

Krizno komuniciranje u modnoj industriji na primjeru tvrtke SHEIN

Skec, Patricia

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:111:046737>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-13**



Repository / Repozitorij:

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Patricia Skec

**KRIZNO KOMUNCIRANJE U MODNOJ INDUSTRIJI NA
PRIMJERU TVRTKE SHEIN**

Završni rad

Zagreb, 2022.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Patricia Skec

**KRIZNO KOMUNCIRANJE U MODNOJ INDUSTRIJI NA
PRIMJERU TVRTKE SHEIN**

Završni rad

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš

Sumentor: dr. sc. Davor Trbušić

Zagreb, 2022.

SAŽETAK

Brza moda (eng. *fast fashion*) sve je aktualniji problem, koji teži što jeftinijim i novijim dizajnima, proizvedenih u vrlo kratkom periodu, zanemarujući ostale čimbenike kao što su: kvaliteta, održivost i briga za okoliš. Kada obavljamo kupnju najčešće ni ne razmišljamo o drugim aspektima mode, osim ljepote, udobnosti i aktualnosti. Ono što ne uzimamo u obzir su kvaliteta i održivost materijala odjavnog predmeta te kroz koji je cjelokupni proces proizvod morao proći da stigne pred naša vrata. Ovaj završni rad obradit će krizu, način komunikacije prije, za vrijeme i poslije krize te opisati koja je uloga menadžmenta u kriznoj situaciji. Krizno komuniciranje, bilo to proaktivno ili reaktivno, dio je uspješnog poslovanja bilo kojeg poduzeća ili organizacije. Praktični dio rada analizira kinesku kompaniju brze mode – SHEIN. Tvrtka SHEIN putem svoje internetske trgovine često prima pritužbe javnosti da potiče brzu modu, zloupotrebljava radnu snagu te otuđuje dizajnerske ideje drugih koje onda preuzimaju kao vlastite. Unatoč brojnim incidentima, tvrtka nastavlja drastično rasti i širiti svoje poslovanje po cijelome svijetu. Cilj rada je proanalizirati kriznu komunikaciju navedene kompanije, koja je u kratkom vremenu zahvaljujući društvenim mrežama postala veoma popularna. Uspješno komuniciranje sa javnošću i njegovanjem odnosa kompanije i publike veliki je korak prema uspjehu. Kriza će zahvatiti svakoga, čim se nalazi pred očima milijuna korisnika, i ovdje je vrlo važno imati na umu brzinu odgovora na krizne situacije te zauzimanjem čvrstog stava od samog početka.

Ključne riječi: kriza, krizno komuniciranje, krizni menadžment, modna industrija, brza moda, kompanija SHEIN

SUMMARY

Fast fashion is an increasingly current problem, which strives for cheaper and newer designs, produced in a very short period, neglecting other factors such as quality, sustainability, and care for the environment. When we make a purchase, we usually do not think about other aspects of fashion, apart from beauty, comfort, and trendiness. What we do not take into account are the quality and sustainability of the material of the garment and through which the entire process the product had to go through to reach our door. This final paper will deal with the crisis, the way of communication before, during, and after the crisis, and describe the role of management in a crisis. Crisis communication, whether proactive or reactive, is part of the successful operation of any company or organization. The practical part of the paper analyzes the Chinese fast fashion company - SHEIN. SHEIN often receives complaints from the public through its online store that it encourages fast fashion, abuses the workforce, and alienates the design ideas of others, which they then take as their own. Despite numerous incidents, the company continues to grow drastically, according to the statistics, and expands its business worldwide. This paper aims to analyze the crisis communication of this company, which has become very popular in a short time thanks to social networks. Successfully communicating with the public and the relationship between the company and the audience is a big step towards success. The crisis will affect everyone as soon as it is in front of the eyes of millions of users, and here it is very important to keep in mind the speed of response to crisis that occupy a solid stance from the very beginning.

Tablica sadržaja

UVOD	1
1. BRZA MODA – DEFINICIJE I KLJUČNE ODREDNICE	2
1.1. Povijest brze mode	2
1.2. Negativne strane brze mode	3
2. TEMELJNE ODREDNICE KRIZE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA.....	4
2.1. Pojam krize i krizne situacije	4
2.1.1. Uzroci kriza	5
2.2. Krizni menadžment	6
2.3. Krizno komuniciranje.....	7
2.3.1. Proaktivno krizno komuniciranje	8
2.3.2. Reaktivno krizno komuniciranje	9
2.3.3. Faze kriznog komuniciranja	9
2.3.4. Interna komunikacija	11
2.3.5. Eksterna komunikacija	11
3. ANALIZA KRIZNOG KOMUNICIRANJA KOMPANIJE SHEIN	12
3.1. Kompanija SHEIN	12
3.3. Problemi poslovanja SHEINA	15
3.4. Krizno komuniciranje kompanije SHEIN	16
3.4.1. Intelektualno vlasništvo.....	17
3.4.2. Prekomjeran rad radnika kompanije.....	18
3.4.3. SHEIN Cares Fond.....	19
3.4.5. <i>Izješće o održivosti i društvenom utjecaju</i>	20
3.4.6. Dječji rad	21
LITERATURA.....	22

UVOD

Odjeća je temeljni dio svake osobe kroz cijeli život, stoga je zaista nemoguće zamisliti svijet bez tekstila. Ono nam pruža udobnost i zaštitu, i za mnoge odjeća predstavlja njihovu osobnost, tko jesu i što žele biti. U današnjem svijetu, kojeg karakterizira neprestani razvoj gospodarstva, tehnologije i novih proizvoda, dogodio se porast životnog standarda i potrošnje, a time se povećala i količina otpada. Tako brojni trgovački lanci svaki dan nude najnovije trendove primamljivih cijena dok proizvodnja tako velike količine odjeće podrazumijeva mnoštvo procesa koji ne samo da štete našem okolišu, već i nama samima - njihovim konzumentima, ali i kreatorima. Modna industrija prozivana je kada su u pitanju kvaliteta, održivost i briga za okoliš. Zbog toga će naglasak ovog rada biti stavljen na važnost kriznog menadžmenta u ovoj industriji.

Tema ovog završnog rada je krizno komuniciranje modnih industrija na primjeru SHEINA. Tema je odabrana zato što je kompanija brze mode SHEIN u kratkom periodu postala jedna od prevladavajućih internetskih trgovina. I dok svojim kupcima svakodnevno pruža na izbor tisuće novih dizajna i šarolike ponude, iza te lijepo slike krije se mračna stvarnost iskorištavanja jeftine radne snage, korištenje djece za rad, otuđivanje dizajnerskih ideja za koje uzimaju kredit, i problem, koji je ujedno i tema ovog rada, promicanje brze mode. Stoga je cilj ovog završnog rada prikazati koncept brze mode i istražiti kako kompanija SHEIN reagira na taj problem.

Završni rad je podijeljen na četiri poglavlja. Poslije uvoda, u kojem će se definirati problem i iznijeti svrhu rada, slijedi analiza pojma brze mode gdje će se definirati i objasniti povijesni razvoj. U trećem dijelu rada obradit će se pojam krize i krizne situacije te će se govoriti o kriznom menadžmentu. Zatim će se definirati i pojam kriznog komuniciranja i djelovanja prema fazama krize. U ovom će se dijelu također navesti važnost komunikacije tijekom i nakon kriznih situacija. Četvrto poglavlje bazirati će se na analizi kriznog komuniciranja modne industrije i na problem brze mode, a glavni dio će se baviti analizom poslovanja kompanije SHEIN. Spomenuta kompanija će se predstaviti, a zatim će se objasniti kako je krizno komuniciranje putem društvenih medija, medijskih objava utjecalo na poslovanje navedene kompanije.

1. BRZA MODA – DEFINICIJE I KLJUČNE ODREDNICE

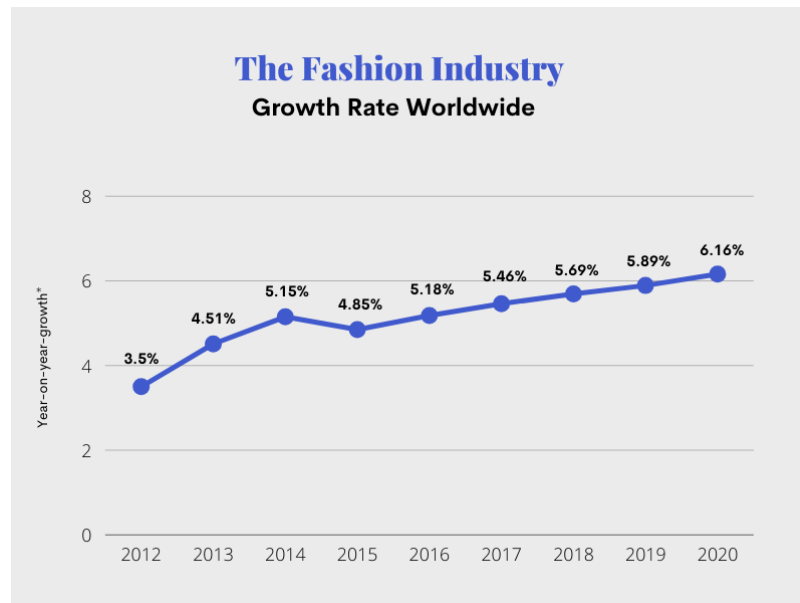
Brza moda označava sustav proizvodnje koji se neprestano razvija, a izrazito se počeo razvijati 1800-tih (Idacavage, 2018). Brza moda ili „Ready-to-wear“ pojam je u modnoj industriji koji označava da se odjevni predmet masovno proizvodi u standardiziranim veličinama i prodaje u gotovom stanju (Masterclass, 2020, prema Šimunić, 2021: 9).

1.1. Povijest brze mode

U drugoj polovici 18. stoljeća počinje Prva industrijska revolucija kojom se ručna proizvodnja zamjenjuje parnim strojevima (Landes, 1969, prema Mogorović, 2016: 7). Najveću manufakturnu proizvodnju u to vrijeme imala je Velika Britanija koja je zbog povećane potrebe za tkaninama bila prisiljena povećati i ubrzati proizvodnju odjeće primjenjujući nove izume u poduzećima. Uz tekstilne strojeve, tvornice i gotovu odjeću koja se po prvi puta počela izrađivati u nizu veličina, a ne po narudžbi, patentiran je šivaći stroj 1846. godine. On je pridonio izuzetno velikom povećanju opsega proizvodnje odjeće što je dovelo do drastičnog pada cijene odjeće (Beward, 2003, prema Idacavage, 2018).

Prema portalu *Fashionista* (Idacavage, 2018), konkretniji početci brze mode se smatraju 60-ima kada su mladi ljudi počeli nositi jeftinu odjeću kako bi bili u tijeku s ondašnjim modnim trendovima i time odbacili odjeću starijih generacija. Kako ne bi došlo do kolapsa zbog odjednom prevelike potražnje novih odjevnih komada, počele su se otvarati masovne tekstilne tvornice diljem svijeta. To je bilo veoma važno za američke i europske tvrtke koje su tako oslobođene obveze migracije svojih radnih snaga (Idacavage, 2018). Sa portala *Fashionista* (Idacavage, 2018) saznajemo da su žene s nižim prihodima same morale kreirati svoju odjeću, za razliku od žena srednje klase koje su nabavljale svoju odjeću iz lokalnih krojačkih poduzeća, a one bogatijeg statusa iz modnih kuća. Nadalje, te lokalne krojačke kompanije su se sastojale od tima žena koje su radile za vrlo niske plaće, a koje su s vremenom poprimile naziv „džemper“ (Idacavage, 2018). Zatim su krajem 90-ih i početkom 2000-ih ljudi postali opčinjeni jeftinom modom i najjednostavnije rečeno - bilo je moderno platiti što manje. Vodeće dame, Kate Middleton i Michelle Obama, i poznate osobe poput Lil Nas X, Katy Perry učinile su da brendovi brze mode prime znak visokog ranga. Da modu takvih trgovaca nose tako istaknuti ljudi nekada je bilo zaista nezamislivo, ali su navedeni primjeri doveli do demokratizacije

mode. Tako je dopušteno svima da komuniciraju kroz odjeću bez obzira na njezino porijeklo (Idacavage, 2018).



Slika 1: rast brze mode u periodu od 2012. do 2020. u svijetu. Izvor: Herbones.com

1.2. Negativne strane brze mode

Tekstilna industrija radi na skoro pa potpuno linearan način, što znači da se crpe velike količine neobnovljivih resursa kako bi se proizvela odjeća koja će se nositi kratak period i potom baciti te završiti na odlagalištu otpada, ili usred tzv. divljih deponija. Korištenje potencijalno opasnih tvari u proizvodnji tekstila ima ozbiljan utjecaj na zdravlje radnika, a naravno i na okoliš. Industrijski otpad i boje koje se koriste u proizvodnji onečišćuju vodotoke. Prema Sanji Kalambura i sur. (2020: 270) procjenjuje se da tijekom pranja naše odjeće ispuštamo gotovo pola milijuna tona plastike mikrovlakana u ocean svake godine. Ta vlakna potom konzumiraju morske životinje koje potom mi konzumiramo što na kraju ispada da jedemo vlastitu odjeću. Dakle, problem ne leži samo u modnim industrijama, već i u životu potrošača, Takav impulzivnan način kupovanja odjeće, stavljanje prekomjerne količine odjevnih predmeta u košaricu „potpomogao“ je negativnom utjecaju na okoliš. Kalambura i sur. (2020: 271) navode da se „najmanje 108 milijuna tona neobnovljivih resursa koristi svake godine za proizvodnju odjeće. Procjenjuje se da će tekstilna industrija činiti 25% globalnog proračuna za ugljik do 2050. godine“.

2. TEMELJNE ODREDNICE KRIZE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA

2.1. Pojam krize i krizne situacije

Prema Damiru Jugi (2017: 20) pojam kriza grčkog je podrijetla, *krisis*, kojim se koristio grčki pisac i fizičar Hipokrat u medicinskom kontekstu kao „točku preokreta u nekoj bolesti“. Također je Nidžara Osmanagić Bedenik (2007: 106) povezala termin *točka preokreta* sa krizom, „trenutak u kojem se kriza počinje odvijati u jednom ili drugom smjeru naziva se točka preokreta“. Što se tiče daljnje etimologije, naveden je i kineski simbol za krizu, *weiji*, kojeg je naveo Victor H. Mair. Navedeni se termin razdvaja na dva dijela: *wei* se prevodi kao opasnost, a *ji* kao ključni trenutak. Također je pojam *krinein* spomenut u objašnjavanju krize; *krienin* znači suditi, razdvajati ili odlučivati (Jugo, 2017: 20).

Prema Marku Vučaku i Anti Zeliću, „kriza nije privremeni prekid u rastu, već drastična opomena da se ne može ponašati kao prije“. Nadalje kažu da se kriza može definirati i kao „stanje ili situacija u kojem događaji ili pojave, prirodno nastali ili izazvani ljudskim djelovanjem, dovode do velikog gubitka života ljudi, njihove imovine ili onemogućuju djelovanje institucija vlasti i gospodarstva, a za suočavanje s njima potrebno je angažiranje znatnih resursa više institucija. Kriza se razlikuje od obične nesreće po tome što je njezin negativni učinak toliko da pogođena zajednica nije u stanju nositi se s tim učinkom redovitim sposobnostima i sredstvima“ (Vučak, Zelić, 2009: 118). Nastanak takve krize i neuspješno rukovođenje njome dovest će do gubitka sposobnosti za budućim poslovnim uspjesima institucije, do prezaduživanja, a time i do gubitka na konkurentskom tržištu.

Prema američkim teoretičarkama, Cristine M. Pearson i Judith A. Clair (Jugo, 2017: 21) „kriza je manje vjerojatan događaj snažnog utjecaja koji ugrožava sposobnost poslovanja organizacija, a karakterizira ga višeznačnost uzroka, posljedica i sredstava rješavanja, kao i uvjerenje da je odluke o takvom događaju nužno donositi brzo i učinkovito.“

Prema Nidžari Osmanagić Bedenik (2007: 102) „kriza znači prijelom, prolazno teško stanje u svakom, prirodnom, društvenom i misaonom procesu“. Nadalje, Osmanagić Bedenik tvrdi (2007: 105) da kriza može „pojačati spremnost okoštalih struktura na promjene, inicirati inovacije proizvoda i procesa, potaknuti buđenje stvaralačkih potencijala kako bi se izazovima spremnije izlazilo ususret.“

Prema definiciji Kathleen Fearn-Banks (2007: 6), „kriza je glavni događaj s potencijalno negativnim ishodom koji pogađa i organizaciju i njezine javnosti, usluge, proizvode i/ili njezino ime. Ona ometa normalno poslovanje organizacije i, u najgorem slučaju, prijeti njezinu opstanku“.

Prema hrvatskom teoretičaru odnosa s javnošću, Zoranu Tomiću, koji se poziva na definiciju krize Londonske škole za odnose s javnošću (LSPR) „kriza je ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu“ (Jugo, 2017: 22).

Svaka definicija krize ima svoje značajke koje ju obilježavaju, stoga Božidar Novak (2001: 41) ističe tri značajke koje vrijede za sve vrste krize, a to su: iznenadnost, nesigurnost i vremenski tjesnac. Dodatno, prema autorici Ani Tkalac Verčić (2015: 316) sedam je elemenata u kriznoj situaciji, na koje organizacija uvijek mora biti spremna: iznenađenje, nedovoljne informacije, razvoj događaja, gubitak nadzora, povećalo javnosti, mentalitet zasjede i panika.

2.1.1. Uzroci kriza

U današnjem svijetu, *globalnom selu*¹, gdje je sve dostupno svakome bilo kada i bilo gdje, okruženi smo sve većim brojem situacija koje mogu uzrokovati krizu. Uzroci kriza su mnogi, ali ključan faktor u nastajanju kriza u većini slučajeva je pogrešno opažanje i/ili zanemarivanje. Od otpuštanja preko različitih sudskih tužbi do prirodnih katastrofa, sve to može rezultirati lošom reputacijom, teškim oštećenjem u financijskom sektoru, gubitkom korisnika te padom lojalnosti zaposlenih. Za uzroke kriza koriste se različiti indikatori poput: opasnost, vremenski pritisak, stres, nesigurnost, nemogućnost koncentracije, nezadovoljstvo zaposlenika, smanjena efikasnost poslovanja, štrajkovi, smanjenje narudžbi itd. (Ivanović, 2014: 26). U suvremenoj literaturi (primjerice *Menadžmentu kriznog komuniciranja* autora Damira Juge, knjige *Krizno komuniciranje* autora Zorana Tomića i Josipa Sapunara,) uzroci krize dijele se na dvije glavne vrste, vanjske i unutarnje.

- a) Vanjski uzroci nastaju izvan organizacije u okolini, a sama organizacija nema značajnog utjecaja na njih, stoga su oni vrlo nepredvidljivi i ne mogu se spriječiti, ali svako poduzeće unatoč tome mora naučiti kako prihvatiti nove i iznenadne promjene te kako

¹ Pojam „globalno selo“ osmislio je Marshall McLuhan, medijski i komunikacijski teoretičar, 1964. godine. Pojam predstavlja novi svijet koji nastaje zahvaljujući tehnologiji, svijet gdje ljudi mogu komunicirati, dijeliti i primati informacije bez obzira gdje se oni nalazili i u bilo koje doba dana. Ono označava umreženost medijima, povezanost i međuovisnost svih dijelova svijeta, svih politika i načela opstanka (Alić, 2008: 59).

poslovati unutar njih. U njih ubrajamo: prirodne, globalne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, itd. (Tomić, Milas, 2007: 141).

- b) Unutarnji uzroci se objašnjavaju na način da nastaju unutar organizacije i stoga u većini slučajeva su nevidljivi. Za razliku od vanjskih uzroka, nad unutarnjima organizacija ima veću kontrolu te kao takva, za unutarnje krize snosi veću odgovornost. Među njih ubrajamo: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, nestručnost i nemoral uprave, nemarnost menadžmenta, korupcija, nepostojanje korporacijske kulture, loši uvjeti rada, nerealni ciljevi sindikata, nedostatak komunikacija(e), ljudske pogreške itd. (Tomić, Milas, 2007: 141).

2.2. Krizni menadžment

Prema knjizi *Menadžment kriznog komuniciranja* autora Damira Juge (2017: 25) saznajemo da je krizno upravljanje (eng. *crisis management*) „niz čimbenika organiziranih za borbu s kriznom situacijom, čija je osnovna svrha smanjiti njezine negativne učinke, odnosno štete za organizaciju“.

Unatoč tome što je većini prva asocijacija na riječ „menadžment“ – poslovno upravljanje, ono se zapravo nalazi svuda oko nas: upravljanje vremenom (eng. *time management*), osobni razvoj (eng. *self-management*) itd. Njegova je dužnost izvući iz najgoreg ono najbolje, umanjiti štetu te vratiti punu kontrolu nad situacijom (Pureta, 2018).

Upravljanje krizom prema Osmanagić Bedenik (2007: 108) proces je koji se zove krizni menadžment, a on podrazumijeva niz aktivnosti od strane poduzeća usmjerenih na krizu, od djelovanja prije krize sa ciljem prevencije, preko upravljanja krizom u užem smislu te naposljetku do preuzimanja novih načina razmišljanja i djelovanja povodom krize. Tri su temeljne faze kriznog menadžmenta prema Timothyju Coombsu: pretkrizna, krizna i postkrizna faza (Coombs, 2007). Počevši od identifikacije krizne situacije, pružanje dijagnoze stanja, analiziranje proizvodnje, tržišne i financijske karakteristike poduzeća te poduzimanje mjera izlaska iz krize ili strateškog zaokreta (Ivanović, 2014: 19).

Prema Majdi Tafra-Vlahović (2011: 53) krizni menadžment je „funkcija koja djeluje da umanja potencijalnu štetu od krize na poslovanje i pomaže uspostaviti kontrolu novonastale situacije. Također pomaže da se minimalizira šteta za reputaciju poduzeća te izvući najbolje od onoga što je kriza donijela ako je to moguće u tom trenutku“. Za Fearn-Banks (2007: 7) krizni

menadžment je „proces strateškog planiranja za krizu ili negativnu točku preokreta, to je proces koji uklanja dio rizika i neizvjesnosti iz negativnih pojava i time omogućuje organizaciji da ima veću kontrolu nad vlastitom sudbinom“.

A prema autoricama Christine M. Pearson i Judith A. Clair (1998: 60) „uspješni koraci u upravljanju kriznim situacijama su kada se operacije održavaju ili nastavljaju, kada su gubici organizacijskih i vanjskih dionika minimalizirani, a učenje se događa tako da se lekcije prenose na buduće incidente“.

Menadžment označava rukovođenje nekim poslom, poduzećem, projektom, životom; ono se odnosi na vještinu koju samo neki ljudi posjeduju. Menadžer je osoba koja mora voditi ljude i usmjeravati ih kako bi što bolje izvršavali svoj posao te znati upravljati poslovima ili aktivnostima koji su dio cjelokupnog procesa što uspješnijeg postizanja zadanih ciljeva (Pureta, 2018). Koliko god to zvučalo kao „vještina upravljanja ljudima kako bi obavili stvari“ dobar menadžer zainteresiran je i izražava brigu za uspjeh i osobnu dobrobit svakog člana svog tima (Ivanović, 2014: 17). Stoga, on ne tretira svoj tim kao lutke kojima se mikro-upravlja već kao jednako važni i vrijedni suradnici. Jer ta osoba ne donosi odluku na svoju ruku već se prije nekih konkretnih poduzimanja mjera mora usuglasiti i konzultirati sa ostatkom tima oko daljnjeg kretanja (Ziv, 2020).

2.3. Krizno komuniciranje

Krizno komuniciranje je znanstvena disciplina koja je nastala kao rezultat svih mogućih kriznih poruka i komunikoloških zakonitosti, a posebice onih zakonitosti koje se bave ponašanjem čovjeka u krizama i opasnostima (Plenković, 2014: 113). Ono omogućuje da se postigne uspješna ili neuspješna krizna komunikacija u bilo kojem okruženju. Upravlja kriznim životnim, društvenim, političkim i drugim situacija, koja postaju kolateralnom štetom zbog neočekivanih kriznih situacija (Plenković, 2014: 116). Prema Tomiću i Sapunaru (2006: 304) „krizno komuniciranje je skupljanje i širenje informacija što ga čini voditelj kriznoga tima. Također se prema njima može koristiti na dva načina: krizna komunikacija kao informacija i krizna komunikacija kao strategija.

Kriznu komunikaciju s javnostima tvore građani, institucije, agencije za odnose s javnošću, društvene mreže, novinari, komunikatori za kreiranje javne poruke i drugi (Plenković, 2014: 113). Upravljanje takvom vrstom komunikacije u kriznim stanjima predstavlja prenošenje poruka javnosti i institucijama o mogućim i već nastalim krizama i/ili opasnostima

(Plenković, 2015: 114). Takve situacije, kao što autori Scott Cutlip, Allen Center i Glen Broom tvrde (prema Milas i Tomić, 2007: 139), često nastupaju u različitim oblicima, zbog čega je djelatnicima odnosa s javnošću teško predvidjeti specifičnosti krize. I upravo takva „ne očekivana“ priroda događaja stvara kriznu situaciju. Tri su glavne karakteristike kriznog komuniciranja: iznenađenje, prijatnija i važnost brze reakcije (Ivanović, 2014: 13). Tako nesigurne i iznenadne situacije čine javnost veoma nesigurnom. Stoga je krizna komunikacija izrazito važna za uspostavljanje strateške koncepcije i plana kojima će se javnost „uvjeriti“ i umiriti (Plenković, 2014: 114). Na kraju svega, prema Tkalac Verčić (2015: 316) „način na koji se organizacija ponaša u krizi može utjecati na njen ugled dugo godina nakon što je kriza završila. Zato je nužno da se organizacija u krizi ponaša inteligentno i iskreno sa zaposlenicima, medijima i zajednicom općenito“. S druge strane, Novak (2001: 39) tvrdi da „kriza ne utječe samo na javnu sliku poduzeća ili organizacije. Odražava se i na njezinu sposobnost daljnjeg normalnog djelovanja, kao i na osobni status vodećih menadžera“.

Prema Mariju Plenkoviću (2014: 115) krizno komuniciranje u odnosima s javnošću se uz pomoć novih (IT) tehnologija, pametne mobilne tehnologije, društvenih mreža, interneta i digitalne komunikacije, promijenilo i otvara novu stranicu metodologije i tehnike suvremene sofisticirane krizne komunikacije, koju danas nazivamo „Suvremeni digitalizirani strateški krizni komunikacijski menadžment“.

2.3.1. Proaktivno krizno komuniciranje

Prema Novaku (2001: 149) poduzeće mora zauzeti proaktivan stav „što znači pozitivnu usmjerenost na ugrožene javnosti, a da ne gubi energiju na stvaranje obrambene pozicije pred opsadom poduzeća. Zauzimanjem takvog stava u nastaloj krizi dokazuje negativno stajalište“. A poduzeće koje ima takav stav će prema Novaku imati „uzvišeno i bešćutno držanje prema okolini“. Ono znači stati ispred problema, biti brži od njega i biti prvi koji će oblikovati vijest ili objasniti situaciju kako ne bi došlo do širenja dezinformacija. Stoga su transparentnost i potpuna iskrenost ključne od samog početka kako se ne bi činilo da organizacija skriva nešto. Proaktivno komuniciranje obuhvaća objavljivanje izjave odmah, bilo to na konferenciji za novinare ili *online* kako bi bila dostupna javnosti (Harrington, 2016).

2.3.2. Reaktivno krizno komuniciranje

Prema autoru Novaku (2001: 177) reaktivna komunikacija s medijima se smatra nepoželjnom. Jer kao što autori Tomić i Milas komentiraju (2007: 138) „što vam je više vremena potrebno da efektivno reagirate, veća je potencijalna šteta“. Jednako kao i proaktivna komunikacija, reaktivna podrazumijeva unaprijed pripremljene ključne točke, izjave i imenovani glasnogovornik. Ono znači da je način suočavanja sa krizom spreman, no neće se iznijeti sve dok organizacija ne počne primati pitanja o krizi. Ovaj način komuniciranja je poželjan jedino u slučaju kada vjerujemo da postoji šansa da kriza neće završiti u medijima (Harrington, 2016).

2.3.3. Faze kriznog komuniciranja

Tri su osnovne faze kriznog komuniciranja: pretkrizna, krizna i postkrizna faza. Prema Osmanagić Bedenik (2007: 106) „stupanj ovladavanja krizom ovisi o tome u kojoj fazi je ona identificirana te u kojoj fazi se započinje kriznim menadžmentom“ te „što se kasnije spozna kriza, što su očigledniji simptomi krize, to je kriza dublja, a proces izlaska iz krize zahtjevniji“.

Pretkriznu fazu obilježava prevencija nastanka krize tako da se umanje svi poznati i mogući rizici krize. U tu fazu ubrajamo izradu plana kriznog menadžmenta, gdje podrazumijevamo odabir članova tima, a potom i njihovo obučavanje. Plan kriznog menadžmenta (eng. *crisis management plan*, CMP) obuhvaća najvažnije kontakt podatke, podsjetnike za uobičajeno funkcioniranje u krizi i formulare kojima se evidentiraju odgovori na krizu kako bi se potencijalno skratilo vrijeme reakcije na krizu (Azinović, 2016: 24). Dalje, tim za krizni menadžment trebao bi se sastojati od tima stručnjaka za sigurnost, ljudske resurse, pravo, financije i računovodstvo, komunikacije i odnose s javnošću, djelatnici temeljne djelatnosti, vanjski savjetnik i psiholog. Mnogo je načina kako olakšati komunikaciju jednom kada kriza stigne. Jedno od njih su unaprijed pripremljeni predlošci za poruke koje su namijenjene javnosti poput konferencija za medija, izjava menadžment, i sl. (Azinović, 2016: 25). Prema Novak (2001: 133) u ovoj fazi uprava organizacije bi trebala idenificirati sve vrste kriza s kojima se mogu susresti te pripremiti se na njih.

U drugoj fazi usred krize ključna je brzina djelovanja organizacije, njenog kriznog tima. Kriza je ovdje već nastupila te će javnost željeti znati što se događa te što će organizacija poduzeti u vezi s ovim pitanjem. Prema Paulu A. Argentiju ovdje je komunikacija i općenit odnos organizacije sa medijima izrazito bitan. Ukoliko se organizacija ne izjasni u prvih par trenutaka, mediji će se okrenuti drugim izvorima koji neće nužno biti na strani organizacije u krizi. Stoga je potrebno njegovati i imati dobar i kontinuirano pošteno građen odnos sa lokalnim

urednicima, novinarima i medijima kako bi održali partnerski odnos i tako provjerili vjerodostojnost informacija prije objave (Argenti, 2009, prema Azinović, 2016: 25). Također, kako Novak (2001: 28) tvrdi: „na području organizacijskih odnosa s medijima krizu često povezujemo uz neočekivano loš publicitet“. Također Novak naglašava važnost komunikacije s javnošću, pogotovo komunikacije s medijima. Na primjeru modnih industrija, izrazito je važna brzina djelovanja u situacijama kada postoji opasnost za zdravlje javnosti ili opće dobro, primjerice ispuštanje štetnih kemikalija radi izrađivanja nekvalitetnog tekstila ili stvaranja smetlišta odjeće radi prekomjerne izrade (Azinović, 2016: 25). Dakle, „ako mediji ne izvještavaju o nekom događaju, on i ne postoji“ (Novak, 2001: 34).

Posljednja, postkrizna faza obilježava razdoblje kada se organizacija vraća u svoje „normalno“ poslovanje. Često usred krize krizni menadžment donosi razna obećanja koja u ovoj krizi mora ispuniti. Stoga, unatoč tome što je kriza završila, u ovoj fazi slijedi ispravljanje svojih grešaka pazeći na daljnje funkcioniranje organizacije kako se kriza ne bi ponovila. Također, pružanje dodatnih informacija kako bi se obavijestilo javnost o statusu organizacije te njenim konkretnim aktivnostima. Krizni menadžment u konačnici mora ocijeniti sam sebe i svoje djelovanje te zaključiti što je dobro poduzeo, što je funkcioniralo, a što nije te gdje su potrebna poboljšanja. Međutim, nakon krize menadžment ne smije stati sa svojim poboljšanjima već bi konstantno trebao pronalaziti i istraživati nove načine kako spriječiti krizu, pripremiti se za nove krize te naposljetku, kako odgovoriti na njih na što bolji način (Azinović, 2016: 28). Prema Tomiću i Sapunaru (2006: 306) u posljednjoj fazi krize poduzeće razmatra sve elemente krize, izvlači zaključke i pokušava da se što prije vrati u normalu. Spomenuti autori naglašavaju da „jedna od najvećih pogrešaka može biti brzo zaboravljanje krize.“

2.3.4. Interna komunikacija

Interna komunikacija u kontekstu kriznog komuniciranja je proces razmjene informacija među članovima kriznog stožera. Vrlo je važan i neizbježan faktor uspješnog poslovanja organizacije. Međutim, previše informacija i česte kontradiktorne poruke od nadređenih zbog kojih ne mogu odrediti prioritete obavljanja svojih aktivnosti što rezultira nezadovoljstvom zaposlenih, a time i preopterećenjem procesa unutarnje komunikacije. Uzeći u obzir da organizacije čine pojedinci koji dolaze iz različitih odjela i službi, potrebno je omogućiti sigurno izjašnjavanje svojih stavova, vrijednosti i vjerovanja kako bi se osiguralo potpuno razumijevanje ciljeva organizacije i bez problema se isti ostvarivali (Azinović, 2016: 29, 30).

2.3.5. Eksterna komunikacija

Eksterna je komunikacija proces razmjene informacija između organizacije i drugih organizacija, pojedinaca i skupina izvan nje. Osobe koje su zadužene za eksternu situaciju su glasnogovornik ili djelatnik odnosa s javnošću ili netko drugi dr. tko uspostavlja komunikaciju s javnošću posredstvom posebnih komunikacijskih kanala (Tomić, Sapunar, 2006: 395). S obzirom da to ne podrazumijeva samo razgovor u živo licem u lice, već uključuje i komunikaciju putem telefona, e-pošte, internetom te masovnim komunikacijskim kanalima (novine, radio i televizija). Kako ističe Emanuel Camilleri (2001, prema Azinović, 2016: 31) za razliku od interne komunikacije, eksterna obuhvaća razmjenu informacija u dva smjera. To su: smjer od dionika do organizacije te obratno, od organizacije do dionika. Ova dvosmjerna komunikacija objektivnija je i jasnija te uspješno jača suradnju među organizacijama, pojedincima i skupinama (Azinović, 2016: 31).

3. ANALIZA KRIZNOG KOMUNICIRANJA KOMPANIJE SHEIN

3.1. Kompanija SHEIN

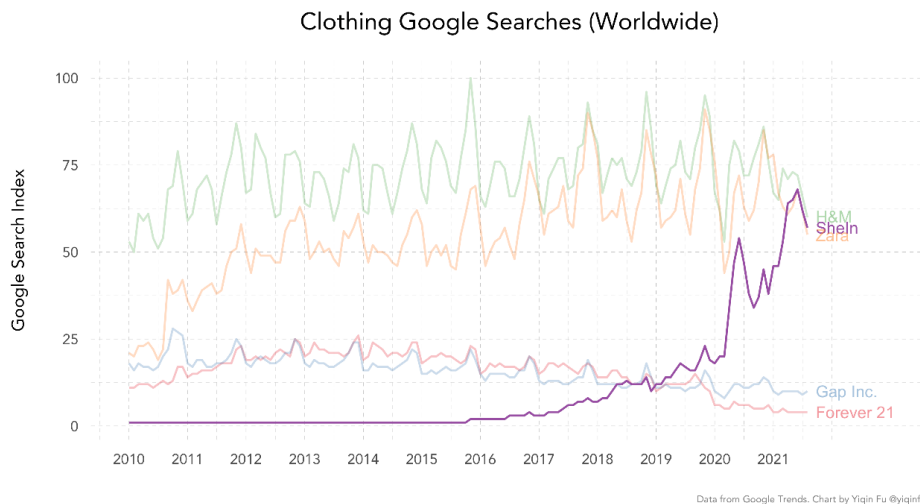
SHEIN je globalni kineski *online* trgovac brze mode i jedna od najupečatljivijih modnih kompanija koja je doživjela strelovit uspon posebno tijekom pandemije COVID-19. Izgovor SHEIN na kineskom glasi „Shang-yin“ što znači ovisnost. Stoga nije iznenađujuće što je tvrtka neizmjernom brzinom postala jedna od omiljenih brendova *generacije Z* u Americi, a postepeno i u cijelom svijetu. To je tvrtka za modu i stil koja je posvećena tome da lijepu modu učini dostupnom svima, jer vjeruju da bi svatko morao biti u mogućnosti nositi lijepu odjeću, a ne samo privilegirani. Na službenoj stranici SHEINA saznajemo da sebe opisuju kao međunarodnu B2C² platformu za brzu modnu internetsku trgovinu koja se usredotočuje na žensku odjeću, ali nudi i mušku i dječju odjeću, dodatke, cipele, torbe i druge modne artikle te podržava filozofiju da bilo tko može uživati u ljepoti mode (*SHEINGROUP*).

S mrežne stranice Euromonitor o povijesti SHEINA saznajemo sljedeće. Godine 2008. originalno zvana „ZZKKO“, tvrtku SHEIN osnovao je Chris Xu u Kini i bavila se samo prodajom vjenčanica. Kasnije je tvrtka preimenovana u „SheInside“ te je proširila svoje poslovanje prodajom ženske odjeće stečene na veleprodajnom tržištu odjeće. Godine 2012. počinje koristiti marketing na društvenim mrežama surađujući sa *influencerima* na Facebooku, Instagramu i Pinterestu. Godinu kasnije imali su stotinu zaposlenih i u Guangzhou, a 2015. godine počeli su s razvojem nabave vlastitog sustava lanca opskrbe te mijenjaju ime tvrtke pod kojim i danas posluju. Godine 2016. okupili su tim od 800 dizajnera kako bi dizajnirali i kreirali vlastitu brendiranu odjeću. Godinu kasnije započinju sa promoviranjem na televiziji u SAD-u. Nekoliko godina kasnije, 2020. godine, tvrtka postaje najpopularniji brend na TikToku i YouTubeu te četvrti po redu najpoznatiji na Instagramu. Iste godine su proglašeni najvećom svjetskom trgovinom koja je dostupna samo *online*. Tijekom godina, proširili su kategorije proizvoda od ženske odjeće na kozmetiku, kućne potrepštine, za kuhinju, umjetnost, obrt i svakim danom izlaze sa novim idejama (Euromonitor, 2022.).

Prema mrežnoj stranici news7h (2021) saznajemo da ovaj div brze mode postavi 6,000 novih modela dnevno na svojoj internetskoj trgovini. Danas tvrtka broji gotovo 10 000 zaposlenika, a kompanija isporučuje svoju robu u više od 150 zemalja i cijeli taj uspon dogodio

² B2C skraćeno je za „business-to-customer“ (u prijevodu, od poduzeća do kupca) model je prodaje u kojem se proizvodi kreću izravno iz tvrtke do kupca koji je kupio proizvod ili uslugu za osobnu upotrebu.

se unutar jednog desetljeća. SHEINOVA misija je „učiniti lijepu modu dostupnom svima“ te s vremenom postati lider u industriji, što lagano, a i sigurno postiže. U 2021. godini aplikacija je zabilježila oko 177,5 milijuna preuzimanja diljem svijeta, a osim toga na Instagramu (Instagram, 2022) danas broji 25,1 milijun pratitelja te na TikTok-u (TikTok, 2022) 4,5 milijuna pratitelja i svaku minutu raste.



Slika 2: Internetsko pretraživanje modnih kompanija brze mode od 2010. do 2021. u svijetu. Izvor: Google Trends

Kao što je prikazano na slici 2, interes za pretraživanje SHEINA postupno se povećava od 2016. i naglo raste u travnju 2020. Za razliku od drugih trgovaca, prijašnjih godina tvrtka nije zabilježila porast tijekom blagdanske sezone 2020., ali je dosegla novi maksimum u lipnju 2021. Tako je pandemija virusa COVID-19 odvela SHEIN na njegovu trenutačnu poziciju. Ona je drastično doprinijela njegovu rastu i popularizaciji jer je potaknula ljude na *online* kupovinu putem mobitela ili računala. Osim tog nemjerljivog porasta, u posljednjih pet godina je porasla njegova vrijednost, s 5 milijardi američkih dolara u 2019. godini na 47 milijardi u 2021. godini.

3.2. Poslovanje kompanije

Prije nego što je kompanija postala konkurent Zari i H&M-u, ono po čemu je bila poznata i cijenjena bilo je plaćanje na vrijeme. Iz analize medijske platforme *BusinessofApps* (2022) početkom 2010-ih u kineskoj prerađivačkoj industriji bila je visoka stopa kašnjenja u naplati, dok je SHEIN (tadašnji SheInside) uvijek plaćao točno i na vrijeme. Time je on uspio privući proizvođače na samom početku i stvoriti dojam kompanije u koju se vjeruje i na koju se može računati. Čak i ako su radnici navodno plaćeni na vrijeme to ne opravdava manjak informacija o etici njihove proizvodnje i prodaje.

Osim fizičkih proizvoda on nudi modnu zajednicu koju mnogi trgovci ne nude. Postali su jedna od najpopularnijih aplikacija za kupnju te kontinuirano angažiraju svoje kupce pružajući im višestruke prijenose događaja uživo, nude preporuke za stil, sve unutar SHEIN platforme. Podupiru modne dizajnere kroz projekt SHEIN X (počeo u siječnju 2021.), glazbene umjetnike i kreatore sadržaja čime se međusobno ostvaruje promocija. Oni promoviraju umjetnike, a umjetnici promoviraju njihove proizvode. I time pružaju najbolje iskustvo online kupnje – iskustvo čiste zabave. To potvrđuje i navod s njihove mrežne stranice, *SHEINGROUP* „Vjerujemo da naša odjeća odražava našu osobnost i želimo snažiti svakoga da istražuje i izražava svoju individualnost. Zbog toga SHEIN stvara širok raspon opcija koje odgovaraju svakom raspoloženju ili prigodi.“

SHEIN je jedna od rijetkih modnih tvrtki koja se odlično snašla u dobu društvenih medija upravljajući profilima na Facebooku, TikTok-u, Instagram-u, Pinterest-u za promociju svojih proizvoda i kako bi sklapali suradnje sa brojnim *influencerima* koristeći dobro osmišljene kampanje. Iz *gaming* svijeta „posudili“ su satove za odbrojavanje, nagradne igre s popustima. Prema mrežnoj stranici *BusinessofApps*, autor David Curry (2022) uspoređuje aplikaciju SHEIN sa drugim kineskim aplikacijama jer nudi bezbroj promocija i ponuda kako bi povećali angažman i navukli kupca na kupnju i usadili želju za neprestanim vraćanjem po još stvari i time potroši više novaca. Baš zato kada se osoba po prvi puta ulogira u njihovu internetsku trgovinu istog trenutka primi barem tri promocije. Ali, za razliku od drugih kineskih kompanija, SHEIN ne prodaje unutar Kine, već se zasniva samo na internacionalnoj prodaji. Na društvenim mrežama su dodatno pokrenuli novi trend koristeći *#Sheinhaul* gdje mladi ljudi otvaraju svoje pakete pune odjeće iz SHEINA, isprobavaju je i pokazuju pred kamerom. Tako neki video uraci na YouTubeu imaju nekoliko milijuna pregleda jednako kao i TikTok objave pod istim *hashtagom*. Ljudi gledajući te videe žele postati dio zajednice i odmah dobiju želju za dugotrajnim korištenjem aplikacije.

Osim što se kompanija jako dobro snašla u svijetu moderne tehnologije, definitivno zna kako prodati proizvod i uvjeriti ljude da kupuju dalje njihove proizvode. Svoj dio prihoda ulažu u profesionalnu fotografiju i video kojim predstavljaju svoje proizvode u što boljem svjetlu i kutu snimanja. Također sklapanjem ugovora sa *influencerima* da nose njihovu odjeću i fotografiraju se u njoj, stvaraju iluziju da je ta mrežna stranica rudnik zlata *online* kupnje. Prema mrežnoj stranici Euronews, autorica Ines Fressynet navodi način na koji privlače ljude jest pitanjima: „Želite li BESPLATNU odjeću? Tražite li dugoročno sponzorstvo?“, „Ne ustručavajte se poslati nam e-mail da nam predstavite svoje mišljenje o modi, podijelite nam svoj blog, svoju web stranicu ili svoj YouTube kanal. Svaki mjesec možete dobiti besplatnu odjeću u vrijednosti od 40\$ do 200\$“ (Fressynet, Euronews, 2022.). Na početku je spomenuto da je cilj kompanije „svakome omogućiti da nosi lijepu modu jer svatko to zaslužuje, a ne samo privilegirani“ (*SHEINGROUP*), stoga osim velikog izbora boja i uzoraka, jedna je od rijetkih kompanija koja nudi veličine do 4XL čime su proslavljeni u magazinima *Cosmopolitan* i *Paulette magazine*.

3.3. Problemi poslovanja SHEINA

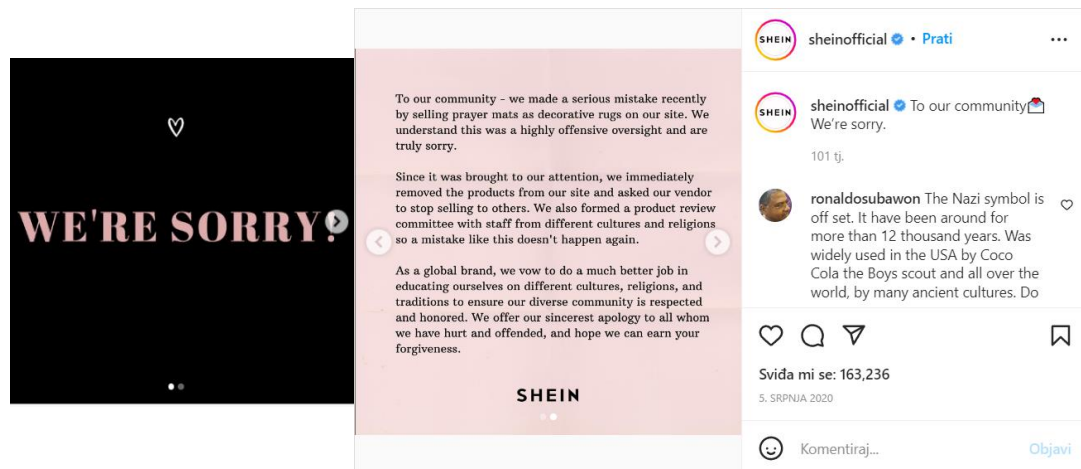
Usprkos tome što je kompanija izložena milijunima ljudi i ima neviđen porast prodaje, iznenađujuće je što je velik dio njene organizacijske strukture nepoznat. Primjerice, na službenoj stranici kompanije nema dostupnog kontakta, tj. nije naveden broj mobitela niti e-adresa (osim adrese za medijske upite). Nije jasno s kojeg se mjesta odjeća distribuira niti su dani podaci o prihodima. Što se tiče osnivača kompanije – Chrisa Xua – o njemu nije poznato ništa osim da je SEO specijalist i da je diplomirao na Qingdao sveučilištu. Međutim, odabirom opcije „kontaktirajte nas“ na njihovoj službenoj stranici (*SHEIN*), stranica nudi bezbroj opcija korisničke podrške putem e-pošte: u slučaju poteškoća sa narudžbom, dostavom, plaćanjem, proizvodom, povratkom i korisničkim računom, što ukazuje da svoje poslovanje u potpunosti zasniva na digitalnom marketingu i radu s *influencerima*, sve kako ne bi morali biti transparentni u vezi svog opskrbnog lanca (Fressynet, *euronews*, 2022).

3.4. Krizno komuniciranje kompanije SHEIN

Sredinom 2021. godine kompanija je sklopila suradnju s marketinškom agencijom „How Communications“ kako bi ojačala svoj položaj na tržištu. Razlog zašto su odabrali suradnju sa navedenom agencijom, iz izjave SHEINOVOG državnog voditelja Australije, Novog Zelanda i Kanade, Teda Wanga saznajemo: „Odabrali smo suradnju sa agencijom How Communications zbog njihovog strateškog razmišljanja, pristupa orijentiranog na rezultate i jedinstvenog razumijevanja međunarodnih tržišta.“ Također zbog njihovog „opsežnog znanja o australskom tržištu; što nam je važno jer nam je cilj podići svijest o SHEINOVJ predanosti lokalnoj modi u Australiji“ (Cheik-Hussein, 2021). „How Communications“ nadalje surađuje s modnom PR agencijom „Effie&co“ smještenom u Melbourneu, a s kojom će raditi na kampanji povodom uspostavljanja brenda SHEIN u Australiji. Kampanja započeta sredinom 2021. planirana je da će završiti sredinom 2022., a uključuje niz velikih predstavljanja, modne revije (koje će se emitirati i digitalnim putem) te niz događaja. Prije navođenja primjera skandala i odgovor SHEINA na njega, važno je spomenuti izjavu osnivača SHEINA, Chris Xu, na skandale: „U prošlosti su ljudi govorili da smo namjerno tajanstveni iz nekog podlog razloga, ali istina je da smo samo držali glave pognute i radili“, kaže Chris Xu „Ali u ovoj fazi, mi prodajemo odjeću zapadu i ljudi žele pričati o nama. Sada smo spremni za više angažmana” (news7h, 2021).

Što se tiče najpoznatijih skandala modne kompanije SHEIN u samo jednom mjesecu, u srpnju 2020. kompanija je imala čak dva velika skandala. Prvi puta jer je prodavala muslimanski molitveni tepih kao ukrasni tepih. Kompanija se ispričala kada je skandal proširen po društvenim mrežama, a prema otvorenoj platformi *Medium* (2020) saznajemo da je tu medijsku pažnju kompanija iskoristila za masovnu objavu proizvoda *Black Lives Matter* majica, kapa i modnih dodataka za prodaju (skandal se dogodio u vrijeme pokreta). Drugi put jer je prodavala zlatni lančić s privjeskom u obliku svastike. SHEIN se pritom ispričao putem Instagrama: „Napravili smo ogromnu pogrešku prodavši proizvod koji je štetan i uvredljiv za mnoge od vas, i jako nam je žao. Jednostavno nema isprike za naš nedostatak osjetljivosti u tome“ (CBSnews, 2020). I SHEIN ovdje nije stao već je tada osnovao odbor za reviziju proizvoda kako bi se osiguralo da se sličan incident ne dogodi u budućnosti. Također je povukao sve vjerske predmete s mrežne stranice.

Uz to, tvrtka je optužena za prodaju maskice za mobitel s kredom ocrtanom slikom crne osobe s liscicama te je više puta optužena za manipuliranje *online* recenzijama. Odgovor kompanije možemo vidjeti u slici 3. i slici 4. u nastavku.



Slika 3: isprika SHEINA na prodaju muslimanskog molitvenog tepiha kao ukrasnog tepiha. Izvor: Instagram

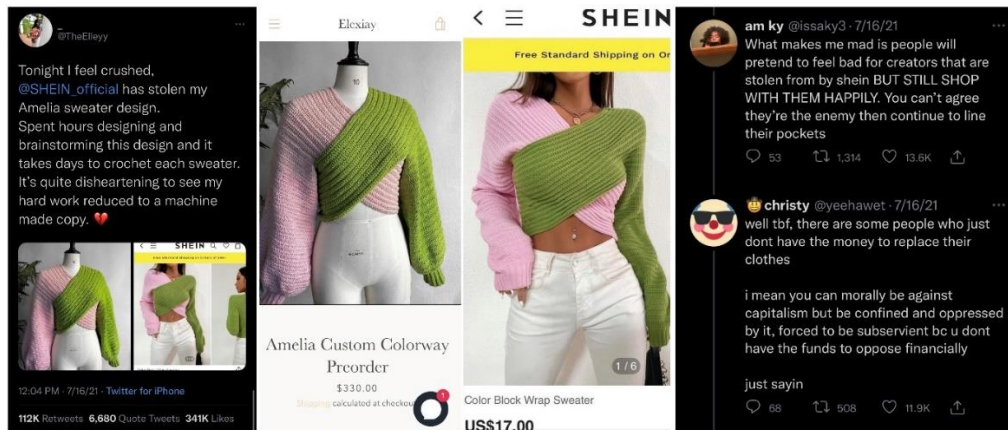


Slika 4: isprika SHEINA na prodaju maskice za mobitel s slikom crne osobe s liscicama. Izvor: Twitter.

3.4.1. Intelktualno vlasništvo

Po pitanju intelektualnog vlasništva, imamo SHEIN skandal koji uključuje autentični dizajn nigerijskog dizajnera koji se prodaje za 330 američkih dolara, a koji je SHEIN uzeo kao svog i prodavao za 17 američkih dolara. Budući da se radi o malom i privatnom poduzeću, SHEIN se osjećao sigurno da bez grižnje savjesti preuzme dizajn kao svoj. Putem Twittera dizajner se oglasio i okrivio SHEIN za krađu njegovog proizvoda što je uzburkalo situaciju. S vremenom SHEIN je preuzeo krivicu i javno se ispričao te maknuo proizvod sa tržišta (Slika

3). Predstavnicu SHEINA su odbili dalje komentirati slučaj, no ovo nije prva ni zadnja kompanija koja je optužena za krađu dizajna. Naime prema Američkom zakonu o autorskim pravima moda nije u potpunosti zaštićena. Iz analize *Vox* časopisa (2021), saznajemo da Američki zakon pozicionira modu kao proizvodnu industriju, a ne kao kreativnu. Stoga je dopušteno kopirati tuđe ideje te kompanije koje to rade nisu optužene.



Slika 5: Tužba SHEINA na Twitteru radi krađe ideje malog poduzeća. Izvor: <https://yiqinfu.github.io/posts/shein/>

3.4.2. Prekomjeran rad radnika kompanije

Reporteri iz novina *Public Eye* intervjuirali su 10 radnika u šest od 17 tvornica koje su posjetili, a koje opskrbljuju SHEINOVO glavno središte u Zoetopu (Kollbrunner, *PublicEye*, 2021). Iz intervjua su saznali da rade tri smjene dnevno, a slobodan dan imaju samo jednom mjesečno. Tako ispada da tjedno ti radnici imaju 75-satno radno vrijeme, dok bi i prema *Zakonu o radu Narodne Republike Kine* trebalo raditi maksimalno 44 sata tjedno (*Zakon o radu Narodne Republike Kine*, 1995). Na duže radno vrijeme su prisiljeni jer rade prema modelu „plaćeno po artiklu³“. Stoga je i njima u interesu da je potražnja velika, jer oni nemaju sigurnost ako nema posla. Također, to što kompanija koristi nekvalitetne materijale stavlja svoje radnike u vrlo nepovoljan položaj jer bi njihov proizvod mogao biti odbijen ukoliko bi bilo problema s kvalitetom, što nije njihov problem, ali oni bi na kraju bili žrtva u ovoj situaciji i ne bi bili plaćeni. Naravno, reporteri su rezultate istraživanja predstavili tvrtki SHEIN, no jedini odgovor koji su dobili bio je: „SHEIN u ovom trenutku nema komentara jer čekamo kopiju izvješća i

³ Značenje takvog modela je da se plaćanje temelji na broju predmeta koje radnik napravi, tako za svaki završen proizvod dobiva određeni iznos novaca – što je na kraju njihova plaća.

priliku za pregled. Ozbiljno shvaćamo sva pitanja u lancu opskrbe i radujemo se povratnim informacijama” (Fressynet, *euronews*, 2022). SHEIN nikad nije odgovorio na tu optužbu.

3.4.3. SHEIN Cares Fond

Vidjevši niske cijene koje SHEIN pruža, odmah smo sretni jer vjerujemo da štedimo, no zapravo to implicira da je naša odjeća jednokratna. Čim je ona jednokratna, znači da će trajat samo sezonu, ako i toliko, što zapravo znači da ćemo ponovo morati u kupnju zato što će se materijal rastegnuti ili stanjiti te ćemo ga moći samo baciti u smeće. Takva roba napravljena je od poliestera, najlona i/ili drugih sintetičkih vlakana koja štete okolišu. Prema „Programu Ujedinjenih naroda za okoliš“ (UNEP) moda je drugi najveći potrošač vode i čini do 10% globalne proizvodnje ugljičnog dioksida (UNEP, 2019). Stoga je UN 14. ožujka 2019. godine osnovao „Savez za održivu modu“ (eng. *UN Alliance for Sustainable Fashion*) koji nastoji zaustaviti ekološki i društveno destruktivnu praksu mode te umjesto toga iskoristiti modnu industriju kao pokretač za poboljšanje svjetskih ekosustava.

Kako je SHEIN na to odgovorio? Kada pitate SHEIN glede ovog problema, tvrtka odgovara računalno generiranom porukom: „Tim za održivost SHEIN primio je vaše prijedloge i povratne informacije, a mi ćemo se pozabaviti povezanim pitanjima što je prije moguće. Hvala vam“ (Kollbrunner, 2021). No nakon nekog vremena SHEIN je, kako bi se izvukao iz tih optužbi, pokrenuo SHEIN Cares fond za promoviranje održivosti te se u svom Izvješću iz 2021. izjasnio da će smanjiti otpad doniranjem preostale odjeće. SHEIN Cares fond će kroz partnerstvo s OR organizacijom⁴ u trajanju od dvije godine i s proračunom od 500 američkih dolara podržati stipendije i programe za mentorstva žena koje rade za promjene diljem svijeta. Dodatno, fond se sastoji od 5 milijuna američkih dolara godišnje tijekom tri godine, dakle ukupno 15 milijuna američkih dolara kako bi se upravljalo tekstilnim otpadom i kako bi se riješio velik problem otpada od odjeće na tržnici Kantamanto u gradu Accra, Republika Ghana u Africi (Chan, *Vogue*, 2022). Za kritičare prema analizi časopisa *Vogue* saznajemo da im se potez SHEINA čini kao *greenwashing* ili 'zeleno pranje' dok nastavlja sa svojim svakodnevnim poslovanjem,. Na čelu pokretanja SHEIN Cares fonda bio je Adam Whinston, šef Ekološkog, društvenog i korporativnog upravljanja (Environmental, social, and corporate governance,

⁴ OR organizacija je neprofitna organizacija sa sjedištem u SAD-u i Ghani na raskrižju ekološke pravde, obrazovanja i razvoja mode, a čija je misija zagovarati pravednija rješenja za okoliš, edukaciju i razvoj mode. (SHEIN, PRNewswire, 2022)

ESG) SHEINA, koji je sklopio partnerstvo na kraju. Zašto je sklopio partnerstvo sa OR zakladom (OR Foundation) odgovorio je: „Prihvaćamo činjenicu da naša odjeća može završiti u Kantamantu. Kažete da bi bilo od pomoći da mi dijelimo novac – u biti, plaćamo naknadu za otpad“ (Chan, 2022). No donacija SHEINA također će otići i u nevladinu organizaciju „Vital Voices“. Molly Miao, glavna direktorica marketinga u SHEINU dodaje: „Osnaživanje pojedinaca i vraćanje onima kojima je potrebna dio je DNK naše tvrtke od prvog dana. Osim ove nevladine organizacije, nadamo se da će SHEIN Cares Fund i dalje podržati mnoge organizacije diljem svijeta koje su na čelu suočavanja s najtežim izazovima” (SHEIN, PRNewswire, 2021).

3.4.5. Izvješće o održivosti i društvenom utjecaju

Godine 2021. SHEIN je donio „Izvješće o održivosti i društvenom utjecaju“ kojim potvrđuje da moda ima neupitan utjecaj na planet i rekao je da teži nultom otpadu i da će težiti ostvarenju tog cilja do kraja 2022. godine (Fuller, *brightly.co*, 2022). Prvo, ali ne i zadnje *Izvješće* (2021: 3) započinje izjavom CEO-a Chrisa Xua u kojoj obećaje „pružanje transparentnosti – onoga tko smo, načina na koji poslujemo i naše predanosti interesima naših zaposlenika, dobavljača, našeg zajedničkog planeta i modne industrije u cjelini.“ U poglavlju „*Naš pristup i upravljanje*“ (2021: 6) izjavljuju da podupiru svih 17 od *Globalnih ciljeva održivog razvoja UN-a* (eng. *The Sustainable Development Goals, SDGs*) te uz to potpisnici su *Svjetskog sporazuma Ujedinjenih naroda* kojim podržavaju deset principa koja se usredotočuju na ljudska prava, rad, okoliš i antikorupciju. SHEIN ne voli otkrivati informacije o radnim praksama, s druge strane vrlo otvoreno objavljuje proračune emisija stakleničkih plinova, ali ponovo – nisu iznesene nikakve pojedinosti. Premda u *Izvješću* stoji da se SHEIN „zalaže za smanjenje emisija i otpada u svakoj fazi lanca vrijednosti“, ono ne precizira kako točno će se to odraditi. Naime, kompanija se sve više okreće korištenju održivijih materijala, poput recikliranog poliestera i recikliranih materijala za ambalažu (trenutno koriste plastične vrećice s patentnim zatvaračem), no od 52 000 haljina dostupnih za kupnju, samo njih 64 je napravljeno od recikliranog poliestera. Nadovezujući se na početak odlomka, „cilj im je postići nulti otpad do kraja godine“ u *Izvješću* (2021: 16) tvrde da žele prakticirati kružno gospodarstvo doniranjem odjeće i obuču organizacijama kako ne bi završili na odlagalištima otpada, no i dalje je to odjeća koja je izrazito nekvalitetna te će se kad-tad morat baciti jer nije namijenjena višekratnoj upotrebi.

3.4.6. Dječji rad

Na TikToku se sredinom 2021. godine počela prikazivati stalna, ali nedokazana optužba da SHEIN iskorištava dječji rad. Nema postojećih dokaza da SHEIN uopće zapošljava djecu ili stvara/ima nesigurno radno okruženje. Prema istraživanju *Vox* časopisa (2021), tvrtka nikada nije javno objavila plaće ni sate radnika kojima bi se ove optužbe zaobišle bez posljedica.

ZAKLJUČAK

Analizom krizne komunikacije SHEINA čini se da uvijek koriste društvene mreže (posebice Instagram i Twitter) kako bi se oglasili i suočili sa skandalima i optužbama. Što se tiče kriznog tima kompanije, pretraživanjem njenog poslovanja čini se da on nije organiziran te ako se ikada radi o medijskim nastupima od strane SHEINA, onda je to jedino osnivač Chris Xu. „How Communications“ je jedina PR agencija koja se povezuje s kompanijom, a niti ona ni na koji način ne informira javnost o njihovoj suradnji. Njihov klasičan tijek suočavanja s krizom na temelju navedenih skandala u radu jest sljedeći: izbije incident, kupac se žali na društvenim mrežama koje potom dosegnu milijune SHEIN korisnika. Tek dan kasnije SHEIN se sa svog službenog profila oglasi ispričavajući se i obećavajući da se tako nešto neće dogoditi te da će se, primjerice, određeni proizvod ukloniti s njihove internetske stranice. Unatoč tome što se incident proširi i dosegne milijune njihovih korisnika, statistika (spomenuta u radu) dokazuje da svakim danom poslovanje kompanije SHEIN raste.

Vrijeme reagiranja im je kasnije nego što bi trebalo biti – incident uvijek prvo završi na naslovnicama ili dijeljenjem objava mržnje na svim društvenim mrežama prije nego što se kompanija oglasi, što ukazuje da je njihova komunikacija reaktivna. Ipak, SHEIN je trebao osnovati odbor za reviziju proizvoda od samih početaka, čime bi se spriječio velik broj tužba, a ne osnovati ga kada bi se dogodio incident. Poslije krize, SHEIN zaista postane oprezniji i s vremenom se razvija te proširuje svoju organizacijsku strukturu (npr. nakon skandala u srpnju 2020. uveo je Odbor za reviziju proizvoda te nakon tužba održivosti i brige za okoliš organizirao SHEIN Cares fond) kako bi se minimalizirale štete u budućnosti. Time poboljšava svoj medijski ugled i sveopću komunikaciju sa publikom koja je ključna u svakodnevnom poslovanju kompanije, a još više u kriznim situacijama kada je potrebna lojalnost korisnika. Usprkos navedenih incidenata, čini se da poslovanje kompanija i dalje raste što zaključujemo na temelju statistički gledano dnevno rastućih broja korisnika i broja preuzimanja njihove aplikacije, koje su spomenute u radu.

LITERATURA

1. Alić, S. (2008.) Globalno selo, 52-61, <https://hrcak.srce.hr/file/64357>
2. Branda, S. (2020.) „Shein...She-in Trouble“, *Medium*. <https://medium.com/marketing-in-the-age-of-digital/shein-she-in-trouble-2a6f40465c20>
3. Bundy, J. et alia (2016) „Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development“, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0149206316680030> (datum pristupa: 10. lipnja 2022.)
4. Chan, E. (2022.) „Is Shein’s \$50 Million Fund To Tackle Clothing Waste A Good Thing, Or Just Greenwashing?“, *Vogue*, <https://www.vogue.co.uk/fashion/article/shein-the-or-foundation> (datum pristupa: 18. lipnja 2022.)
5. Cheik-Hussein, M. (2021) „Shein appoints How Communications to help establish Australian presence“, *AdNews*, <https://www.adnews.com.au/news/shein-appoints-how-communications-to-help-establish-australian-presence> (datum pristupa: 17. lipnja 2022.)
6. Coombs, W. T. (2007): *Crisis Management and Communications*, Gainesville FL: Institute for Public Relations, <http://www.instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/>
7. Curry, D. (2022) „Shein Revenue and Usage Statistics“, *BusinessofApps*, <https://www.businessofapps.com/data/shein-statistics/> (datum pristupa: 18. lipnja 2022.)
8. Fearn-Banks, K. (2017) *Crisis communications: A casebook approach*, 3rd edition, Mahwah, NJ: Erlbaum
9. Ferraz, T. (2022.) „65+ Fast Fashion Statistics in 2022 That Are Very Alarming“, *HerBones*, <https://herbones.com/fast-fashion-statistics/> (datum pristupa: 10. lipnja 2022.)
10. Fressynet, I. (2022) „An inside look at Shein: The \$100 billion fast fashion brand where factory staff work 75-hour weeks“, *euronews.green*, <https://www.euronews.com/green/2022/04/05/welcome-to-the-dark-side-shein-is-the-biggest-rip-off-since-fast-fashion-was-born> (datum pristupa: 16. lipnja 2022.)
11. Fuller, K. (2022) „The Truth About Shein: How People and Planet-Friendly Is the Fast Fashion Brand?“, *Brightly.eco*, <https://brightly.eco/shein-sustainability/> (datum pristupa: 17. lipnja 2022.)

12. Harrington, K. (2016) „CRISIS COMMUNICATIONS: PROACTIVE OR REACTIVE RESPONSE”. Harrington communications & content.
<http://katieharrington.ie/crisis-communications-proactive-or-reactive-response/>
13. Idacavage, S. (2018) „FASHION HISTORY LESSON: THE ORIGINS OF FAST FASHION“ *Fashionista*, <https://fashionista.com/2016/06/what-is-fast-fashion> (stranica posjećena: 8. lipnja 2022.)
14. Ivanović, V. (2014.) *Pojam krize: konceptualni i metodologijski aspekti*, str. 9-29, <https://hrcak.srce.hr/file/211341>
15. Jugo, D. (2017) *Menadžment kriznog komuniciranja*, Zagreb, Školska knjiga d.d.
16. Kalambura, S. i sur. (2020) FAST FASHION – SUSTAINABILITY AND CLIMATE CHANGE: A COMPARATIVE STUDY OF PORTUGAL AND CROATIA, 269-291.str, <<https://doi.org/10.17234/SocEkol.29.2.6>>. Pristupljeno: 5. lipnja 2022.)
17. Kollbrunner, T. (2021) Toiling away for Shein: Looking behind the shiny façade of the Chinese “ultra-fast fashion” giant, *PublicEye*, <https://stories.publiceye.ch/en/shein/> (datum pristupa: 16. lipnja 2022.)
18. Lewis, S. (2021) Popular online retailer Shein apologizes for selling swastika necklace after backlash. *CBSnews*, <<https://www.cbsnews.com/news/shein-nazi-symbol-swastika-necklace/>>.
19. Li, B. (2022). How the Chinese Fast Fashion Brand Shein is Conquering the US Market. *Euromonitor*, <<https://www.euromonitor.com/article/how-the-chinese-fast-fashion-brand-shein-is-conquering-the-us-market>>.
20. Lieber, C. (2018) Fashion brands steal design ideas all the time. And it’s completely legal. *Vox*, <<https://www.vox.com/2018/4/27/17281022/fashion-brands-knockoffs-copyright-stolen-designs-old-navy-zara-h-and-m>>.
21. Mogorović, F. E. (2016) Utjecaj Prve industrijske revolucije na gospodarstvo, kulturu i svakodnevicu. Završni rad, Sveučilište u Puli, Pula, <<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:903003>>.
22. News7h (2021), Shein: the Chinese company storming the world of fast fashion. *News7h*, <<https://news7h.com/shein-the-chinese-company-storming-the-world-of-fast-fashion/>>. Pristupljeno 18. lipnja 2022.
23. Nguyen, T. (2021) Shein is the future of fast fashion. Is that a good thing?. *Vox*, <<https://www.vox.com/the-goods/22573682/shein-future-of-fast-fashion-explained>>. Pristupljeno: 10. lipnja 2022.

24. Novak, B. (2001.) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*, Zagreb, Binoza press
25. Osmanagić Bedenik, N. (2007.) *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*, Zagreb, Školska knjiga
26. Pearson, C. M., i Clair, J. A. (1998). Reframing Crisis Management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59–76. <<https://doi.org/10.2307/259099>>. Pristupljeno: 20. lipnja 2022.
27. Plenković, M. (2014) *Medijska komunikacija*, Zagreb, Hrvatsko komunikološko društvo
28. Pureta, I. (2018) Menadžment i njegova uloga. *Ramiro*, <<https://www.ramiro.hr/baza-znanja/menadzment-i-njegova-uloga>>. Pristupljeno: 10. lipnja 2022.
29. Šimunić, A. (2021) Modna industrija u kontekstu zelene industrije, Specijalistički diplomski stručni, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, <<https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:148:294894>>.
30. Tafra-Vlahović, M. (2011) *Upravljanje krizom*, Zaprešić, Visoka škola za poslovanje i upravljanje „Baltazar Adam Krčelić“
31. Tkalac Verčić, A. (2015.) *Odnosi s javnošću*, Zagreb, Stega tisak d.o.o.
32. Tomić, Z. i Milas, Z. (2007.) Strategija kao odgovor na krizu. // *Politička misao*. Vol. XLIV, str. 137–149, <<https://hrcak.srce.hr/20151>>.
33. Tomić, Z. i Sapunar, J. (2006). KRIZNO KOMUNICIRANJE. *Hum*, (1), 298-310. Preuzeto s <<https://hrcak.srce.hr/231872>>.
34. Vučak, M. i Zelić, A. (2009) *SUVREMENI PRISTUPI KRIZNOM UPRAVLJANJU*, str. 117-132
35. (2021) <<https://yiqinfu.github.io/posts/shein/>>. Pristupljeno: 10. lipnja 2022.
36. Zakon o radu Narodne Republike Kine, (1995) , <https://hr.upwiki.one/wiki/Labour_Law_of_the_People%27s_Republic_of_China>. Pristupljeno: 16. lipnja 2022.
37. Ziv, S. (2020). 10 osobina koje čine dobrog menadžera, prema Googleovim internim istraživanjima. *Adorio*, <<https://www.adorio.hr/savjeti/10-osobina-koje-cine-dobrog-menadzera>>. Pristupljeno 19. lipnja 2022.
38. UNEP (2019) UN Alliance For Sustainable Fashion addresses damage of ‘fast fashion’. *UNEP*, <<https://www.unep.org/news-and-stories/press-release/un-alliance-sustainable-fashion-addresses-damage-fast-fashion>>. Pristupljeno: 17. lipnja 2022.

39. SHEIN (2021) 2021 Sustainability and Social Impact Report, *SHEINUS*, <<https://us.shein.com/2021-Sustainability-and-Social-Impact-Report-a-1218.html>>. Pristupljeno 17. lipnja 2022.
40. Shein creates "Shein Cares Fund" to promote sustainability. *Responsabilidad Social Empresarialy Sustentabilidad*, <<https://responsabilidadsocial.net/en/shein-crea-fondo-shein-cares-para-impulsar-sustentabilidad/>>. Pristupljeno: 18. lipnja 2022.
41. SHEINGROUP (n.d.) How we do business. SHEINGROUP, <<https://www.sheingroup.com/how-we-do-business/>>. Pristupljeno 18. lipnja 2022.
42. SHEIN (2021). SHEIN Establishes \$10 Million SHEIN Cares Fund To Expand Company's Sustainability And Social Impact Efforts, *PRNewswire*, <<https://www.prnewswire.com/news-releases/shein-establishes-10-million-shein-cares-fund-to-expand-companys-sustainability-and-social-impact-efforts-301449211.html>>. Pristupljeno 18. lipnja 2022.
43. SHEINGROUP. (n.d.) Shein, <<https://www.sheingroup.com/about-us/>>. Pristupljeno 18. lipnja 2022.
44. SHEIN (2022). The Or Foundation and SHEIN Lay Groundwork for Global Change with Multi-Year Extended Producer Responsibility Fund. *PRNewswire*, <<https://www.prnewswire.com/news-releases/the-or-foundation-and-shein-lay-groundwork-for-global-change-with-multi-year-extended-producer-responsibility-fund-301563061.html>>. Pristupljeno 18. lipnja 2022.