostavljanja na prvo mjesto. Kao akreditacijsko tijelo za više od 950 centara za zagovaranje djece (CAC) i poglavlja u svim 50 država, pružamo obuku, financijsku podršku, tehničku pomoć, vođstvo, nacionalno zagovaranje i pristup trenutnim istraživačkim nalazima na nacionalnoj razini CAC-ovima, razvijajući centre, multidisciplinarne timove (MDT) i druge stručnjake za zlostavljanje djece.*

*Od 2008. godine, Kering zaklada nastoji okončati nasilje i poboljšati živote žena preživjelih od zlostavljanja. Kako bi maksimizirala svoj utjecaj, Zaklada surađuje s odabranim lokalnim partnerima u sljedećim zemljama: Sjedinjene Države, Meksiko, Ujedinjeno Kraljevstvo, Francuska, Italija i Kina. Zaklada podržava lokalne organizacije usredotočene na preživjele koje pružaju sveobuhvatne usluge ženama i radi na promjeni ponašanja i stavova uključivanjem mladih, posebno mladih muškaraca i dječaka, u promicanju rodne ravnopravnosti.*

Objava partnerstva između Balenciage, Kering Foundationa i Nacionalnog saveza za djecu (NCA) 8. veljače 2023. godine značajan je korak prema promicanju zaštite djece i suočavanju s traumom djetinjstva. Partnerstvo ima za cilj podržati NCA u pružanju trauma-fokusirane kognitivno-bihevioralne terapije (TF-CBT) za preko 55 tisuća djece i 2 tisuće stručnjaka specijaliziranih za zlostavljanje djece. Ovaj program od tri godine također ima za cilj povećati

javnu svijest o zlostavljanju djece i promicanju zdravog djetinjstva. Prema SCCT teoriji, objava Balenciagine suradnje s NCA može se smatrati proaktivnim odgovorom na krizu jer ovdje brend preuzima odgovornost za rješavanje kritičnog problema – traume u djetinjstvu.

Ovo partnerstvo ističe važnost suočavanja s traumama iz djetinjstva koji može dovesti do negativnih zdravstvenih učinaka u djece, kao što su loši školski rezultati, povećan rizik od samoubojstva i viši rizik od dijabetesa, srčanih bolesti i raka. Kroz program TF-CBT, NCA ima za cilj prekinuti taj ciklus i pružiti dokazano učinkovito liječenje djeci koja su doživjela traumu. Potpora Balenciage i Kering Foundationa omogućit će povećanje pristupa tom liječenju, što je hitno potrebno.

NCA godišnje služi preko 386 tisuće djece diljem SAD-a. Međutim, procjenjuje se da oko 80 tisuća djece nije u mogućnosti dobiti tretman zbog nedostatka obučanih terapeuta. To uskraćuje djeci pravo na ozdravljenje od zlostavljanja i zanemarivanja, lišava skrbnike sposobnosti da podrže svoju djecu i rezultira posljedicama koje daleko nadilaze traumatični događaj. Uspostava NCA Instituta za mentalno zdravlje 2022. godine bio je korak prema povećanju pristupa liječenju mentalnog zdravlja usredotočenom na traumu kod djece.

Partnerstvo između Balenciage, Kering Foundation i NCA primjer je učinkovite komunikacije u kriznim situacijama, no vrijeme reakcije je predugo. S obzirom da se skandal odvio u studenom, Balenciaga je morala ranije reagirati s ovim akcijama. Komunikacija u kriznim situacijama podrazumijeva pravodobno i učinkovito reagiranje s ciljem minimiziranja štete i obnavljanja normalnog stanja. U ovom slučaju, kriza je prevalencija djetinjstva traumatiziranih osoba te nedostatak pristupa zdravstvenoj skrbi za djecu koja su bila izložena zlostavljanju i zanemarivanju, baziran na dokazima.

Partnerstvo učinkovito adresira ovu krizu pružajući podršku NCA-u te povećanjem pristupa TF-CBT tretmanu za djecu i profesionalce specijalizirane za zlostavljanje djece. Partnerstvo također ima za cilj podizanje javne svijesti o zlostavljanju djece i zaštiti djece, što je ključni korak u sprečavanju budućih slučajeva trauma iz djetinjstva.

Korištenje statistike u obavijesti je učinkovita strategija komunikacije u kriznim situacijama. Statistike koje su pružene od strane NCA i Svjetske zdravstvene organizacije ističu prevalenciju djetinjstva traumatiziranih osoba te hitnu potrebu za adresiranjem problema. Pružanjem

konkretnih brojeva, obavijest učinkovito komunicira ozbiljnost situacije i važnost poduzimanja akcije.

Obavijest također ističe suradnju između Balenciage, Kering Foundation i NCA. Suradnja je ključna komponenta komunikacije u kriznim situacijama, jer organizacijama omogućuje da kombiniraju svoje resurse i ekspertizu kako bi učinkovitije riješili krizu. Partnerstvo između Balenciage, Kering Foundation i NCA primjer je učinkovite suradnje koja će koristiti djeci koja su prošla kroz traumu.

Korištenje izjava izvršne direktorice NCA-e, Terese Huizar, i predsjednika i izvršnog direktora Balenciage, Cédrica Charbita, još je jedna učinkovita strategija komunikacije u kriznim situacijama. Izjave pružaju osobni dodir i humaniziraju obavijest, što ju čini bližom publici. Izjave također demonstriraju posvećenost obiju organizacija adresiranju djetinjstva traumatiziranih osoba te promicanju zaštite djece.

Bitno je napomenuti da su izjave koje je Balenciaga objavila putem Instagrama bile objavljene u obliku Instagram Story. Instagram Story je funkcija aplikacije Instagram koja omogućava korisnicima da objavljuju fotografije i videozapise koji se prikazuju na njihovom profilu samo 24 sata, nakon čega se automatski brišu. Storyji su prikazani u obliku krugova na vrhu Instagram feeda i omogućuju korisnicima da na kreativan način podijele trenutne događaje i misli sa svojim pratiteljima. Trenutno su te isprike istaknute putem druge značajke, Instagram Story Highlight. To je značajka koja omogućuje korisnicima da sačuvaju svoje Story priče na profilu, umjesto da se automatski brišu nakon 24 sata. Te značajke nemaju mogućnost komentiranja.

U nastavku ovog poglavlja analizirat će se različiti elementi iz SCCT modela u kontekstu empirijskih nalaza.

Teorija situacijske krizne komunikacije (SCCT) pruža okvir za analizu i odgovor na kriznu komunikaciju. Model se sastoji od tri glavna dijela: krizne situacije, odgovora na kriznu komunikaciju i dionika. U kontekstu suradnje između Balenciage, Kering Foundationa i Nacionalne alijanse za djecu (NCA), različiti elementi SCCT modela mogu se analizirati na sljedeći način:

- Krizna situacija:

Krizna situacija u ovom slučaju je nedostatak pristupa liječenju mentalnog zdravlja usmjerenog na traumu za djecu koja su doživjela zlostavljanje i zanemarivanje. Kriza se pogoršava negativnim zdravstvenim posljedicama koje su povezane s djetinjstvom traumom, a koje mogu imati dugoročne posljedice na dobrobit djece koja su pogođena.

- Odgovor na kriznu komunikaciju:

Odgovor na kriznu komunikaciju Balenciage i Kering Foundationa u ovom slučaju je partnerstvo s NCA-om u uspostavi trogodišnjeg programa usmjerenog na pružanje pristupa liječenju mentalnog zdravlja usmjerenog na traumu. Program će podržati Mentalno zdravstveni institut NCA-a, koji obučava stručnjake za pružanje liječenja usmjerenog na traumu kognitivno-bihevioralnom terapijom (TF-CBT). Balenciaga i Kering Foundation će također primiti obrazovanje o zaštiti djece i akcijama koje odrasli mogu poduzeti kako bi promicali sigurnost i dobrobit djece. Program ima za cilj podići javnu svijest o zlostavljanju djece i promicati zdravo djetinjstvo.

- Dionici:

Dionici u situaciji krizne komunikacije uključuju zahvaćenu djecu, njihove obitelji i skrbnike, NCA, Balenciagu, Kering Foundation i javnost. Zahvaćena djeca i njihove obitelji su primarni dionici, a odgovor na krizu komunikacije ima za cilj omogućiti im pristup tretmanu mentalnog zdravlja usmjerenom na traumu. NCA, Balenciaga i Kering Foundation su sekundarni dionici koji su odgovorni za pružanje resursa i podrške kako bi zahvaćena djeca i njihove obitelji mogli pristupiti potrebnom tretmanu. Javnost je također dionik, a odgovor na komunikaciju ima za cilj podizanje svijesti o zlostavljanju djece i promicanje zdravog djetinjstva.

Sveukupno, odgovor komunikacije Balenciage i Kering Foundationa usklađen je s principima SCCT-a usmjerenim na pružanje pristupa dokazima utemeljenom tretmanu mentalnog zdravlja usmjerenom na traumu, edukaciju dionika i podizanje svijesti javnosti o problemu. Program ima za cilj riješiti situaciju krize pružajući potrebne resurse i podršku zahvaćenoj djeci i njihovim obiteljima, a dionici uključeni u program rade zajedno kako bi osigurali ostvarenje ciljeva programa.

Svejedno, neki korisnici društvenih medija su se pobunili protiv ove objave tvrdeći da je to samo marketinški trik brenda Balenciaga te da je partnerstvo s NCA samo pokušaj brenda da prikrije svoje navodne nedostatke u vezi s radnim uvjetima i ljudskim pravima.

### 6.4.1. Krizna odgovornost

Kako bi se razumjela krizna situacija, potrebno je pregledati element odgovornosti za krizu unutar SCCT modela, koji objašnjava tko je odgovoran za krizu. Dietz i Gillespie (2015) navode da je važno da izjava uključuje tko je odgovoran za krizu. Procjena odgovornosti organizacije za ono što se dogodilo također je početni korak u procesu povratka povjerenja dionika tijekom krize (Dietz i Gillespie, 2012).

Kada se pristupa odgovornosti za krizu Balenciage u studenom 2022. godine, sigurno je da Balenciaga dijeli dio odgovornosti, kako je to navedeno u izjavi tvrtke putem različitih objava na društvenim mrežama, gdje se pokazuje da Balenciaga shvaća grešku koju su napravili. Balenciaga ne samo da se ispričava, već svojim dionicima pokazuje da razumiju i slažu se kako je oglas bio uznemirujući. Balenciaga također poduzima početne korake uklanjanja kampanje.

Coombs (2015) i Xu i Li (2013) predstavljaju različite krizne skupine u kojima se organizacije mogu naći ovisno o tome koliko odgovornosti pripisuju. Različite vrste skupina su: žrtva, slučajna i spriječiva skupina. Kada se ispituju empirijski nalazi i analiza odgovornosti koju je Balenciaga imala i kako se prikazala u komunikacijskim kanalima, nismo mogli vidjeti nikakve naznake da je Balenciaga bila u onome što Coombs (2007) naziva žrtvenom skupinom.

Na temelju empirijskih nalaza tvrdimo da Balenciaga spada u kategoriju slučajnog i spriječivog klastera. Balenciaga je mogla spriječiti krizu da je izvor krize bio pravilno adresiran, ali istodobno tvrde da to nije nešto što su namjerno učinili kako bi naštetili nekome. U spriječivom klasteru organizacije imaju puno odgovornosti za ono što se dogodilo (Coombs, 2007), a organizacija je često izvor nastanka krize kao rezultat nepravilnih postupaka (Coombs, 2015). Na temelju različitih kanala komunikacije, vidjeli smo da Balenciaga raspravlja o tome što je izvor krize: „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.“

S druge strane, Balenciaga u novijoj izjavi govori: „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).

## **6.5. Reakcije javnosti na društvenim mrežama**

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.

### **6.5.1. Facebook**

Na Facebooku korisnici mogu reagirati na objave, komentare i poruke koristeći nekoliko emotikona: sviđa mi se, ljubav, haha, wow, tužno i bijes. Te reakcije omogućuju korisnicima da preciznije izraze svoje emocije nego jednostavni gumb „sviđa mi se“. Kada se radi o poslovanju ili brendovima, reakcije na Facebooku mogu biti vrijedan izvor povratnih informacija. Ukratko ćemo ih objasniti.

Reakcija „sviđa mi se“ je najčešće korištena i obično se koristi za označavanje suglasnosti ili cijenjenja objave ili komentara. Reakcija „ljubav“ se koristi za izražavanje naklonosti ili snažne podrške sadržaju. Reakcija „haha“ označava da je sadržaj smiješan ili zabavan, dok se reakcija „wow“ koristi za izražavanje iznenađenja ili oduševljenja. Reakcija „tužno“ se koristi za označavanje da je sadržaj tužan ili uznemirujući, a reakcija „bjes“ se koristi za izražavanje frustracije ili ljutnje.

Važno je da poslovni subjekti prate reakcije na svojim društvenim mrežama i adekvatno odgovaraju na njih. Ako postoje negativne reakcije na objavu, poslovni subjekt bi trebao razmotriti rješavanje problema ili pružanje dodatnih informacija kako bi se razjasnile eventualne nesporazume. S druge strane, ako postoje pozitivne reakcije, poslovni subjekt ih može koristiti kako bi informirao buduće marketinške strategije i kreiranje sadržaja.

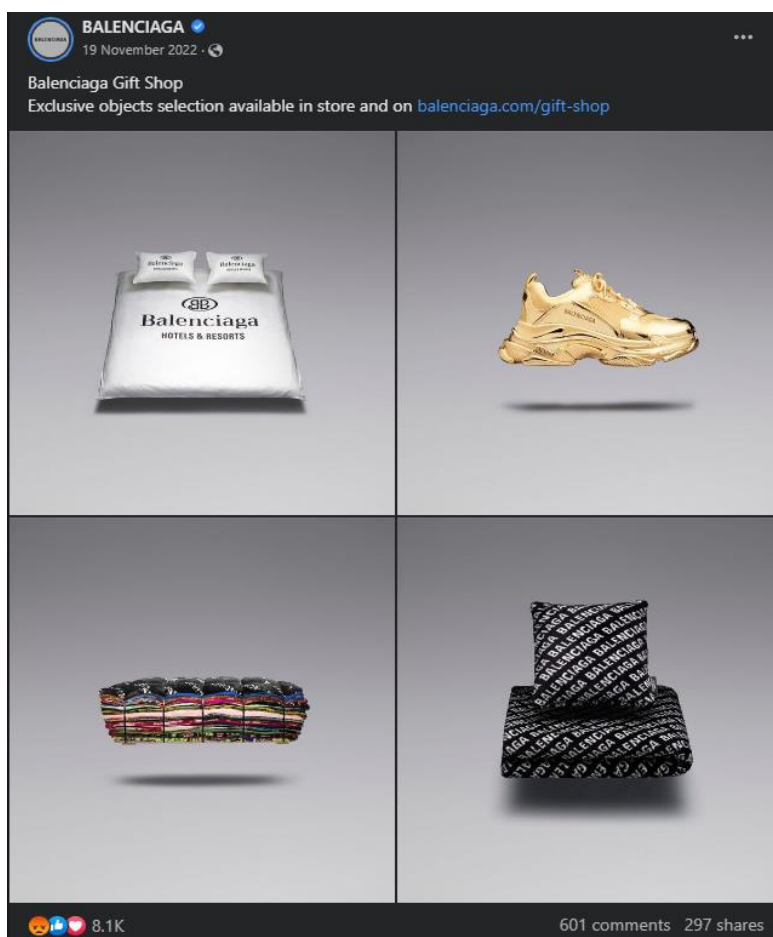
Balenciaga na Facebooku nikad nije objavila ispriku, niti ju podijelila. Na njihovoj službenoj stranici, nije vidljiva ni jedna objava koja spominje ovaj skandal, no reakcija javnosti je i dalje



negativna u komentarima na objave nevezane uz ovaj skandal. Balenciaga u trenutku pisanja ovog rada na Facebooku ima 2.3 milijuna pratitelja.

Prva objava nakon skandala objavljena je 16. studenog i spominje Balenciagin Gift Shop s nekoliko fotografija. Objava dobila je najviše negativnih reakcija, točnije reakcija „bijes“ i to 3.3 tisuća od sveukupno 4.5 tisuća reakcija, što je 73.3%. Zatim je dobila 944 „sviđa mi se“ reakcija, što je 21%, te 209 „ljubav“ reakcija što je 4.6%. Ostale reakcije bile su u neznatnom postotku. Vidljivo je tek osam komentara od ukupno zabilježenih 68 komentara, što ukazuje da je Balenciaga odlučila brisati komentare ili pak ograničiti neke negativne riječi.

Druga objava nakon skandala objavljena je 18. studenog te također spominje Balenciagin Gift Shop.



*Slika 3. Druga objava Balenciage na Facebooku nakon skandala*

Ova objava dobila je najviše negativnih reakcija, točnije reakcija „bijes“ i to 4.8 tisuća od sveukupno 8.1 tisuća reakcija, što je 59.3%. Zatim je dobila 2.4 tisuće „sviđa mi se“ reakcija, što

je 29.6%, te 602 „ljubav“ reakcija što je 7.4%. Ostale reakcije bile su u neznatnom postotku. Vidljivo je tek dvadesetak komentara od ukupno zabilježenog 601 komentara.

Nakon toga, Balenciaga je uzela pauzu objavljivanja na Facebooku od nešto više od mjesec dana. Sljedeća objava objavljena je 27. prosinca, a Balenciaga je objavila kratki video gdje svojim pratiteljima žele sretnu novu godinu. Ta objava imala je sveukupno 1.4 tisuće reakcija, s najviše „sviđa mi se“ reakcija – njih 753, što je 53.8%, zatim slijedi „bijes“ s 391 reakcijom, što je 27.9% te „ljubav“ s 214 reakcija, što je 15.3%. Komentari su i ovdje izbrisani ili ograničeni, s vidljivih 17 komentara od njih 50.

Nakon toga, Balenciaga je nastavila s objavama njihovih novih kolekcija te se broj negativnih reakcija postepeno smanjivao.

## 6.5.2. Instagram

Na Instagramu, Balenciaga u trenutku pisanja ovog rada ima 14.2 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 🙄🙄🙄.“

Također možemo vidjeti koliko je pratitelja na Instagramu Balenciaga izgubila u periodu od tri mjeseca, točnije od 16. studenog 2022. do 16. veljače 2023. godine. Balenciaga je izgubila više od 113 tisuća pratitelja.



Slika 4. Instagram pratitelji tvrtke Balenciaga u 3-mjesečnom periodu (preuzeto s [instrack.app/instagram/balenciaga](https://instrack.app/instagram/balenciaga))

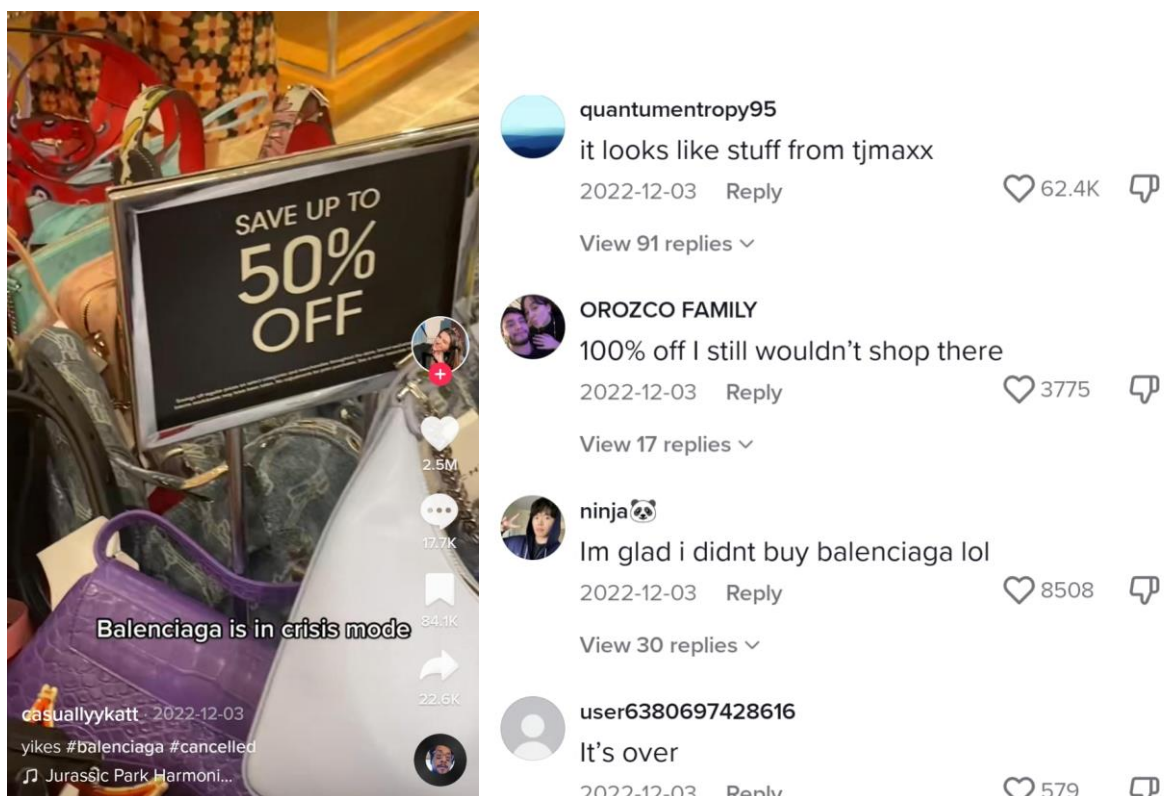
### 6.5.3. TikTok

TikTok je društvena mreža i aplikacija za dijeljenje videa, koja omogućuje korisnicima da stvaraju kratke videozapise duljine do 3 minute i dijele ih s drugim korisnicima. TikTok je popularan među mlađim generacijama i poznat po trendovima, izazovima i glazbenim videozapisima.

Na društvenoj mreži TikTok, Balenciaga u trenutku pisanja ovog rada ima 3.1 milijuna pratitelja. Na TikToku, Balenciaga dijeli snimke iza kulisa svojih modnih revija, prve poglede na nove kolekcije i suradnje s popularnim kreatorima na TikToku. Nakon skandala, Balenciaga nije objavljivala videe na TikToku te su isključili komentare. Prvi video objavili su 31. siječnja te je bio nevezan za skandal.

Izdvojili smo tri najpopularnija videa korisnika s najviše reakcija na istraživanu temu.

Prva objava:

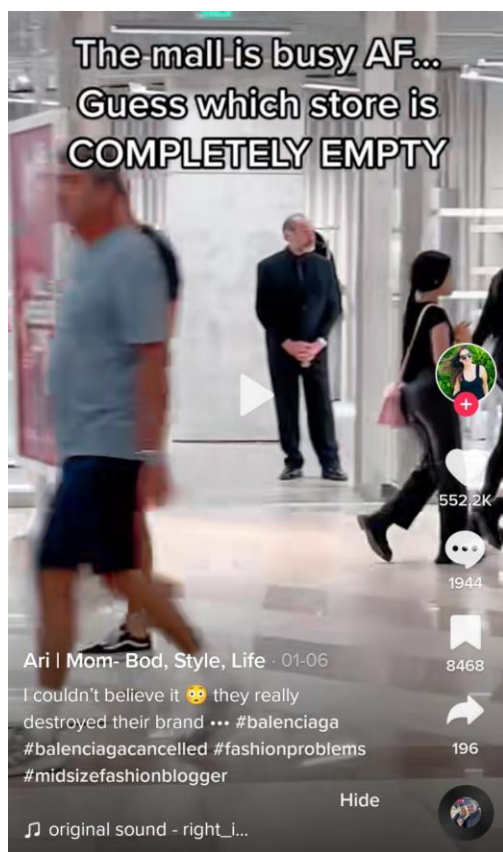


Slika 5. TikTok video i komentari – „Jao.“

<https://vm.tiktok.com/ZMYM7f1vn/>

Ovaj video uradak korisnice @casuallyykatt s opisom „yikes #balenciaga #cancelled” pogledalo je 28.5 milijuna korisnika TikToka te je skupio 2.5 milijuna svidanja. Video pokazuje prazne trgovine Balenciage i velike popuste koji su u trgovinama. Komentari koji imaju najviše svidanja negativnih su konotacija.

Druga objava:

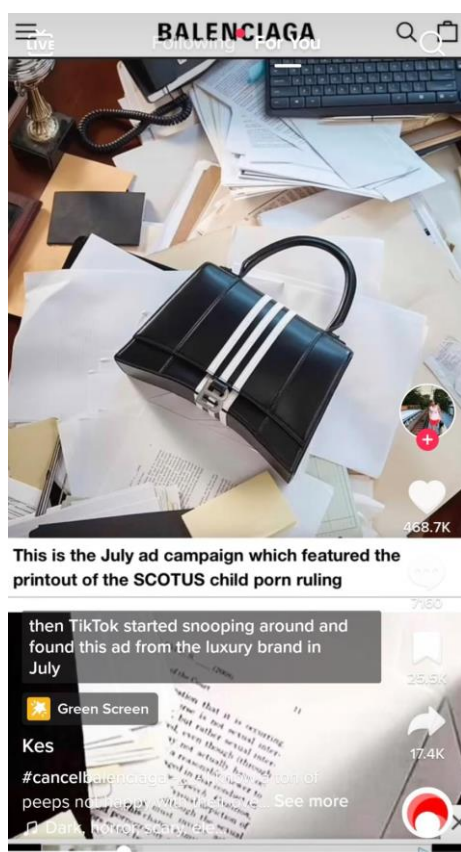


*Slika 6. TikTok video i komentari – „Nisam mogala vjerovati. Stvarno su uništili svoj brend.“*

*<https://vm.tiktok.com/ZMYM7SQfg/>*

Ovaj video uradak korisnice @authenticallyari\_ s opisom „I couldn't believe it they really destroyed their brand #balenciaga #balenciagacancelled #fashionproblems #midsizefashionblogger” pogledalo je 8 milijuna korisnika TikToka te je skupio 552.2 tisuće sviđanja. Video prikazuje potpuno praznu trgovinu Balenciage u shoppingu centru koji je pun ljudi. Najviše sviđanja ovdje je skupio komentar korisnice Sophia koja se pita zašto je to povezano samo s ovom trgovinom, kad je Shein imao istu krizu, a ljudi još uvijek kupuju od tog brenda. Inače, Shein je kineska online trgovina koja prodaje odjeću, obuću, modne dodatke i druge proizvode po vrlo niskim cijenama.

Treća objava:



7160 comments



Syd

I work in marketing and there are so many eyes on all our campaigns between us and clients! No way someone didn't notice all these 🚩🚩🚩

2022-11-30 Reply

23.9K



View 61 replies



Jasmine Rene

It's just amazing to me that Balenciaga is acting clueless..like they have no idea how these pictures happened.

2022-11-30 Reply

21.1K



View 68 replies



Nurby

Everyone involved should have their backgrounds scrutinized very closely.

*Slika 7. TikTok video i komentari – „Znam puno ljudi koji sad nisu zadovoljni svojim preskupim čizmama.“*

<https://vm.tiktok.com/ZMYMWoac9/>

Ovaj video uradak korisnika @kes.io s opisom “#cancelbalenciaga – I know a ton of peeps not happy with their over priced boots now” pogledalo je 4.6 milijuna korisnika TikToka te je skupio 468.7 tisuća svidanja. U videu korisnik objašnjava cijeli skandal koji preveden prenosimo u cijelosti s fotografijama koje se nalaze u videu:

*Svi na TikToku pričaju o tome kako Balenciaga promovira dječju pornografiju i prodaju iste zbog njihove najnovije reklamne kampanje. I budimo iskreni, vidjeti malo dijete s medvjedićem koje izgleda ovako:*



*Slika 8. Prva fotografija Balenciagine kampanje zbog koje je došlo do skandala*

*<https://vm.tiktok.com/ZMYMWoac9/>*

*je malo čudno, ali nisam prvo pomislio na vezanje (bondage), samo sam nekako pomislio da Balenciaga pokušava biti goth, ali onda sam vidio ovu sliku:*



*Slika 9. Druga fotografija Balenciagine kampanje zbog koje je došlo do skandala*

*<https://vm.tiktok.com/ZMYMWoac9/>*

*i pomislio: dovraga, to je ovratnik i geg na dječjoj igrački, to nije fora, ježim se.*

*Onda je TikTok učino svoje i pronašao ovu reklamu luksuzne marke u srpnju sa presudom Vrhovnog suda. Rekvizit u oglasu bio je izvadak iz presude suda gdje neki tip po imenu Williams pokušava promijeniti definiciju dječje pornografije tj. o tome može li se internetska dječja pornografija zakonski smatrati slobodom govora. Ljudi su počeli stvarati više poveznica na Redditu, ali ovo je bila bomba koja me uhvatila:*



*Slika 10. Treća fotografija Balenciagine kampanje zbog koje je došlo do skandala*

*<https://vm.tiktok.com/ZMYMWoac9/>*

*E sad, ja nisam dovoljno bogat ili moderan da bih kupovao u Balenciagi, ali znam da kada luksuzni brendovi plaćaju produkcijskim tvrtkama da naprave ovakve kampanje, svaka stvar na ovoj fotografiji je popisana. Dakle, ovu fotografiju vidjelo je najmanje pet parova očiju pri snimanju i jedan kreativni direktor je rekao, kao, o, da, sve na ovoj fotografiji je legitimno, zar ne? Uključujući one knjige koje su u pozadini.*

*Ovo je dio u kojem vam dajem upozorenje jer sve dok nisam napravio ovaj video nisam znao tko je Michael Borremans - nema razloga da guglate njegovo ime ili tražite riječi vatra sa sunca, ali ako vas radoznalost nadvlada, onda ste hrabrija osoba od mene jer ja sam bacio jedan pogled*



*na cenzuriranu sliku i bacio mobitel preko sobe - nema razloga zašto bi gledao malu djecu u ovakvom kontekstu.*

*Imajte na umu, nakon što je luksuzni brend izdao službenu ispriku na Instagramu, Kim Kardashian (jedna od lica brenda) rekla je da su ju potresle uznemirujuće slike te da je zgrožena.. Balenciaga pokušava tužiti produkcijsku tvrtku koja je uopće napravila fotografije, ali ja mislim: ne radi se samo o tvojoj posljednjoj kampanji, radi se o tvojoj povijesti.*

Ova objava analizira kontroverzu oko najnovije reklamne kampanje brenda Balenciaga na TikToku. Tvrdi se da kampanja promovira dječju pornografiju, a autor objave izražava svoje ogorčenje zbog toga što se na reklami nalazi dijete s medvjedićem koji nosi ovratnik i geg, što ga podsjeća na vezanje. Također se spominje presuda Vrhovnog suda u vezi s pokušajem promjene definicije dječje pornografije kao slobode govora. Autor navodi da luksuzni brendovi poput Balenciage imaju kontrolu nad svakom stvari na fotografiji i da se čini da su svi uključeni u proizvodnju kampanje odobrili njezin sadržaj. Napominje se da je brend izdao službenu ispriku na Instagramu, ali da je i dalje pod pritiskom javnosti i da se pokušava tužiti produkcijsku tvrtku koja je napravila reklamu.

Ovakve optužbe su vrlo ozbiljne i mogu imati dugoročne posljedice po ugled brenda. Drugo, vidimo da su se informacije o optužbama brzo proširile putem društvenih medija. Balenciaga je izdala službenu ispriku na Instagramu, što je u skladu s preporukama SCCT-a da organizacija brzo i učinkovito reagira na kriznu situaciju. Međutim, čini se da je Kim Kardashianova izjava o uznemirujućim slikama nakon toga dodatno pojačala javni pritisak na brend. Također, Balenciaga je pokrenula tužbu protiv produkcijske tvrtke koja je napravila spornu fotografiju, što bi moglo ukazivati na njihovu želju da se odbrane i izbore za svoj ugled. Međutim, ovo također može dovesti do negativnog odgovora javnosti, koji bi mogao dovesti do daljnjeg pogoršanja situacije. Naposljetku, ta je tužba povučena.

## 7. Zaključak

U studenom 2022. godine, modna marka Balenciaga suočila se sa skandalom nakon što su objavili svoje kampanje koje su prikazivale djecu i medvjediće u BDSM remenju što je izazvalo burnu reakciju javnosti. Balenciaga je mogla učiniti nekoliko stvari kako bi bolje upravljala ovim skandalom.

Prvo, mogli su reagirati brže. Balenciaga je trebala biti svjesna toga da su društveni mediji i internetski sadržaj iznimno brzi i da će se vijest o ovom skandalu vrlo brzo proširiti. Zbog toga bi bilo važno da marka odmah odgovori na optužbe i objasni svoj stav.

Drugo, Balenciaga je mogla biti otvorenija u vezi s ovim skandalom. Umjesto da se pokušaju sakriti ili zanemariti problem, brend je trebao biti transparentna i objasniti kako je točno došlo do toga da nitko nije pregledao kampanju prije objavljivanja.

Konačno, Balenciaga bi mogla koristiti ovaj skandal kao priliku da poboljša svoju komunikaciju s javnošću. Ovaj događaj mogao bi biti poticaj da marka učini više da se poveže sa svojim kupcima, bude otvorenija i transparentnija u svojim postupcima, i bolje komunicira sa svojim kupcima i sljedbenicima na društvenim medijima.

Također, loše je što je brend isključio komentare na društvenoj mreži TikTok i brisao negativne komentare na Facebooku i Instagramu. Isključivanje komentara na društvenim mrežama u vrijeme skandala može se činiti kao privremeno rješenje koje će tvrtki pomoći da smanji broj negativnih komentara i izbjegne dodatnu štetu. Međutim, to može imati dugoročne posljedice na povjerenje potrošača i na percepciju tvrtke. Isključivanje komentara može se smatrati nedostatkom transparentnosti i otvorenosti tvrtke prema svojim potrošačima. Potrošači mogu smatrati da tvrtka pokušava sakriti nešto ili izbjeći suočavanje s kritikama, što može dovesti do gubitka povjerenja. Također, isključivanje komentara može se činiti i kao ignoriranje problema. Tvrtka može propustiti priliku da se aktivno uključi u razgovor i ponudi rješenja, što može dovesti do daljnjeg širenja negativne percepcije. Konačno, isključivanje komentara može utjecati na percepciju tvrtke kao društveno odgovorne. Komunikacija s potrošačima na društvenim mrežama postala je ključni element u izgradnji povjerenja i lojalnosti potrošača, a isključivanje komentara može se protumačiti kao nebriga za potrošače.

Društvene mreže su doživjele izvanredan porast korištenja diljem svijeta (Falkheimer et al., 2009). Važno je da organizacije imaju na umu održavanje komunikacije na društvenim mrežama, jer nedostatak prisutnosti na takvim platformama dovodi do nemogućnosti praćenja razvijajuće se krize. Stoga organizacije trebaju razviti dublje razumijevanje komunikacije preko društvenih medija kako bi mogli adresirati brige i emocije dionika. Ovo istraživanje doprinijelo je pokazivanju koliko je važna komunikacija putem društvenih medija u modernom dobu. Bez interaktivne komunikacije između organizacije i njezinih dionika, brige i emocije ne mogu biti riješene. Stoga, umjesto isključivanja komentara, tvrtke bi trebale biti otvorene za kritike, uključiti se u razgovor i ponuditi rješenja koja će potrošačima pokazati da tvrtka brine o njima. To će pomoći u izgradnji povjerenja i lojalnosti potrošača, što može biti ključno za dugoročni uspjeh tvrtke.

Osim očite lekcije da ne bi trebalo imati problematične slike u reklamama, skandal u vezi Balenciage podsjeća vlasnike poslova da budu oprezni u svakom koraku marketinškog procesa. Ništa ne izmiče javnoj pozornosti, te samo jedan pogrešan korak (iako je u slučaju Balenciage bilo nekoliko koraka) može trajno narušiti reputaciju kompanije.

Svrha ovog istraživanja bila je dobiti uvid u to kako popravak povjerenja funkcionira u vezi s krizama koje se šire putem društvenih medija. Fokus studije bio je ispitati koji je pristup koristila modna tvrtka Balenciaga. Ranija istraživanja provedena su u području upravljanja i komunikacije u kriznim situacijama, pri čemu je jedna specifična teorija (SCCT) najčešće korištena za općenite krize (Fussell, Collins i Lynn, 2010). SCCT model se bavi odgovornošću za krize s općenitim pristupom, kategorizirajući ih u tri različite skupine: žrtva, slučajna i spriječiva. Coombs (2015) ukazuje na to da se kriza može smjestiti samo u jednu od ovih skupina. Kada se razmatraju samo izazvane krize kao što je ona proučavana u ovom radu, rezultati ukazuju da je kriza Balenciage u svojoj prirodi bila i slučajna i spriječiva. To dovodi do potrebe da se Balenciaga smjesti u obje skupine, što model ne dopušta.

Nakon provedbe metodologije za prikupljanje podataka o upravljanju krizom i komunikaciji krize Balenciage, postalo je jasno da je Coombs (2015) SCCT model primijenjen u pogledu toga kako je Balenciaga upravljala krizom. Coombs (2015) naglašava koliko je važna potreba za komunikacijom i informacijama tijekom krize. Posljedica odgađanja s komuniciranjem strategije odgovora je da dionici imaju vremena pustiti da im se emocije eskaliraju. Balenciaga nije odgovorila u skladu s onim što navode Dietz i Gillespie (2012) i Mejeri i De Wolf (2013), a to je da bi se izravan odgovor trebao dati unutar prva dva dana.

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. Balenciaga je jasno 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.

Tvrdimo da bi modne tvrtke mogle postići povoljne ponašajne ishode slijedeći SCCT, tako da dionici mogu prepoznati napor uložen u komunikaciju i ispravljanje krize. Pronalaženje ispravne strategije odgovora na krizu pomaže u popravljaju odnosa i smanjenju negativnih emocija i ponašajnih ishoda (Coombs, 2007). 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.

Ukratko, Balenciaga bi mogla učiniti bolje sa skandalom u studenom tako što bi brže reagirali, bili otvoreniji i transparentniji, ispričali se i koristili ovu situaciju kao priliku da poboljšaju svoju komunikaciju s javnošću. Samo će vrijeme pokazati hoće li tvrtka uspjeti oporaviti se od ove greške ili ne.

## 8. Literatura

- [1] Adams, S. M., & Roebuck, D. B. (1997). Crisis management: a review of definitions, concepts, and learning from practice. *California management review*, 39(1), 48-76.
- [2] Adeosun, L. P., & Ganiyu, R. A. (2013). Corporate Reputation as a Strategic Asset. *International Journal of Business and Social Science*.
- [3] Allen, M. W., & Caillouet, R. H. (1994). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. Greenwood Publishing Group.
- [4] Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En Handbok*. Stockholm: Liber AB.
- [5] Anurag, S., & Duhan, P. (2016). *Managing Public Relations and Brand image through Social Media*. United States of America: Business Science Reference.
- [6] Bajaj, K., Gupta, A., & Goyal, A. (2015). The impact of social media on the management of crisis situations. *Indian Journal of Marketing*, 45(6), 13-20.
- [7] Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public relations review*, 23(2), 177-186.
- [8] Bland, R. (1998). *Stakeholder Relationships: A Partnership Approach to Quality*. Gower Publishing Ltd.
- [9] Branthwaite, A., & Patterson, S. (2011). The power of qualitative research in the era of social media. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 14(4), 430-440.
- [10] Bronn, P. S., & Wiig, R. (2005). *Corporate Communication: A Strategic Approach to Building Reputation*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- [11] Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- [12] Bucher, H.-J. (2002). Crisis Communication and the Internet: Risk and Trust in a Global Media. *First Monday*, 7(4), 30-35.
- [13] Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (2010). *Developing management skills (8th ed.)*. Prentice Hall.
- [14] CNN Style. (2022, September 19). [Dolce & Gabbana sparks fury in China over alleged 'insulting' ad campaign](https://edition.cnn.com/style/article/dolce-gabbana-karen-mok-china/index.html). <https://edition.cnn.com/style/article/dolce-gabbana-karen-mok-china/index.html>
- [15] Coombs, T. (2005). Crisis communication. In R. L. Heath (Ed.), *Encyclopedia of public relations (Vol. 1, pp. 221-224)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- [16] Coombs, T. (2006). The Protective Powers of Crisis Response Strategies: Managing Reputational Assets During a Crisis. *Journal of Promotion Management*, 12(3-4), 241-260.
- [17] Coombs, T. (2007). Protecting Organisation Reputations During Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163-176.
- [18] Coombs, T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148.
- [19] Coombs, T., & Holladay, S. J. (2004). *Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication*. New York: Routledge.
- [20] Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis-response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8(4), 447-476.
- [21] Coombs, W. T. (1999). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage publications.
- [22] Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. Sage
- [23] Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2015). *The handbook of crisis communication (3rd ed.)*. Wiley-Blackwell.
- [24] Cornelissen, J. (2017). *Integrated Organizational Communication*. Routledge.
- [25] Davies, G., & Olmedo-Cifuentes, I. (2016). Corporate misconduct and the loss of trust. *European Journal of Marketing*, 50(7/8), 1426-1444.
- [26] Dietz, G., & Gillespie, N. (2012). *The Recovery of Trust: Case studies of organisational failures and trust repair*. London: Institute of Business Ethics.
- [27] Dormer, P. (1998). *The new fashion history: A guide to practice*. University of California Press.
- [28] Dougherty, D. (1992). Interpretive barriers to successful product innovation in large firms. *Organization Science*, 3(2), 179-202.
- [29] Dynes, R. (1970). *Organized behavior in disaster*. Lexington, MA: Heath.
- [30] Erickson, T., Weber, M., & Segovia, H. (2011). Reputation management in organizations: The role of communication ethics. *Journal of Business Ethics*, 100(Pt 2), 173-195.
- [31] Falkheimer, J., Heide, M., & Larsson, L. (2009). *Kriskommunikation*. Malmö: Liber AB.

- [32] Falkuner, B. (2001, April). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- [33] Fearn-Banks, K. (2001). Crisis Communications: A review of Some Best Practices. *Handbook of Public Relations*, 34(3), 479-485.
- [34] Fink, S. (2013). *Crisis management: Planning for the inevitable*. Routledge.
- [35] Fjeld, J., & Molesworth, M. (2006). Communication and PR from a disaster perspective. *Journal of Communication Management*, 10(3), 227-238.
- [36] Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- [37] Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Review*, 24(2), 191-205.
- [38] 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*, 43(1), 101-109.
- [39] Gillespie, N., Dietz, G., & Lockety, S. (2014). Organizational Reintegration and Trust Repair after an Integrity Violation: A Case Study. *Business Ethics Quarterly*, 24(03), 371-410.
- [40] Gonzales-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1995). How to Manage a Crisis Before or Whenever – It Hits. *Public Relations Quarterly*, 15, 25-29.
- [41] Goodman, M.B.: Current trends in corporate communication. *Corp. Commun. Int. J.* 6, 117– 123 (2001)
- [42] Grunig, J. E., & Doizer, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Lawrence Erlbaum.
- [43] Hambrick, M. E., Frederick, E. L., & Sanderson, J. (2015). The role of message strategies in social media during a crisis: A social network. *International Journal of Business Communication*.
- [44] Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*, 17(55), 858-869.
- [45] Hearn, G., Foth, M., & Gray, H. (2009). From social butterfly to urban citizen: The evolution of mobile phone practice. In *Handbook of research on urban informatics: The practice and promise of the real-time city* (pp. 353-365). IGI Global.
- [46] Heath, R. L., & Millar, D. P. (2021). Responding to cancel culture: Strategic communication in the digital age. *Journal of Public Relations Research*, 33(1-2), 44-63.
- [47] Highsnobiety. (2022, December 16). Conspiracy Theory Claims Balenciaga Ad Features Real Child Sacrifice. <https://www.highsnobiety.com/p/balenciaga-child-ad-conspiracy-theory/>
- [48] Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- [49] Huang, L. (2018). Social media and crisis management: A review of the literature. *International Journal of Strategic Communication*, 12(2), 173-189.
- [50] 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*, 41(1), 74-94.
- [51] Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.
- [52] 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*, 50, 272-283. doi: 10.1016/j.jretconser.2019.05.008.
- [53] Ki, E., & Nekmat, E. (2014). Situational crisis communicatin and inactivity: Usage and effectiveness of Facebook for crisis management by Fortune 500 companies. *Computers in Human Behavior*, 35, 140-147.
- [54] Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- [55] Kodish, S. (2014). Communicating Organizational Trust: An Exploration of the Link Between Discourse and Action. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 347-368.
- [56] Kotler, P. i Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. Wiley.
- [57] Kozinets, R. (2002). The Field Behind the Screen: Using Netnography For Marketing Research in Online Communities. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 61-72.
- [58] Lachowicz, J., & Feeney, M. K. (2021). The cancel culture challenge for crisis communicators. *Public Relations Journal*, 15(1), 1-17.
- [59] Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Erlbaum.

- [60] Liu, B. F. (2017). The complexity of crisis management: A grounded theory approach. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(3), 126-137.
- [61] Lockett, E. (2018, August 22). Balenciaga Clears Its Entire Instagram Page. *Vogue*. <https://www.vogue.com/article/balenciaga-clears-its-entire-instagram-page>
- [62] Mejeri, M., & De Wolf, D. (2013). Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil. *Business Management and Strategy*, 4(2), 67-80.
- [63] Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- [64] Mitroff, I. I. (1994). Crisis Management and Environmentalism: A Natural Fit. *California Management Review*, 36(2), 101-113.
- [65] Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- [66] Mitroff, I.I. (1988). *Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- [67] Neuman, R. W. (1991). *The future of the mass audience*. Cambridge University Press.
- [68] Pearson, C. (2002). A Blueprint for Crisis Management. *IvEy Business Journal*, 69-73.
- [69] Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- [70] Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of management executive*, 7(1), 48-59.
- [71] People. (2022, December 15). The controversial Balenciaga ad campaign: a timeline. <https://people.com/style/balenciaga-campaign-controversy-timeline/>
- [72] Perry, D.C., Taylor, M., Doerfel, M.L.: Internet-based communication in crisis management. *Manag. Commun. Q.* 17, 206–232 (2003)
- [73] Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- [74] Ray, G. (1999). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Palgrave.
- [75] Ray, M. L. (1999). *Introduction to public relations and advertising: Media literacy and applications*. Westport, CT: Praeger.
- [76] Rice, R. (1984). *Evaluating new media systems: The New Media*. Sage Publications.
- [77] Roux-Dufort, C. (2018). Emotions and decision-making in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(2), 129-137.
- [78] Schultza, F., Utza, S., & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37(1), 20-27.
- [79] Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (1998). Communication, Organization, and Crisis. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 231-275.
- [80] Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2001). *Public Relations and Crisis Communication: Organizing and Chaos*. London: Thousand Oaks.
- [81] Segars, A. H. (2003). *The strategic management of information systems: Building a digital strategy*. Wiley.
- [82] Stephens, K. K., Malone, P. C., & Bailey, C. M. (2005, October). Communicating with stakeholders during a crisis: Evaluating Message Strategies. *Journal of Business Communication*, 42(4), 390-419.
- [83] Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A Strategy for Organizational Survival. *Management Communication Quarterly*, 7(3), 297-316.
- [84] Taylor, M., & Perry, D. C. (2005). Diffusion of traditional and new media tactics in crisis communication. *Public Relations Review*, 31(2), 209-217.
- [85] The Cut. (2023, February 20). What to Know About the Balenciaga Ad Scandal. <https://www.thecut.com/2023/02/what-to-know-about-the-balenciaga-ad-scandal.html>
- [86] The Guardian. (2019, September 22). Gucci model protests brand's 'mental health' imagery at Milan fashion week. <https://www.theguardian.com/fashion/2019/sep/22/gucci-model-mental-health-protest-milan-fashion-week>
- [87] Tierney, K. J., Lindell, M. K., & Perry, R. W. (2001). *Facing the Unexpected: Disaster Preparedness and Response in the United States*. Washington, DC: Joseph Henry Press.
- [88] Ulmer, R. R. (2001). Effective crisis management through established stakeholder relationships: Malden Mills as a case study. *Management Communication Quarterly*, 14(4), 590-615.

- [89] Ulmer, R. R., & Sellnow, T. L. (2000). Consistency and inconsistency in the organizational set-up of crisis communication. *Journal of contingency and crisis management*, 8(4), 170-181.
- [90] 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*, 19(2), 110-122.
- [91] Vogue. (2018, March 6). Demna Gvasalia has reinvented Balenciaga for the 21st century. *Vogue*. <https://www.vogue.com/article/demna-gvasalia-balenciaga-interview-2018>
- [92] Walaski, P. (2011). Managing corporate reputation in the age of corporate social responsibility. *International Journal of Management Cases*, 13(2), 34-44.
- [93] Weick, K. (1995). What Theory Is Not, Theorizing Is. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 385-390.
- [94] White, M. (2012). *The great big book of horrible things*. New York: W.W. Norton.
- [95] 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*, 117(2), 371-386.
- [96] Zuckerman, P. (2009). Atheism, Secularity, and Well-Being: How the Findings of Social Science Counter Negative Stereotypes and Assumptions. *Sociology Compass*, 3(6), 949-971.



## Popis slika i tablica

- [1] Tablica 1. Osnovne strategije odgovora na krizu - Coombs, T. (2007). Protecting Organisation Reputations During Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. Corporate Reputation Review, 10(3), 163-176.
- [2] Tablica 2. Kronološki slijed događaja - autorski rad
- [3] Slika 1. Manekenka Jones u trenutku dolaska na pistu (preuzeto s [https://ichef.bbci.co.uk/news/976/cpsprodpb/103CF/production/\\_108911566\\_gettyimages-1176384833.jpg.webp](https://ichef.bbci.co.uk/news/976/cpsprodpb/103CF/production/_108911566_gettyimages-1176384833.jpg.webp))
- [4] Slika 2. Prikaz teorije situacijske krizne komunikacije (preuzeto s <https://www.infideas.com/wp-content/uploads/2014/08/Model-65-1024x707.jpg>)
- [5] Slika 2. Objava Balenciagine prve isprike na Instagram Story značajki (preuzeto s <https://www.instagram.com/balenciaga/>)
- [6] Slika 3. Druga objava Balenciage na Facebooku nakon skandala (preuzeto s <https://www.instagram.com/balenciaga/>)
- [7] Slika 4. Instagram pratitelji tvrtke Balenciaga u 3-mjesečnom periodu (preuzeto s <https://instrack.app/instagram/balenciaga/>)
- [8] Slika 5. TikTok video i komentari – „Jao.“ (preuzeto s <https://vm.tiktok.com/ZMYM7f1vn/>)
- [9] Slika 6. TikTok video i komentari – „Nisam mogala vjerovati. Stvarno su uništili svoj brend.“ (preuzeto s <https://vm.tiktok.com/ZMYM7SQfg/>)
- [10] Slika 7. TikTok video i komentari – „Znam puno ljudi koji sad nisu zadovoljni svojim preskupim čizmama.“ (preuzeto s <https://vm.tiktok.com/ZMYMWoac9/>)
- [11] Slika 8. Prva fotografija Balenciagine kampanje zbog koje je došlo do skandala (preuzeto s <https://vm.tiktok.com/ZMYMWoac9/>)
- [12] Slika 9. Druga fotografija Balenciagine kampanje zbog koje je došlo do skandala (preuzeto s <https://vm.tiktok.com/ZMYMWoac9/>)
- [13] Slika 10. Treća fotografija Balenciagine kampanje zbog koje je došlo do skandala (preuzeto s <https://vm.tiktok.com/ZMYMWoac9/>)