

# Analiza korporativnih komunikacija: studija slučaja kompanije "The Coca-Cola Company"

---

Vukić, Leo

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:111:942222>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-15**



Repository / Repozitorij:

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





FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
SVEUČILIŠTA U ZAGREBU

Leo Vukić

**ANALIZA KORPORATIVNIH  
KOMUNIKACIJA: STUDIJA SLUČAJA „THE  
COCA-COLA COMPANY“**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2023.





FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
SVEUČILIŠTA U ZAGREBU  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Leo Vukić

**ANALIZA KORPORATIVNIH  
KOMUNIKACIJA: STUDIJA SLUČAJA „*THE  
COCA-COLA COMPANY*“**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: izv. prof. dr. sc. Vine Mihaljević

Sumentor: dr. sc. Goran Radoš

Zagreb, 2023.

## **Sažetak**

Tema ovog rada je „Analiza korporativne komunikacije na primjeru studije slučaja *The Coca-Cola Company*“. Strukturalno rad sadržava šest poglavlja uz uvod, popis literature te popis tablica i slika. U prvom poglavlju rada o analizi korporativne komunikacije *The Coca-Cola Company*, tematizira se metodologija studije slučaja, njezine karakteristike i razlog njenog izbora za naše istraživanje. U drugome poglavlju definira se pojam komunikacije i korporativne komunikacije koja je neizostavni dio svake kompanije. U trećem poglavlju riječ je o nastajanju i razvitku kompanije *The Coca-Cola Company* te o brojnim izazovima s kojima se kompanija suočavala kroz svoju dugu prošlost. U tom kontekstu prikazana je i jedna od najznačajnijih i najvećih punioca „*Coca-Cola HBC*“ koja posluje na području Republike Hrvatske. U sljedećem poglavlju analizira se korporativna komunikacija *The Coca-Cola Company*, njezine komunikacijske tehnike i metodologija koje omogućuju kompaniji da uspješno posluje na zahtjevnom, konkurentnom i globalnom tržištu. Jedna od sastavnica korporativnih komunikacija je i krizna komunikacija, koju na konkretnom primjeru velika i uspješna kompanija kao *The Coca-Cola Company*, uspješno rješava, a što je predmet petog poglavlja. U šestom poglavlju rada riječ je o sukobu s PepsiCo Inc, najvećim konkurentom kompaniji *The Coca-Cola Company*.

**Ključne riječi:** korporativna komunikacija, *The Coca-Cola Company*, studija slučaja, krizna komunikacija

## **Abstract**

Topic of this paper is analysis of corporate communications on the example of The Coca-Cola Company. Structurally paper is divided in six chapters with the introduction, literature list and list of used tables and pictures. In the first chapter of this paper about analysis of corporate communications of *The Coca-Cola Company* main topic is methodology of the case study, its characteristics and the reason why we chose it for our research. In the second chapter we will define communication and corporate communications which are indispensable part of every company. In the third chapter we will talk about formation and development of *The Coca-Cola Company* and many challenges which company had to face during its long history. In that context is shown one of the most important and largest bottling company „Coca-Cola HBC“ which does business in the Republic of Croatia. In the next chapter we will be analysing corporate communications of *The Coca-Cola Company*, its communication techniques and methodology which allows company to do successfully do business on the demanding, competitive and global market. One of the component of the corporate communication is crisis communication, which on the concrete example large and successful company such as *The Coca-Cola Company* successfully handles and that is the topic of our fifth chapter. In the sixth chapter will be word about with PepsiCo Inc., the biggest rival of *The Coca-Cola Company*.

**Keywords:** corporate communication, The Coca-Cola Company, case study, crisis communication

# SADRŽAJ

UVOD	2
1. METODA STUDIJE SLUČAJA	3
2. KOMUNIKACIJA	5
2.1. Korporativno komuniciranje	5
2.2. Odnosi s javnosti	8
2.3. Krizno komuniciranje	12
3. <i>THE COCA-COLA COMPANY</i>	16
3.1. Povijest kompanije	16
3.2. Struktura kompanije	18
3.3. Coca-Cola HBC	21
4. KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA <i>THE COCA COLA COMPANY</i>	24
4.1. SWOT analiza	24
4.2. PEST analiza	27
4.3. Komunikacijska strategija	30
4.4. Eksterna komunikacija	33
4.5. Interna komunikacija	36
4.6. Sponzorstva i kampanje	37
5. KRIZNA KOMUNIKACIJA: PESTICIDI U COLI	40
6. „ <i>COLA WARS</i> “	42
ZAKLJUČAK	44
7. POPIS LITERATURE	46
8. POPIS TABLICA I SLIKA	50

## UVOD

Komunikacija je srž svake organizacije i svake kompanije. Dobra komunikacija bitna je da kompanija može funkcionirati s dionicima unutar i izvan kompanije. Što je neka kompanija veća to je njezina komunikacija zahtjevnija i složenija. Upravo zbog tih komunikacijskih obilježja u svakoj kompaniji postoje zasebni odjeli s profesionalnim timovima koji su zaduženi za korporativnu komunikaciju.

Imajući u vidu navedeno, u ovome diplomskom radu analizira se korporativnu komunikaciju jedne od najvećih, najsnažnijih i najuspješnijih svjetskih kompanija *The Coca-Cola Company*. To je kompanija koja postoji duže vrijeme i koja ima veće prihode nego neke svjetske države. No, iako je jedna od najvećih svjetskih kompanija, konkurencija na tržištu svakim danom postaje sve veća. Kako bi uspješno konkurirala na tržištu u suvremenom (post)modernom vremenu, potrebna joj je dobra i učinkovita korporativna komunikacija čije je određenje tema prvog dijela ovoga rada. Potom se objašnjavaju osnove korporativne komunikacije te koje su teorijske sastavnice uspješne komunikacije. Također bit će kratko riječi o odnosima s javnosti jer svaka kompanija treba znati komunicirati sa svojim klijentima. Nakon određivanja komunikacije, korporativne komunikacije i komunikacije s javnosti, slijedi propitivanje krizne komunikacije od koje nije zaštićena nijedna kompanija pa tako ni *The Coca-Cola Company*. Kompanija u kriznim situacijama, naime, pokazuje je li sposobna, i ako jest, kako donositi rješenja i koja su rješenja uspješna i primjerena u vremenu krize.

U drugomu djelu ovoga rada prikazuje se kompaniju, njezinu složenu organizacijsku strukturu te se tematizira i Coca-Cole HBC koja je zadužena za poslovanje Coca-Cole u Republici Hrvatskoj. U trećem poglavlju analizira se komunikaciju *The Coca-Cola Company* i to njena interna i eksterna komunikacija, njezine komunikacijske tehnike te najpoznatije kampanjama i sponzorstva.

Na istom i zajedničkom tržištu konkurencija među kompanijama postaje svakim danom sve većom. O najznačajnijim tržišnim konkurentima *The Coca-Cola Company* te o sukobima s konkurentima (*Cola wars*) posvećuje se zadnji dio ovoga rada. *PepsiCo. Inc*, kompanija koja je nastala nakon *The Coca-Cola Company*, danas je jedna od njezinih najvećih konkurenata. Analiza komunikacije *The Coca-Cola Company* na tržištu usmjerena je na to da se vidi kako se danas sučeljava sa svojim najvećim konkurentima i kako im se suprotstavlja.



# 1. METODA STUDIJE SLUČAJA

Metoda studije slučaja je česta istraživačka metoda u društvenim znanostima. Istraživačke metode se dijele na kvalitativne i kvantitativne. „Osnovna razlika između dviju metodologija jesu filozofska polazišta u kvalitativnim i kvantitativnim pristupima koja utječu na način definiranja istraživačkog problema, postavljanje istraživačkog pitanja, metodu prikupljanja podataka i vrstu podataka koja se prikuplja, te potom, za znanost možda i najvažnije pitanje – mogućnost generalizacije“ (Brajdić Vuković et al, 2021: 8). Drugim riječima, kada se nešto sastoji od objektivnih činjenica koje se mogu racionalno mjeriti putem pokazatelja, to spada pod kvantitativnu istraživačku metodu (Brajdić Vuković et al, 2021: 9). Kvantitativna istraživanja se u svojim instrumentima koriste vrstama podataka koji su numerički tj. onima koji se mogu mjeriti (Brajdić Vuković et al, 2021: 9). Ta istraživanja fokusirana su na mjerenje društvenih pojava (Burić, 2021: 28). U okviru kvantitativnih istraživanja razlikujemo metodu ankete i metodu analize sadržaja (Brajdić Vuković et al, 2021: 8).

Za razlika od kvantitativnih istraživanja, kvalitativna istraživanja u svojoj paradigmi (skupu ideja i vjerovanja) sadrže polazište da su društvene činjenice društveni konstrukt te da ih je moguće razumjeti kroz interpretaciju ponašanja ljudi (Brajdić Vuković et al, 2021: 10). Kvalitativna istraživanja ne ciljaju na populaciju već na fenomene (Brajdić Vuković et al, 2021: 10). Ova istraživanja pokušavaju odgovoriti na pitanje „zašto“, a ne „koliko“ (Burić, 2021: 81). Kod kvalitativnih istraživanja razlikujemo polustrukturirani intervju, fokus grupe te studiju slučaja (Brajdić Vuković et al, 2021: 8).

Frederic Le Play (1806.-1882.) francuski sociolog, koji je prvi autor i otac metode studije slučaja napravio je istraživanje, u kojemu je istraživač živio s obitelji te prikupljao podatke o stavovima i interakcijama članovima obitelji i njihovim prihodima. Iako je Frederic Le Play prvi autor studije slučaja, ta metoda je znatno dobila na važnosti u američkoj „čikaškoj školi“ predvođenom Robertom E. Parkom. Park je analizirao kako razvoj gradova utječe na koheziju kvartova te sam razvoj kvartova. Također je analizirao što utječe na kvalitetu života u gradovima (Brajdić Vuković et al, 2021: 8).

„Studija slučaja mora biti detaljna, sveobuhvatna, sačinjena od niza opisa unutarnjih mehanizama djelovanja i ukupnoga postojanja te ju, stoga, radi svega što moramo poduzeti kako bismo u tome uspjeli, smatramo *strategijom* (Creswell, 2007, u Brajdić Vuković et al, 2021: 11). Metoda studije slučaja je specifična metoda. Naime, za razliku od metode ankete i metode polustrukturiranoga intervjua, metoda studije slučaja nije metoda prikupljanja podataka. Također, studija slučaja nije instrument kao što su upitnici u metodi ankete (Miočić, 2018; u Brajdić Vuković et al, 2021: 11).

„Studija slučaja podrazumijeva dubinski i holistički pristup istraživanju specifičnoga i ograničenoga društvenoga fenomena (slučaja) pri čemu se koriste različite metode istraživanja i izvori podataka koji će pridonijeti svestranom i temeljitom opisu i razumijevanju slučaja“ (Miočić, 2018, u Brajdić Vuković et al, 2021: 11). Ključna riječ u studija slučaja je cjelovitost jer je to jedinstven fenomen koji je moguće opisati u cijelosti (Brajdić Vuković et al, 2021: 11). To je strategija koja omogućuje „blizak pristup stvarnosti“ (Flyvbjerg, 2001: 132; u Brajdić Vuković et al, 2021: 12). Pritom može u fokusu imati pojedinačni slučaj ili više njih te može koristiti različite metode koje će omogućiti dubinsku analizu i razumijevanje samog slučaja (Miočić, 2018: 180). Jedan od najvećih izazova prilikom analize studije slučaja jest odabir samog slučaja. Slučaj se definira kao „relativno ograničeni objekt ili proces, koji može biti teorijski i/ili empirijski, a može se definirati i kao fenomen specifičan za određeni prostor i vrijeme (Johansson, 2003; u Miočić, 2018: 182). Slučaj može biti pojedinac, nekoliko pojedinaca, cijeli razred, ali i institucija i organizacija (Stake, 1995; u Miočić, 2018: 182).

U metodi studije slučaja mogu se prikupljati i analizirati dokumentacijski izvori (pisma, priopćenja, članci itd.) te arhivski zapisi (službene evidencije i popisi imena) i fizički artefakti (umjetnička djela, tehnološke naprave itd.) (Yin, 2007; u Miočić, 2018: 185). Kod opažanja studije slučaja razlikujemo opažanje bez uključivanja istraživača te opažanje s uključivanjem istraživača (Milas, 2007, u Miočić, 2018: 186). Jedna od često korištenih metoda prilikom analize studije slučaja jest analiza sadržaja koja se bazira na analizi pisanih, verbalnih, ali i drugih materijala (Halmi, 2005, u Miočić, 2018: 186). Studija slučaja smatra se značajnim komunikacijskim sredstvom jer može zainteresirati niz potencijalnih vrsta publike (Yin, 2007; u Miočić, 2018: 189). Ova istraživačka metoda dosta je fleksibilna jer uvelike ovisi o odlukama istraživača koji provodi ovu metodu (Porter, 2010; u Miočić, 2018: 190). Ova metoda je izabrana za ovaj diplomski rad upravo zbog toga što je primjerena za analizu, deskripciju, prezentaciju i valorizaciju određenog fenomena. Također studija slučaja od svih metoda najbolje i najbrže omogućuje istraživaču bolje razumijevanje događaja unutar same kompanije. U našem slučaju zahvaljujući metodi studije slučaja bolje ćemo razumjeti korporativne komunikacije *The Coca-Cola Company*.

## 2. KOMUNIKACIJA

### 2.1. Korporativno komuniciranje

Prema Leksikografskom zavodu Miroslav Krleža (2021) riječ komunikacija dolazi od latinske riječi *communicatio* što znači priopćavanje, razgovor. Iako postoje brojne definicije o komunikaciji, komunikaciju možemo definirati kao „razmjena znakova i kombinacija znakova među ljudima (društvena komunikacija), životinjama (životinjska komunikacija), u živim organizmima i tehničkim sustavima, odnosno među njima (tehnička ili strojna komunikacija)“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021). Svaki komunikacijski proces sastoji se od procesa kodiranja, prijenosa i dekodiranja neke poruke ili znaka (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021). Naime, svako živo biće, svaka ljudska jedinka, ima potrebu komunicirati. Kao što svako živo biće treba komunikaciju kako bi živjelo i funkcioniralo tako i kompanije trebaju komunikaciju kako bi poslovale.

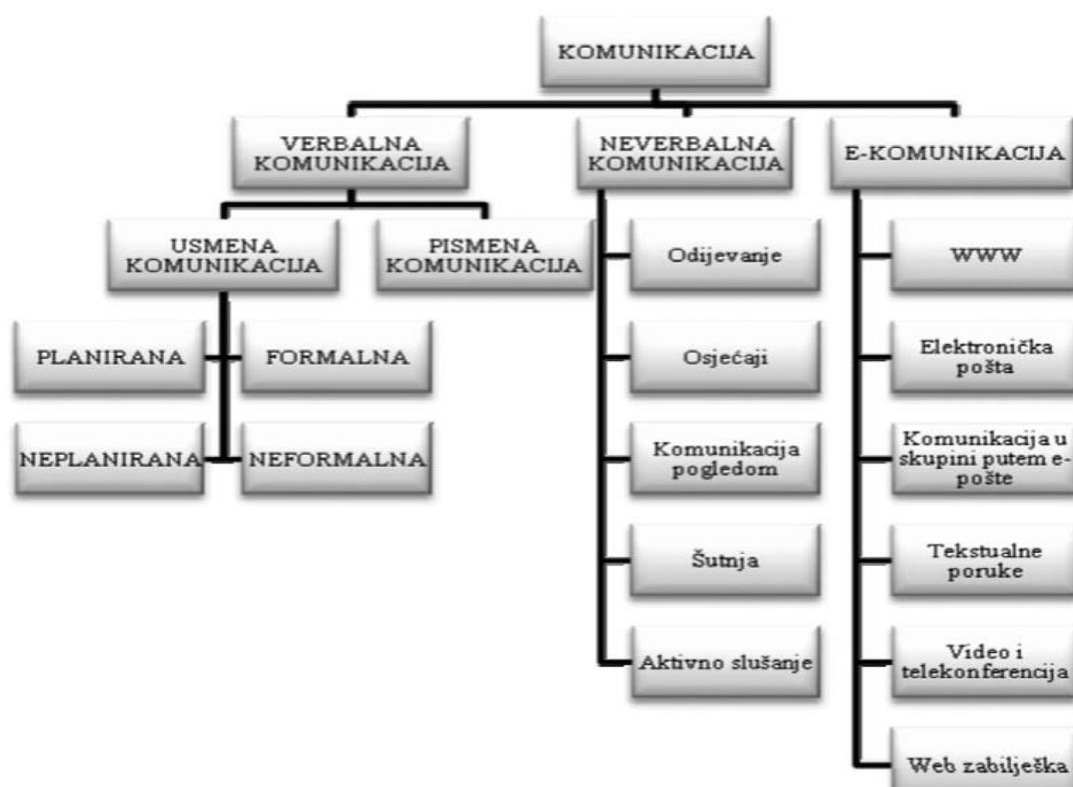
Komunikacija je „srce“ neke kompanije. Kompanije, zahvaljujući njihovoj komunikaciji, dobivaju ključne resurse pomoću kojih posluju. Razlikujemo primarne (kapital, radna snaga, sirovine) i sekundarne resurse (reputacija). Zahvaljujući dobroj i kvalitetnoj komunikaciji kompanija je u mogućnosti osigurati primarne i sekundarne resurse (van Riel i Fombrun, 2007: 1). Kako navode Pfeffer i Salancik, 1978; u van Riel i Fombrun (2007: 1) kompanija osigurava pristup tim resursima na dva načina. Prvi način je putem izravne komunikacije između kupca i prodavača. Naime, kompanija izravnim pregovaranjem dogovara cijene i uvjete pod kojima će resursi biti kupljeni. Drugi način putem kojih kompanije osiguravaju pristup vrijednim resursima je neizravno, utječući na kontekst unutar kojeg se te razmjene odvijaju. Uspjeh kompanije se ogleda u njezinu uspjehu pri osiguravanju ovih resursa (van Riel i Fombrun, 2007: 2). Pitanje koje se postavlja je što komunikaciju čini uspješnom? Kako navodi Schultz (1994), u van Riel i Fombrun (2007: 7), *return on investment* (ROI)<sup>1</sup> jedan je od načina kako možemo zaključiti je li komunikacija efikasna ili nije. Još jedan način mjerenja uspješnosti je sama vrijednost brenda<sup>2</sup> (Keller, 1996: 104; u van Riel i Fombrun, 2007: 7). Van Riel i Fombrun (2007: 14) razlikuju menadžersku, marketinšku i organizacijsku komunikaciju. Za njih korporativna komunikaciju obuhvaća sve ove prethodno navedene komunikacije. Korporativnu komunikaciju možemo definirati kao „višestruki taktički i strateški medij koji se oslanja na komunikaciju sa svojim dionicima kao i na sadržaj poruke koja se proširuje putem tih medija“ (Fombrun i van Riel, 2007: 2). Možda jednostavnija definicija

---

<sup>1</sup> Omjer između neto dobiti i troška ulaganja.

<sup>2</sup> „Učinak koji poznavanje marke ima na potrošače“ (Keller, 1996: 104, citirano u van Riel i Fombrun, 2007: 7).

korporativne komunikacije je ona koju je dao P. Jackson kao „generirane komunikacijske aktivnosti neke organizacije koja ima za cilj ostvarivanje njezinih planiranih ciljeva“ (van Riel i Fombrun, 2007: 25; u Luketa, 2021: 108). Danas ljudi često vežu pojam korporativne komunikacije uz velike multinacionalne kompanije, no pojam korporativne komunikacije je relevantan kako velikim multinacionalnim kompanijama tako i malim obrtima te kompanijama. Općenito govoreći, svaka kompanija, neovisno o veličini, ima korporativnu komunikaciju (van Riel i Fombrun, 2007: 26). Cornelissen (2010: 5) smatra da korporativna komunikacija ima menadžersku funkciju jer uključuje niz „menadžerskih“ aktivnosti kao što su planiranje, koordinacija, savjetovanje sa CEO-om<sup>3</sup> i sl. Prema Zerfassu funkcije korporativne komunikacije su interna i eksterna (Zerfass, 2007; u Luketa, 2021: 110). „Interna komunikacija podrazumijeva komunikaciju s internim utjecajno interesnim skupinama (zaposlenici, suradnici, vlasnici) iz povezanih organizacija koje zajedno čine stratešku mrežu“ (Luketa, 2021: 110). „Eksternu korporativnu komunikaciju čine tržišne komunikacije i odnosi s javnošću“ (Milas, 2011: 50-51; u Luketa, 2021: 110). Iako je u 21. stoljeću, vremenu novih tehnologija, korporativna komunikacija postala još brža i efikasnija, njezina struktura je ostala ista. Kako je vidljivo, na 1. slici prikazana je, prema Jurkoviću, struktura korporativne komunikacije.



Slika 1: *Struktura korporativne komunikacije*. Izvor: Jurković (2012: 389)

<sup>3</sup> Chief Executive Officer, najviša funkcija u nekoj kompaniji ili organizaciji.

Iz gore priložene slike može se vidjeti strukturu korporativne komunikacije koja se sastoji od verbalne, neverbalne i e-komunikacije. U poslovnom okruženju kompanija najčešći prijenos informacija je verbalnim putem tj. usmeno (govor, rasprave, podnošenje izvješća itd.). Neverbalna komunikacija u poslovnom okruženju uključuje sve mimike i geste, govor tijela prilikom držanja neke prezentacije ili sastanka. Općenito govoreći, pod neverbalnom komunikacijom smatra se svaka komunikacija koja nije govorena ili pisana (Jurković, 2012: 388). Zadnja dio strukture korporativne komunikacije je e-komunikacija. Svaka kompanija, organizacija ima svoju službenu e-poštu putem koje komunicira s dionicima unutar kompanije, ali i s dionicima izvan kompanije. Zato je bitno da svaka kompanija ili organizacija ima dobro razvijen informacijski sustav (Jurković, 2012: 388). Glavne zadaće korporativnog komuniciranja prema Spem komunikacijskoj skupini (Tomić, 2016: 331) su:

1. priprema komunikacijske strategije
2. utemeljenje unutarnje i vanjske komunikacije
3. upravljanje problematikama, rizicima i krizama
4. upravljanje odnosima s vladom i medijima
5. upravljanje financijskim i investicijskim odnosima

Može se zaključiti kako se korporativno komuniciranje sastoji od više različitih područja. Prema Čoriću (2019: 21), u Luketa (2021: 110) korporativna komunikacija sastoji se od tri međusobno isprepletena područja: menadžerske komunikacije, marketinške komunikacije te komunikacije odnosa s javnošću. Menadžerska komunikacija provodi se na svim razinama organizacije od strane rukovodstva. Naime, Drucker (2005: 221-224), u Luketa (2021: 110) navodi kako menadžeri bez obzira na razinu menadžmenta čak 80% do 90% svoga vremena provode komunicirajući. Marketinška komunikacija razvija se paralelno s razvojem gospodarstva. Dolaskom novih digitalnih tehnologija te pojavom novih prodajnih kanala dolazi do ključnih promjena u marketinškim aktivnostima. U kontekstu korporativnog komuniciranja, marketinšku komunikaciju može se definirati kao „oblik korporativne komunikacije koji se financijski stimulira jer je u suvremenom poslovnom svijetu najčešće neophodan poslovni element za ostvarivanje prodajnih ciljeva što direktno utječe na ishode korporativne komunikacije. Takvu komunikaciju čine oglašavanje, sponzorstva, direktni marketing, unapređenje prodaje, izravna prodaja te osobna prodaja“ (Čorić, 2019:21; u Luketa, 2021: 112).

## 2.2. Odnosi s javnosti

Odnosi s javnosti jedan su od najznačajnijih područja korporativnih komunikacija i stoga će ih se iscrpnije objasniti. Kroz povijest definirano je više od 500 različitih definicija odnosa s javnosti (Broom, 2010: 7; u Luketa, 2021: 112). Pojam odnosa s javnosti dolazi od engleske riječi *public relations* (skraćeno PR). Prema Tomiću (2016: 99) odnosi s javnosti su „proces komuniciranja organizacije s njezinom unutarnjom i vanjskom javnošću u svrhu postizanja međusobnog razumijevanja, izgradnja društvene odgovornosti i ostvarivanja zajedničkih interesa.“ Možda jednostavnija definicija, koju također Tomić (2016: 37) navodi, je ta da su odnosi s javnosti komunikacija između organizacije i njezine javnosti“. Svaka kompanija ima odjel za odnose s javnosti, a suvremeni odnosi s javnosti nastali su tek 60-ih godina prošlog stoljeća (Srednoselec, 2017: 23). Odnosi s javnosti pomažu kompaniji da se približe i predstave u što je pozitivnijem svijetlu ciljanoj javnosti. Kako bi to kompanija provela što je uspješnije moguće bitno je razumjeti funkcije odnosa s javnosti.

1. „Strateško planiranje – pokušava dovesti organizaciju u položaj da odgovara potrebama, željama i mišljenjima drugih.
2. Istraživanje – nastoji razumjeti kontekst u kojemu se organizacija nalazi (tržište, ulagači, zaposlenici, članovi itd.).
3. Publicitet – uključuje privlačenje pozornosti i prikupljanje informacija o određenoj aktivnosti.
4. Promocija – njezina svrha je da se određene aktivnosti i mišljenja organizacije prepoznaju u javnosti.
5. Donošenje odluka suradnjom – savjetovanje dominantne skupine unutar organizacije“ (Tomić, 2016: 105-107).

Stručnjaci za odnose s javnosti unutar kompanija najčešće odgovaraju upravi same kompanije. Stariji stručnjaci odnosa s javnosti koji su na višim pozicijama čak su često i u ulogama savjetnika uprave i direktora. Uprava određene kompanije očekuje od stručnjaka za odnose s javnosti da su privrženi, da savjetuju pri donošenju odluka vezane za odnose s javnosti, da imaju jasnu i razgovijetnu artikulaciju te da su iskreni, pouzdani i diskretni. Također bitno je da su stručnjaci za odnose s javnosti proaktivni unutar same kompanije (Tomić, 2016: 112). Kao što je već i prije spomenuto sve je češći slučaj da, pogotovo u velikim kompanijama, odnosi s javnosti djeluju u sklopu odjela za korporativne komunikacije. P. Argent je izradio tzv. idealnu strukturu funkcije

korporativne komunikacije: potpredsjedniku korporativnih komunikacija izravno odgovara direktor odnosa s medijima, direktor odnosa s investitorima, direktor interne komunikacije te direktor odnosa s vlastima. Sam potpredsjednik korporativnih komunikacija odgovara izravno samoj upravi određene kompanije te je ravnopravan s ostalim potpredsjednicima za marketing, pravo, financije itd. U toj strukturi zadaće odnosa s javnosti između ostalog su i odnos s medijima te javni poslovi. Taj model napravljen je po uzoru na organizacijske strukture kompanija u SAD-u (Tomić, 2016: 118). Vidimo koliko su odnosi s javnosti usko povezani s korporativnim komuniciranjem. To nam potvrđuje i činjenica da se čak u 20% slučajeva odnosi s javnosti nazivaju korporativnim komuniciranjem (Tomić, 2016: 330). Tomić (2016: 331) u svojoj knjizi odvaja pojam korporativnog komuniciranja od pojma odnosa s javnosti. On razlikuje više grana odnosa s javnosti: odnosi s javnosti u sportu, odnosi s javnosti u kulturi ..., a odnosi s javnosti u kompanijama (korporacijama) naziva korporativni odnos s javnosti. Glavna zadaća korporativnih odnosa s javnosti je „da se bave cjelokupnim imidžom i ugledom korporacije kao entiteta u svojoj okolini“ (Tomić, 2016: 331). Tomić (2016: 331) smatra da se korporativni odnosi s javnosti mogu odnositi i na marketinške odnose s javnosti te financijske odnose s javnosti, ali i na mnoge druge aktivnosti samo kako bi se povećala dobit kompanije. Ponekad se ta funkcija naziva javni poslovi (eng. *public affairs*) te ona uključuje razna sponzorstva, upravljanje imidžom, oglašavanje, promocija ... (Tomić, 2016: 331). Općenito govoreći, razlike između korporativnog komuniciranja i korporativnih odnosa s javnosti praktički nema. Najčešće pojam korporativnog komuniciranja uključuje širi spektar djelovanja (uključuje i marketinšku i tržišnu komunikaciju) nego korporativni odnosi s javnosti. Možemo zaključiti kako je korporativno komuniciranje znatno širi integrirani pojam nego odnosi s javnošću i korporativni odnosi s javnosti.

Zanimljivo je svakako spomenuti da mnoge kompanije te pojmove ne razlikuju niti odvajaju unutar organizacijske strukture. Kompanije koriste one termine unutar njihove organizacije koji najbolje odgovara njihovoj kulturi, tradiciji, javnom profilu i mnogim drugim faktorima (Tomić, 2016: 332). Neovisno o tome kako kompanije unutar svoje organizacijske strukture nazivaju odnose s javnosti, svaka kompanija mora komunicirati sa svojom ciljanom javnosti. To ostvaraju putem različitih tehnika i alata. Razlikujemo pisane, govorne, vizualne i *event* tehnike komuniciranja s javnosti (Tomić, 2016: 22-24). Važno je istaknuti da najlakši način putem kojeg kompanije komuniciraju s ciljanom javnosti upravo je putem medija. Svaka kompanija redovito šalje svoje materijale medijima stoga je bitno da stručnjak za odnose s javnosti ima dobru suradnju s novinarima raznih medija. Stručnjaci za odnose s javnosti trebaju imati popis svih ciljnih medija putem kojih žele komunicirati s javnosti kao i ažurirane kontakte tih istih medija. Takav popis sa svim podacima

ciljnih medija i novinara nazivamo medijska lista ili adrema (Tomić, 2016: 1137). Jedan od najčešćih alata kojim se služe odnosi s javnosti su najava za medije i priopćenje za javnost. Najava za medije priprema se radi najave predstojećeg događaja kako bi mediji mogli procijeniti ako im je događaj dovoljno zanimljiv da izvještavaju o njemu. Priopćenje za medije je dokument čija je svrha objava informacije o nekom događaju koji je već spreman za objavljivanje u medije. Svaka kompanija pogotovo velike kompanije moraju izdavati godišnja izvješća kako bi mogli informirati svoje ulagače o financijskom izvješću kompanije. Godišnja izvješća najbolje predstavljaju kompaniju u javnost i stoga im se pridaje veliko značenje. U početku su se godišnja izvješća pisala jako opsežno, no na zahtjev određenih kompanija zakon je dopustio da ih pišu i u sažetom obliku. Obzirom na njihovu važnost i značenje većina kompanija i dalje preferira duže verzije (Tomić, 2016: 1149). Za razliku od prethodnih spomenutih alata koji su namijenjene komunikaciji sa širokom javnosti putem SMS (eng. *short messaging service*) poruka kompanije komuniciraju s pojedincem. To je možda jedan od najraširenijih alata putem kojih kompanije komuniciraju. Komunikacija putem SMS poruka znatno je raširenija od komunikacije e-poštom jer je brža i efikasnija. Naravno da velike kompanije imaju kulturu utvrđivanja i norme slanja SMS poruka s obzirom na sadržaj i hijerarhiju (Tomić, 2016: 1155).

Vještina razgovora smatra se jednom od najvažnijih vještina stoga svaka osoba u kompaniji mora znati razgovarati - licem u licem. Ovisno o osobi unutar hijerarhije kompanije, razlikujemo formalnu i neformalnu komunikaciju licem u licem. U svakoj organizaciji velika većina komunikacije odvija se neplanski (Tomić, 2016: 1165-1166). Uvijek je „živa riječ“ zanimljivija i dinamičnija javnosti od pisane te stoga kompanija često daje izjavu za medije vezano za neki aktualni događaj. Još jedan od načina na koji kompanije komuniciraju sa svojom javnosti je putem intervjua. Intervju je najbolji način putem kojeg se mogu prikupiti određene činjenice o nekom događaju ili osobi vezanom za kompaniju (Tomić, 2016: 1166-1167). Konferencija za tisak još je jedan koristan alat putem kojeg kompanije komuniciraju. Naime, komunikacija na konferenciji je dvosmjerna te često kompanije tu tehniku koriste kao oružje obrane ili napada (npr. kada kompaniju pogodi neka kriza) (Tomić, 2016: 1169). Naravno da od ostalih govornih tehnika svakako treba spomenuti i telefonske razgovore i sastanke koje se u svim kompanija, pogotovo velikim, odvijaju i po više puta dnevno. Na sastancima se određuju i prezentiraju aktivnosti kompanije, problemi i mnoge druge stvari vezane za poslovanje same kompanije (Tomić, 2016: 1172-1174).

Slika govori više nego tisuću riječi i zato kompanije često u svojoj komunikaciji koriste fotografije, elektronske displeje i nastupe na televiziji. Čovjek je vizualno biće i zato tekst koji se prezentira javnosti uvijek mora biti popraćen fotografijom. Često stranice kompanija imaju fotografije novih



proizvoda, fotografije s raznih sastanaka i dr. (Tomić, 2016: 1184). Iako je mnogo skuplji način komunikacije od komunikacije fotografije, kompanije koriste i elektronske displeje za prenošenje poruka javnosti. Displeji su postavljeni na mjestima na kojima je velika cirkulacija ljudi kao što su gradski trgovi, autobusne stanice itd. (Tomić, 2016: 1186, 1187).

Televizija je medij kojemu ljudi posvećuju više pozornosti zato ju kompanije često koriste kao sredstvo komunikacije. Televizija je jedan od najznačajnijih oblika vizualne komunikacije. To je specifičan medij koji ima svoja pravila, ali i svoje prednosti i nedostatke. U 21. stoljeću internet postaje jedan od dominantnijih medija (Tomić, 2021: 1183). Mnoge kompanije upravo putem interneta i društvenih mreža komuniciraju sa svojom javnosti. Internet je omogućio brži i jednostavniji pristup informacija, a samim time i bržu komunikaciju. Komunikacija putem interneta omogućava veću interaktivnost, fleksibilnost i bolje poslovne prilike kako kompanija tako i javnosti. Komunikacija putem interneta uistinu je još više povezala kompanije sa svojom javnosti (Rako, 2021: 17). Danas gotovo da i ne postoji kompanija koja nema svoju internetsku stranicu ili profil na nekoj od društvenih mreža (Facebook, Twitter, Instagram, YouTube).

Najsloženija tehnika komuniciranja s javnosti je *event* tehnika. Kompanije organiziraju događaje kako bi ostavili značajni utjecaj na svoje potrošače. Događaji koje kompanije organiziraju mogu biti umjetnički, glazbeni, marketinški ili promotivni sve u cilju ostvarivanja prihoda. Organiziranje događaja je dosta financijski riskantan pothvat (Tomić, 2016: 1190, 1191). Jedan od podcijenjenih komunikacijskih alata je sponzorstvo. Tomić (2016: 1192) definira sponzorstvo kao „cjelokupnu usmjerenost tržištu procesima pribavljanja novca, usluga, znanja i iskustva ili svojevrstne pomoći korporacija, pojedincima, grupama ili institucijama iz područja sporta, kulture, dobrotvornih društva, ekologije, naobrazbe ili emitiranja, radi ostvarivanja određenog zajedničkog komunikacijskog cilja pomoću komercijalnog i psihološkog potencijala vezanog za tu aktivnost.“ Sponzorstvo nije samo isticanje loga, znaka, kompanije na nekome događaju, već je to dio integrirane komunikacije. Glavna svrha sponzorstva, kao i kod svih komunikacijskih alata, ostvarivanje je prihoda same kompanije, a to ostvaruju na način da prenose pozitivne osjećaje. Cilj je da ljudi, čim vide logo neke kompanije, emocionalno se povezuju s tom kompanijom te da ih uz sam taj događaj koji ta kompanija sponzorira vežu pozitivne emocije. Sponzorstvo je vrlo složen i unaprijed planiran proces (Tomić, 2016: 1192, 1193).

Prema tome unutar svake kompanije postoje stručnjaci za odnose s javnosti koji su zaduženi za niz komunikacijskih aktivnosti. Cilj svake kompanije je ostvariti dobar odnos sa svojom javnosti kako bi ostvarili prihode od te iste javnosti. Kao što smo mogli vidjeti iz priloženog taj cilj ostvaruju putem različitih komunikacijskih tehnika i alata. Treba znati vrijeme i mjesto na kojemu se mogu

koristiti određeni komunikacijski alati. Iako se kompanije zajedno sa svojim stručnjacima za odnose s javnosti nastoje pripremiti za svakakve situacije te pomno unaprijed pripremaju komunikacijske tehnike kako bi bili spremni, za neke krizne situacije nikada ne mogu u potpunosti biti spremni, a o čemu je riječ u sljedećem tekstu.

### 2.3. *Krizno komuniciranje*

Svaku kompaniju može pogoditi krizna situacija. Kompanija se može pripremati za krizu, ali niti jedna kompanija nije imuna na krizu. Kriza dolazi od grčke riječi *krisis* koja je označavala točku preokreta u nekoj bolesti. Dakle, izvorno značenje krize je neki preokret. Danas krizu možemo definirati kao „intenzivna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja utječe na organizaciju ili cijelu industriju, kao i na njihove javnosti, proizvode, usluge ili ugled“ (Jugo, 2017: 20). Uzroci krize mogu biti različiti, a dijelimo ih na vanjske i unutarnje. Vanjski uzroci nastaju izvan organizacije te oni mogu biti različite recesije, prirodne katastrofe, gospodarske krize itd. Za razliku od vanjskih kriza, krize unutar organizacije nisu često vidljive. Unutarnje krize su: loša organizacija rada, narušeni međuljudski odnosi, loši uvjeti rada, nedostatak komunikacije itd. (Tomić, Milas, 2007: 141). Prema istraživanju Instituta za krizni menadžment iz 2010. godine, čak 80 posto kriznih situacija kojima se suoče kompanije prouzročeno je upravo unutarnjim ljudskim čimbenikom (Jugo, 2017: 63). U čak 50% slučajeva menadžment je uzrok krize. Ipak, neke krize mogu se spriječiti, a to je moguće postići na tri načina:

1. „strogom kontrolom (uređeni financijski i računovodstveni sustavi s dobro razrađenim procesima unutarnje i vanjske kontrole);
2. dobro osmišljenim unutarnjim procesima (iskreno i transparentno ocjenjivanje pojedinačnih rezultata, kvalitetni obrazovni program itd.);
3. promicanjem kulture časti tvrtke (kultura ponašanja, transparentnost, pravednost i dosljedno poštivanje propisa)“ (Welsh, 2005: 159; u Tomić, Milas, 2007: 143).

Prema tome krizu je u određenoj mjeri moguće spriječiti. U slučajevima kada nije moguće krizu spriječiti, menadžeri kriznih situacija primjenjuju različite strategija kao odgovor na krizu. Strategija je ovdje određena kao odgovor na krizu, odnosno strategija je ono što kompanija radi nakon što ju je pogodila kriza (Tomić, Milas, 2007: 144). Prije nego što se odredi koju strategiju primijeniti, bitno je analizirati nedostatke i prednosti organizacije, razumjeti samu povijest kompanije i njezina poslovanja (Jugo, 2017: 107). Razlikuju se četiri vrste strategije: strategija poricanja, strategija umanjenja, strategija ponovne izgradnje i strategija pojačanja. Strategija

poricanja tvrdi da nema krize tj. poriče krizu te nastoji dokazati da kompanija nije odgovorna za krizu (Tomić, Milas, 2007: 144). Strategija umanjena pokušava umanjiti odgovornost kompanije (Coombs, 2005: 223; u Tomić, Milas, 2007: 144). Strategija ponovne izgradnje nudi nadoknadu i/ili ispriku za krizu (Tomić, Milas, 2007: 144). Strategija pojačanja prikazuje prošla dobra djelovanja kompanije te je ona dopunska strategija i koristi se kao nadopuna nekoj od prethodno navedenih strategija (Heath, Coombs, 2005: 205; u Tomić, Milas, 2007: 144). Svaka kriza može naštetiti reputaciji neke kompanije, stoga krizni menadžeri trebaju pažljivo odrediti koju strategiju od gore navedenih komunikacijskih strategija koristiti te kako u kriznim situacijama komunicirati s javnosti. Taj dijalog između kompanije i njezine javnosti prije, za vrijeme i nakon krize nazivamo krizno komuniciranje. Krizno komuniciranje spada pod odnose s javnosti te je stoga razumljivo da neki autori krizno komuniciranje nazivaju i kriznim odnosima s javnosti (Jugo, 2017: 29). Kada se kompanija nađe u krizi, ključna je brzina komunikacije između kompanije i javnosti. Ranije znalo bi se čekati po cijeli dan da kompanija odgovori na krizu, a danas je 24 sata predugo vrijeme (Jugo, 2017: 29). Loša komunikacija može još više pogoršati krizu unutar same organizacije te negativno utjecati i na poslovanje kompanije (Jugo, 2017: 32). Bitno je osnovati krizni komunikacijski tim koji će sudjelovati u komunikacijskom procesu (Jugo, 2017: 30). Krizni komunikacijski tim je međufunkcijska skupina unutar organizacije koja je zadužena baviti se svakom krizom (Jugo, 2017: 134). Krizni komunikacijski tim trebao bi se sastojati od: prvog čovjeka kompanije, stručnjaka za ljudske potencijale, stručnjaka za sigurnost, stručnjaka za odnose s javnosti i komunikacije te pravnog stručnjaka (Jugo, 2017: 136, 137). Sadržaj komunikacije s javnosti mora zadovoljiti sve dionike koji su uključeni u krizu. Nakon što je krizni komunikacijski tim osnovan trebaju se definirati zadaci koji se očekuju od kriznog komunikacijskog tima. Razlikujemo šest skupina koje krizni komunikacijski tim mora zadovoljiti. One su:

1. priprema za krizu – aktivnosti prije eskalacije krize;
2. identificiranje javnosti – definirati tko treba primiti koju informaciju od kompanije;
3. osmišljavanje i kreiranje poruka – kreiranje sadržaja koji će se plasirati u javnost;
4. izbor medija za prijenos poruke i informacija – mediji i za vrijeme krize igraju značajnu ulogu jer putem medija komunicira se s javnosti. Bitno je znati koji medij izabrati obzirom na javnost i na vrstu krize;
5. odgovor na povratnu informaciju – odgovor javnosti na određena pitanja;

6. ocjenjivanje uspjeha – krizni komunikacijski tim treba analizirati i ocijeniti poduzete aktivnosti (Jugo, 2017: 30. 31).

Iako niti jedna kompanija nije imuna niti u potpunosti spremna na krizu, postoje djelatnosti koje su izložene kriznim situacijama. Prva takva djelatnost je poslovanje velikih zrakoplovnih prijevoznika. Naime, situacije kao što su pad ili otmica aviona su ozbiljne krizne situacije. Druga djelatnost su kemijski i naftni trgovci jer se, npr. izlivanjem nafte i štetnih kemikalija mogu ugroziti cijeli ekosustavi. Treća djelatnost su pružatelji financijskih usluga (trgovci i brokери koji rade s vrijednosnim papirima). Zadnju djelatnost čine proizvođači hrane i to prvenstveno proizvođači lako pokvarljive hrane kao što su, npr. mliječni proizvodi. Ova skupina je također visoko rizična zato što je trovanje hranom često (Jugo, 2017: 57, 58 ). Prema klasifikaciji kriza razlikujemo „kobra“ krizu tj. iznenadne krize koje nenadano napadaju i kompaniju hvataju nespremnu te „piton“ krizu. „Piton“ kriza je spora, puzajuća kriza koja se sastoji od niza problema koji polako i sporo uništavaju organizaciju (Jugo, 2017: 67).

Kriza, kakva god da je, može, ako se ne reagira na vrijeme i izabere adekvatna komunikacijska strategija, naštetiti reputaciji i profitu kompanije. Svaka kompanija će se kad-tad susreti s krizom, a to kako će kompanija reagirati na krizu kategorija je za sebe. Među dominantnim elementima koji utječu na to kako će kompanija reagirati na krizu je i njezina organizacijska kultura tj. „ustaljene vrijednosti i uvjerenja određene skupine ljudi“ (Weitz, Shenhava, 2000; u Jugo, 2017: 130).

Organizacijska kultura je osnova na temelju koje se donose odluke pri upravljanju organizacijom. Naravno da kultura koja njeguje i brine o organizaciji može znatno pridonijeti uspjehu njezine reakcije na krizu (Jugo, 2017: 130). Vodstvo kompanija treba podupirati izgradnju krizno-spremnih organizacijskih kultura. Kompanije, koje spremno dočekaju krizu, već su pola te krize prevladale, jer su imale imperativ da kompanije imaju krizno-komunikacijske sustave unaprijed pripremljene. Krizno-komunikacijski sustav sastoji se od sustava masovnog obavještanja, kriznog kontrolnog centra te intraneta i interneta. Sustav masovnog obavještanja podrazumijeva infrastrukturu koja omogućuje slanje informacija više ljudi istodobno (npr. automatsko slanje SMS poruka ili telefonskog poziva). Krizni kontrolni centar je mjesto na kojemu se okuplja tim ljudi koji upravljaju krizom. Treba se izabrati odgovarajuća prostorija te postaviti sva potrebna oprema koja je upravljačima krizom potrebna. Intranet i internet trebaju biti postavljeni kako bi se znatno ubrzao protok informacija jer, kao što znamo, brzina reagiranja je ključ kriznih situacija. Intranet je sustav za komunikaciju s internom javnosti tj. s javnosti unutar organizacije, a internet s eksternom javnosti, javnosti izvan organizacije (Jugo, 2017: 131).

Kriza može biti nepredvidiva i opasna, ali ukoliko se kompanija unaprijed pripremi i reagira na krizu u pravo vrijeme, može ju prebroditi.

### 3. THE COCA-COLA COMPANY

#### 3.1. Povijest kompanije Coca-Cola

Koliko *The Coca-Cola Company* voli i cijeni svoju povijest jasno pokazuje činjenica da su 2007. godine potrošili čak 38 mil. \$ na otvorenje svoga novoga muzeja u Atlanti.<sup>4</sup> Povijest pak ove kompanije počinje 1886. godine kada je John S. Pemberton, liječnik s Juga SAD-a, bivši vojnik Američkog građanskog rata, napravio novo piće koje će kasnije biti poznato kao *Coca-Cola*. Proizvod je nastao u njegovoj farmaceutskoj kompaniji *Pemberton Chemical Company* (Britannica, bez dat.). U početku se *Coca-Cola* proizvodila od kokaina (*Coca*) i ekstrakt kola oraha (*Cola*) te je služila kao sredstvo protiv bolova. Na temelju navedenih pojmova njegov knjigovođa Frank Robinson dao je naziv *Coca-Cola*. John Pemberton bio je opsjednut s tim pićem jer je htio napraviti spoj lijeka i savršenog pića.

Ono što je zanimljivo napomenuti da je Asa Candler kupio formulu od Johna Pembertona. On je proslavio *Coca-Colu* i postao najbogatiji čovjek u Atlanti (Pendergrast, 2013: 7). Asa Candler bio je stariji brat odvjetnika Johna Candlera. Iako se Asa Candler ne spominje ni u jednom dokumentu prije 1888. godine, u kasnijim navodima inzistirao je da se 1887. uzme kao godina kad je on uključen u samu kompaniju. Kompaniju je službeno preuzeo u ožujku 1888. godine. (Pendergrast, 2013: 37). Formulu i cijelu kompaniju kupio je za svega 2300 tadašnjih američkih dolara. Zadnji udio u kompaniji kupio je dva tjedna nakon smrti Johna Pembertona, 30. kolovoza 1888. te je tada imao potpunu kontrolu nad kompanijom (Pendergrast, 2013: 41). Za razliku od samog Pembertona, koji je bio vrhunski izumitelj, Asa Candler bio je poznat po tomu da kupuje proizvode od izumitelja te ih plasira na tržište i od nečeg što je u početnoj fazi napravi nešto što je prihvatljivo za tržište. Prije nego što je kupio *The Coca-Cola*, kupio je još neke kompanije: *Everlastin Cologne*, *Bucklen's Arnica Salve* itd. (Pendergrast, 2013: 49). *The Coca-Cola Company* bio je njegov najveći uspjeh, a to nam govori i činjenica da je u svega nekoliko godina *Coca-Cola* postala nacionalno piće. Samo tjedan dana nakon što je 1891. zaštićen patent za *Coca-Colu* u Američkom uredu za zaštitu patenta, Asa Candler otvorio je novine te pročitao naslov: „ŠTO JE U COCA-COLI? Popularno piće koje je plod ovisnosti o kokainu“ (Pendergrast, 2013: 53). Naime, ljudi su smatrali da *Coca-Cola* razvija ovisnost o kokainu zbog lista kokaina u sebi. Iako je količina kokaina u *Coli* bila znatno mala, Candler je odlučio još više smanjiti udio kokaina (Pendergrast, 2013: 54). Pitanje kokaina u *Coli* se provlačilo još godinama. Krajem 1899. godine cijela uprava je zajedno zasjedala i svi su, osim Candlera, htjeli maknuti kokain iz prvobitne formule. Candler je smatrao da je najveći problem

---

<sup>4</sup> Sjedište *The Coca-Cola Company* je u Atlanti.

kompanijom opskrba, a ne kokain. Naime, potražnja je bila veća od ponude (Pendergrast, 2013: 65). Cijeli slučaj s kokainom je kulminirao početkom 20. stoljeća. Naime, *Coca-Cola* tada više nije bila normalno gazirano piće, već fenomen (Pendergrast, 2013: 83). U razdoblju neposredno prije osnivanja *The Coca-Cola Company* i prije Američkog građanskog rata u saveznoj državi *Georgia* na jugu SAD-a, u kojoj se nalazi sjedište te kompanije, živio je veliki broj Afroamerikanaca. Prema raširenom vjerovanju Afroamerikanci se često bili pod utjecajem kokaina te su napadali svoje vlasnike (*Georgia* je tada bila država u kojoj je ropstvo bilo dozvoljeno) tako da je kokain bio povezan sa takvim pričama. *The New York Times* objavio je članak u kojemu govori kako *Coca-Cola* proizvodi sličan efekt kao i kokain odnosno da ljudi postanu ovisni o pijenju *Cole* te se ne mogu odreći te navike. Tijekom više sudskih procesa koji su se vodili, Candler je priznao da je jedan mali postotak u *Coca-Coli* kokain. Jedan liječnik iz Atlante opisao je slučaj u kojemu je dječak svaki dan pio *Coca-Colu* dok nije izgubio posao. Kada je došao doktoru na razgovor uskoro se srušio od nervoze i iscrpljenosti jer nije mogao kupiti (zapravo popiti) svoju *Coca-Colu*. Drugi liječnik je opisao sličan slučaj u kojemu se pacijent ponašao jako čudno te je imao čudne nuspojave od pijenja *Coca-Cole*. Početkom 1903. godine Candler je ipak odlučio smanjiti udio kokaina u *Coca-Coli* iako je u kasnijim navodima negirao da piće sadrži kokain. Tek 1902. godine savezna država *Georgia* zabranila je upotrebu kokaina u bilo kojoj formi. I danas kompanija je primorana negirati upotrebu kokaina u *Coli* jer je to bio slučaj koji je umalo prerastao u katastrofu koja ih je skoro stajala poslovanja (Pendergrast, 2013: 84. 85).

Unatoč svim neugodnostima koje je imao zbog kokaina, Asa Candler uspio je proširiti poslovanje kompanije izvan Atlante (na sve savezne države SAD-a te Kanadu). Bogati su pili šampanjce, siromašni pivo, a jedni i drugi su pili gazirana pića (Pendergrast, 2013: 14). Zato je i razumljivo da se pod vodstvom Asa Candlera prodaja u svega deset godina (1890. – 1900 godine) povećala s 9000 galona na 370 877 galona (Britannica).

*The Coca-Cola Company* potpisuje 1899. ugovor s kompanijom za punjenje boca. Kompanija je bila ovlaštena za proizvodnju i distribuciju *Coca-Cole*. Takav distribucijski ugovor je prethodio je svim današnjim ugovorima koji su karakteristični za cijelu američku industriju gaziranih pića. 1919. godine *The Coca-Cola Company* prodana je za 25 mil. USD grupi investitora iz Atlante predvođeni Ernestom Woodruffom (Britannica). Danas bi tih 25 mil. iznosilo \$438,385,838.15 (The U.S. Inflation Calculator). Njegov sin Robert Winship Woodruff postaje predsjednik uprave. Robert je bio tada najmlađi predsjednik uprave (imao je 34 godine) koji vodi tako veliku kompaniju (Pendergrast, 2013: 143). Vodio je kompaniju kao predsjednik uprave više od tri desetljeća (1923. – 1955.) (Britannica). Te iste godine se počelo trgovati dionicama kompanije na burzi u New Yorku

po cijeni od 40\$ po dionici (IG Group) *The Coca-Cola Company*. Nakon Drugog svjetskog rata kompanija se još više širi, štite svoj zaštitni znak *Coke* te kupuju *Fantu* i *Sprite*. Nakon kupnje *Minute Maid Corporation* 1960. godine kompanija ulazi na tržište negaziranih sokova te već godinu dana nakon kreiraju sok *Fresca*. Unatoč tome što je Mao Tse-tung objavio u svojoj knjizi *Little Red Book* da je *Coca-Cola* opijat koji uzimaju sljedbenici kapitalizma, *The Coca-Cola Company* postala je prva kompanija koja je mogla prodavati svoje proizvode i u komunističkoj Narodnoj Republici Kini (Pendergrast, 2013: 294.). Do kraja 1980-ih kompanija je ostvarila neto profit od 422 mil. \$ (Pendergrast, 2013: 316). Ubrzo nakon *The Coca-Cola Company* uvodi na tržište dijetnu *Colu* (eng. *Diet Coke*). Dijetna *Cola* nije bila dobro prihvaćena od strane javnosti, ali unatoč tome, kompanija je ostvarivala izvanredne rezultate te je i dalje širila svoje poslovanje. U jednom trenutku su bili i većinski vlasnici *Columbia Pictures Industries*, kompanije za proizvodnju filmova (Britannica). Ubrzo kupuju energetska piće *Powerade* te *Schweppes* (Britannica). Danas *The Coca-Cola Company* kotira na burzi u New Yorku (NYSE: KO),<sup>5</sup> posluje u više od 200 država diljem svijeta i posjeduje preko 200 različitih brandova te posluje s oko 225 različitih kompanija za punjenje boca (*The Coca-Cola Company*).

### 3.2. Struktura *The Coca-Cola Company*

„Možeš bježati od toga, no ne možeš se sakriti. Prije ili kasnije, bez obzira koliko god daleko misliš da si pobjegao od udobnosti i pogodnosti modernog svijeta, *Cola* će te naći. Idi u podnožje Himalaje, ili na ribarske otoke na obalama Nicaraguae pogođene tropskom olujom – idi u rodno mjesto civilizacije, ako želiš *Coca-Cola* će te čekati.“ (New York Times, 1991; u Pendergrast, 2013: 470). Upravo ovaj citat pokazuje koliko je *The Coca-Cola Company* danas velika kompanija s rasprostranjenim komunikacijskim dosegom. Sjedište kompanije nalazi se u Atlanti, *Georgia* te se taj grad tradicionalno od strane najodanijih zaposlenika naziva „Mecca“ (Pendergrast, 2013: 470). Krajem 2020. godine u sjedištu kompanije radilo je oko 4900 zaposlenika (Fuhrmeister, 2020). Sjedište predstavlja samo vrh ledenog brijega same kompanije. Naime, skoro 150 000 ljudi radi izravno u nekoj od poslovnica kompanije diljem svijeta, a ako se pribroji i broj ljudi koji rade za neku od punionica *The Coca-Cola Company*, ta brojka prelazi 700 000 zaposlenika. U tu brojku ne ulaze preprodavači ili bezbrojan broj ljudi koji neizravno zarađuju od same kompanije (proizvođači kontejnere, kamione, računala itd.).<sup>6</sup> *The Coca-Cola Company* je multinacionalna kompanija, a to

<sup>5</sup> Cijena jedne dionice na dan 22.05.2023. iznosi 62,83 \$ (NYSE).

<sup>6</sup> Pendergrast, M. (2013). For God, Country & Coca-Cola. *The Definitive History of the Great American Soft Drink and the Company That Makes It*. New York: Basic Book: str. 470.



nam jasno govori i činjenica da je *Cola* prisutna u svim državama svijeta osim Kube i Sjeverne Koreje (Pendergrast, 2013: 470).

*The Coca-Cola Company* raspoređena je po geografskim divizijama:

1. Europa, Bliski Istok i Afrika
2. Latinska Amerika
3. Sjeverna Amerika
4. Azija i Pacifik

Kompanija također ima i dvije podjele po strateškim poslovnim jedinicama: *Global Ventures* i *Bottling Investments Group* (skr. BIG). BIG se sastoji od svih kompanija za punjenje boca u vlasništvu *The Coca-Cola Company*. BIG-ova glavna zadaća je naći adekvatne kompanije za punjenje boca. Najvećih pet partnera za punjenje boca su:

1. *Coca-Cola FEMSA* zadužena za Južnu Ameriku,
2. *Coca-Cola Europacific Partners plc* zadužena za Zapadnu Europu, Australiju, Pacifik i Indoneziju,
3. *Coca-Cola HBC AG (Coca-Cola Hellenic)* zadužena za Istočnu Europu,
4. *Arca Continental* zadužena za Latinsku Ameriku i dijelove Sjeverne Amerike,
5. *Swire Beverages* zadužena za Aziju i dijelove Sjeverne Amerike.

Ovih pet partnera za punjenje boca ukupno čine 41% udjela u *The Coca-Cola Company*. *Global Ventures (GV)* nasljednik je kompanije za proizvodnju i prodaju kave (*Costa Ltd.*). *GV* u svojem portfelju ima brendove kao što su *Costa kava*, *Monster Energy Drink* itd. (*The Coca-Cola Company*). Strateške poslovne jedinice unutar kompanije također su podijeljene po geografskim područjima na:

1. Sjevernu Ameriku,
2. Latinsku Ameriku,
3. Europu,
4. Afriku,
5. Euroaziju i Bliski Istok,
6. Japan i Južnu Koreju,

7. ASEAN i Južni Pacifik,

8. India i Sjeverno zapadna Azija.

Operacijski direktori svih geografskih područja odgovaraju COO (*Chief operating officer*)<sup>7</sup> Brianu Smithu (Coufano, 2023.). Općenito govoreći, *The Coca-Cola Company* sastoji se od četiri geografske divizije i više strateško poslovnih jedinica.

„Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav među ljudima uspostavljen radi izvršenja određenih zadataka. Svaka organizacija i poduzeće imaju svoju strukturu“ (Žugaj i dr., 2004: 215; u Barić, 2020: 2). *The Coca-Cola Company* ima takozvanu matričnu organizacijsku strukturu (Coufano, 2023.). „Matrična organizacijska struktura specifičan je oblik organizacijske strukture koji uključuje klasičnu podjelu na organizacijske jedinice, ali i upravljanje i vođenjem projektom.“ (Barić, 2020: 3). Karakteristično za matričnu organizacijsku strukturu je to što se unutar organizacije oblikuju timovi koji radi na različitim projektima. Hijerarhija upravljanja i komuniciranja odvija se vertikalno (Barić, 2020: 7). Na sljedećoj slici prikazan je primjer *The Coca-Cola Company*.<sup>8</sup>

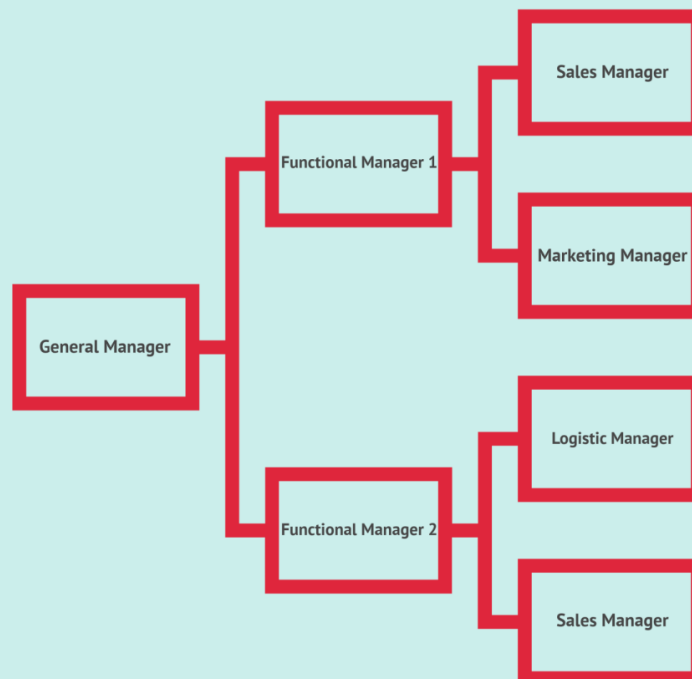
---

<sup>7</sup> Jedna od najviših funkcija unutar kompanije.

<sup>8</sup> Iz priložene slike jasno vidimo da prodajni menadžer i marketinški menadžer odgovaraju funkcionalnom menadžeru 2. Funkcionalni menadžer 1 i funkcionalni menadžer 2 odgovaraju generalnom menadžeru. Dakle možemo zaključiti da je struktura unutar kompanije podijeljena na različita područja.

## Coca-Cola Organizational Structure

The Coca-Cola Company has a somewhat complex matrix organizational structure with geographic divisions, product divisions, business-type units, and functional groups.



FourWeekMBA

Slika 2: Organizacijska struktura The Coca-Cola Company.<sup>9</sup>

### 3.3. Coca-Cola HBC

Sustav *Coca-Cola* čine *The Coca-Cola Company* te 300 ovlaštenih punioničara njezinih napitaka. *Coca-Cola HBC (Hellenic Bottling Company)* glavni je i ovlašten punioničar i distributer kompanije *The Coca-Cola Company* koja u Republici Hrvatskoj posluje od 1968. (*Coca-Cola HBC Hrvatska*). U Solinu je 1996. godine otvorena prva linija negaziranih sokova u kartonskoj ambalaži, a tri godine nakon, linija negaziranih sokova u staklenim bočicama (Zdjelar, 2019: 33). *Coca-Cola HBC* posluje u 29 država, a čak 36 000 zaposlenih i opskrbljuje 715 milijuna potrošača (*Coca-Cola HBC Hrvatska*). Posluje od zapadne obale Irske pa sve do pacifičke obale Rusije; od Sjeverne Europe pa čak do Nigerije (*Coca-Cola HBC*). Od 2017. glavni izvršni direktor *Coca-Cola HBC* je Zoran Bogdanović (*Coca-Cola HBC*). Zanimljivo je spomenuti da je prvobitno sjedište same

<sup>9</sup> Coufano, G. (2023.) *Coca-Cola Organizational Structure*. FourWeekMBA. Dostupno na: <https://fourweekmba.com/coca-cola-organizational-structure/> [23.05.2023.]

kompanije bilo u Ateni (otuda i *Hellenic* u nazivu kompanije), ali danas je sjedište kompanije u Švicarskoj. Na njihovim službenim stranicama kompanije navodi se glavna zadaća *Coca-Cole HBC* je „...povezati spoznaje, potencijal i iskustvo kojima raspolaže *The Coca-Cola Company* s vlastitim kompetencijama u području proizvodnje napitaka te njihove distribucije i prodaje. *The Coca-Cola Company* je odgovorna za stvaranje potražnje tj. za potrošački marketing dok je obaveza *Coca-Cole HBC* kao ovlaštene punionice zadovoljavanje potražnje“<sup>10</sup>

Sustav *Coca-Cole* Hrvatske čine *Coca-Cola HBC* Hrvatska i *Coca-Cola Adria*. *Coca-Cola Adria* je zadužena za marketing, odnose s javnošću, nagradne igre, potrošače, oglašavanja itd. (Beck, 2016: 22). *Coca-Cola HBC* Hrvatska jedna je od najvećih kompanija za bezalkoholna pića u Republici Hrvatskoj, a što jasno potvrđuju i brojke poslovanja. Naime, prema podacima s kojima raspolažemo, 2021. godine kompanija je ostvarila ukupne godišnje prihode u iznosu od 145.675.347,00 € te je poslovala s neto dobiti od 9.248.272,21 €. Također, te 2021. godine kompanija je imala 456 zaposlenih.<sup>11</sup>

Svaka velika kompanija koja ostvaruje tako velike prihode ima ustaljenu poslovnu kulturu. Naime, kako navode na svojim stranicama (*Coca-Cola HBC* Hrvatska), polazišna točka same kompanije njezine su vrijednosti putem kojih se ostvaruju ciljevi.

Njihove vrijednosti su:

1. „Raditi za dobrobit kupaca – prodajna organizacija ima cilj pronaći inovativna rješenja pomoću kojih će stvarati zajedničku vrijednost;
2. Brinuti o zaposlenicima – imaju povjerenje u svoje zaposlenike i žele pridonijeti razvoju svojih i njihovih potencijala;
3. Izvrsnost – cilj im je i ostvariti izvrsne rezultate i oduševiti svoje kupce motiviranošću i brzinom;
4. Poštenje – uvijek sve čine na ispravan, a ne na lakši način i preuzimaju odgovornost za rezultate;
5. Učenje – pažljivo slušaju i po prirodi su znatiželjni te zato mogu promišljeno ulaziti u rizik.
6. Jedinstvo u nastupu – u radu se brzo prilagođavaju jedni drugima kako bi mogli iskoristiti jedinstvene prednosti timova koji se odlikuju različitostima“ (*Coca-Cola HBC* Hrvatska)

---

<sup>10</sup> *Coca-Cola HBC* Hrvatska *Povezanost s tvrtkom The Coca-Cola Company* (bez datuma). Dostupno na: <https://hr.cocacolahellenic.com/hr/o-nama/povezanost-sa-tvrtkom-the-coca-cola-company> [28.05.2023.]

<sup>11</sup> *Poslovna Hrvatska: Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.* (bez datuma) Dostupno na: <https://www.poslovna.hr/lite/coca-cola-hbc-hrvatska/319883/subjekti.aspx> [28.05.2023.].

Njihova vizija je biti vodeći poslovni partner u kategoriji pića za svako vrijeme u danu i svaku priliku (*Coca-Cola HBC Hrvatska*).

I, doista, imaju pića za svako vrijeme u danu i za svaku priliku što jasno pokazuje i njihov portfelj pića. *Costa kava*, energetska pića (*Monster* i *Burn*), voda (*Romerquelle* i *Glacéau*) pa do njihovih najpoznatijih proizvoda gaziranih pića (*Cola*, *Fanta*, *Sprite* ...) kao i mnoga druga pića.<sup>12</sup> Također, *The Coca-Cola Company* kompanija ostvaruje partnerske odnose i s kompanijom *Brown Forman*, *Grupom Campari* te kompanijom *Edrington*. Stoga je *Coca-Cola HBC* ovlaštenu distributer i proizvođač za te kompanije. U svomu portfelju tako imaju i alkoholni asortiman; viski *Jack Daniel's*, vodku *Finlandia*, *Campari*, *Aperol* i mnoge dr. (*Coca-Cola HBC Hrvatska*). Budući da je *Coca-Cola HBC* prisutna u više država uz svoje standardne proizvode koje ima u svim državama, distribuiraju i određene proizvode prilagođene posebnim tržišnim segmentima. Jedan od najznačajnijih primjera je iz 2017. kada je *Coca-Cola HBC* u Srbiji kupila kompaniju *MB Impex*. Naime, to je kompanija poznata po likeru „*Zlatni pelin*“ te po rakiji „*Zlatna rakija*“. To su proizvodi karakteristični samo za Srbiju te ih je *Coca-Cola HBC* i kupila kako bi još više osvojila srbijansko tržište pićima (*Coca-Cola HBC Hrvatska*).

Iz svega navedenoga jasno je kako *Coca-Cola HBC* drži industriju pića na ovim prostorima, no kolika je gospodarska vrijednost *Coca-Cole HBC* u Republici Hrvatskoj? Prema istraživanju provedenom 2012. godine, „*Studija o socioekonomskom utjecaju Coca-Cole u Republici Hrvatskoj u 2012. godini*“, proizlazi da *Coca-Cola HBC Hrvatska* doprinosi 0,7% ukupnog hrvatskog BDP-a odnosno 5,2% BDP-a u industriji hrane i pića, a 2% ukupnih poreznih prihoda Republike Hrvatske dolazi upravo od *Coca-Cole HBC Hrvatska* 0,5% ukupnih radnih mjesta u Republici Hrvatskoj je zaposleno u *Coca-Coli* (*Coca-Cola HBC Hrvatska*, 2013; u Beck, 2016: 23). Glavna (tadašnja) direktorica *Coca-Cola HBC* Adria Ruža Tomić Fontana napominje da *Coca-Cola* tom studijom htjela biti transparentna o širini utjecaja njihovog poslovanja.

Skoro desetljeće nakon, 2021. godine napravili su novu studiju koja je pokazala da je „*Coca-Cola HBC Hrvatska* zadržala iznimnu širinu utjecaja svog poslovanja na hrvatskome tržištu, ne samo u području ekonomskih i fiskalnih pokazatelja, već i na području društvene odgovornosti i ulaganja u zajednicu. Zapošljavaju gotovo četvrtinu ukupne radne snage u industriji bezalkoholnih pića, a svako radno mjesto u toj kompaniji podržava još 14 radnih mjesta u hrvatskome gospodarstvu. U ovoj godini (2021.), svojim poslovanjem i suradnjom s čak 32 164 kupca i 686 dobavljača, osigurali su 0,8 % ukupnog iznosa uplaćenih poreznih doprinosa i stvorili vrijednost jednaku 0,5 % BDP-a

---

<sup>12</sup> *Coca-Cola HBC Hrvatska Jaka alkoholna pića* (bez datuma). Dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/our-24-7-portfolio/jaka-alkoholna-pica> [28.05.2023.]

Hrvatske“. (*Coca-Cola HBC Adria*, 2021.) Iako su se brojke smanjile u usporedbi sa 2012. i dalje su to impresivni rezultati na razini cijele države. Jednostavnije rečeno te brojke nam pokazuju veličinu i važnost kompanije za hrvatsko gospodarstvo. Kompanija *Coca-Cola HBC* je među prvima u Republici Hrvatskoj dobila certifikat izvrsnosti u upravljanju ljudskim potencijalima (Beck, 2016: 25).

## 4. KORPORATIVNA KOMUNIKACIJA *THE COCA-COLA COMPANY*

### 4.1. SWOT analiza

SWOT analiza je analitička metoda koja se koristi prilikom istraživanja snage (*strenghts*), slabosti (*weaknesses*), prilika (*opportunities*) i prijetnji (*threats*) određene kompanije (Gürel, Tat, 2017: 994). SWOT analiza je alat koji se koristi za strateško planiranje i strateški menadžment unutar kompanije i upravo zahvaljujući SWOT analizi kompanije stvaraju kvalitetnu strategiju (Gürel, Tat, 2017: 995).

Marketinška strategija uključuje visoku mjeru planiranja koje pomaže u ostvarivanju određenih ciljeva unutar određenog vremenskog razdoblja s ograničenim resursima (Gonzales-Lara, 2022: 12). *Coca-Colina* marketinška strategija jedna je od najraširenijih marketinških strategija. Danas je prilikom pokretanja posla popularno podijeliti uslugu ili proizvod besplatno, a onda podignuti cijenu proizvoda ili usluge. No, *Coca-Cola* je odabrala drukčiji pristup. Naime, od 1886. pa sve do 1959. *Coca-Cola* je imala fiksnu cijenu od 5 centi (Gonzales-Lara, 2022: 12). Dakle njezin najveći konkurent *PepsiCo, Inc* uopće nije mogao konkurirati *Coli* po cijeni. Ta strategija pokazala se učinkovitom jer je 2011. *The Coca-Cola Company* dobila nagradu za najveću vrijednost brend (Gonzales-Lara, 2022:17). Svakako nositelj brenda *The Coca-Cola Company* je „Coca-Cola“. Naime, zbog dugogodišnjeg poslovanja kompanije mnogi ljudi imaju emocionalnu povezanost sa samim brendom jer piju Coline proizvode još od djetinjstva. Ta činjenica daje Colinom brendu još više na značaju nad Pepsijem. Također još jedna od činjenica zašto je Colin brend toliko prepoznatljiv je upravo zbog jedinstvenog oblika boca. Bocu Coca-Cole se može raspoznati bez da se vidi i logo proizvoda (Anders 2011: 25).

Jedan od glavnih mehanizama koji doprinosi analizi strategije neke kompanije je SWOT analiza.

Tablica 1. SWOT analiza *The Coca-Cola Company*

SNAGE ( <i>STRENGHTS</i> )	SLABOSTI ( <i>WEAKNESSES</i> )	PRILIKE ( <i>OPPORTUNITIES</i> )	PRIJETNJE ( <i>THREATS</i> )
Visoka vrijednost brenda	Suparništvo s <i>PepsiCo, Inc</i>	Raznolikost u odijelu hrane i zdravih proizvoda	Strateško pronalaženje sirovina
Vrijednost kompanije	Slaba raznovrsnost	Poboljšanje u lancu opskrbe	Neizravni suparnici
Geografska	Nedostatak zdravih	Usredotočiti se na	

rasprostranjenost	napitaka	slabije prodavanije proizvode	
Najveći marketinški udio			
Vjerna publika Distribucijska mreža			

Izvor: Gonzales- Lara, 2022: 17-21.

*Coca-Cola* je 2011. godine dobila nagradu za najvišu vrijednost brenda<sup>13</sup> te je danas jedan od najskupljih brendova na svijetu. Kompanija je procijenjena na 79,2 milijarde USD. Tome, sigurno, doprinosi i njihova golema geografska rasprostranjenost. Piće *Coca-Cola* prisutno je u preko 200 država svijeta. Glavni konkurent *The Coca-Cola Company* je kompanija *PepsiCo, Inc.* Iako je *PepsiCo, Inc* jedan od najvećih konkurenata, kompanija *The Coca-Cola Company* sa svojim proizvodima ima veći tržišni udio nego kompanija *PepsiCo, Inc* (Gonzales-Lara, 2022: 17). Tako utjecajni proizvodi na tržištu stvaraju konzumente i stoga je logično da *The Coca-Cola Company* ima svoju stalne i vjerne klijente. Od svih proizvoda prvenstveno *Fanta* i *Coca-Cola* imaju najveću „bazu“ svojih vjernih kupaca odnosno potrošača. Stoga, kako bi zadovoljila zahtjevne potrebe svojih kupaca *The Coca-Cola Company* treba imati razvijenu distribucijsku i logističku mrežu. Jasno je da *The Coca-Cola Company* takvu mrežu ima (Gonzalez-Lara, 2022: 18).

Slabost kompanije *The Coca-Cola Company* je upravo njezin već spomenuti konkurent *PepsiCo, Inc.* Sigurno je, da nema kompanije *PepsiCo, Inc.*, *The Coca-Cola Company* bi očito prodajno dominirala na tržištu pića. Za razliku od *The Coca-Cola Company*, kompanija *PepsiCo, Inc.* u svomu asortimanu osim pića (*Pepsi, SevenUp* itd.) ima i raznovrsne grickalice (*Lays, Kurkure* itd.). *PepsiCo, Inc* s tim grickalicama dominira na tržištu hrane te se tako uz proizvodnju pića bavi i proizvodnjom hrane, dok se *The Coca-Cola Company* bavi isključivo proizvodnjom pića. Dakle *The Coca-Cola Company* ima slabiju raznovrsnost proizvoda nego li *PepsiCo, Inc.* Iako je *Coca-Cola* izrazito rašireno i popularno piće isto tako izrazito je nezdravo. Potrošači jako zamjeraju kompaniji što u asortimanu nemaju zdravija pića (Gonzalez-Lara, 2022: 19).

Prepoznata prilika iz SWOT analize *The Coca-Cola Company* je moguća raznolikost u odjelu hrane i zdravih proizvoda. To bi poboljšalo ponudu same kompanije prema kupcima, ali istovremeno doprinijela i većim prihodima i profitom. Naravno da *The Coca-Cola Company* kao i svaka druga velika kompanija uvelike ovisi o opskrbljivačima te uvijek ima prilike poboljšati lanac opskrbe resursima prijeko potrebnim za redovito i uspješno poslovanje kompanije. Najpromoviraniji proizvod, proizvod koji se najviše prodaje, je upravo piće *Coca-Cola*. Kompanija bi se trebala

<sup>13</sup> Brend dolazi od skandinavske riječi *brandr* i označavala je žigovanje stoke s ciljem dokazivanja vlasništva. Danas je brand „sveukupnost opažanja – sve što vidite, čujete, pročitate, znate, osjećate, mislite – o proizvodu, usluzi ili kompaniji (Kotler, 1997: 443 u Zelić, 2013: 351).



usredotočiti na promidžbu i marketing proizvoda koje imaju u asortimanu, a koje se slabije prodaju od *Coca-Cole* (Gonzalez-Lara, 2022: 20).

Jedna od prepoznatih najvećih prijetnja iz SWOT analize kompanije je nedostatak sirovina. Naime, nedostatak vode je najveća prijetnja kompaniji. Zbog naglih i velikih klimatskih promjena i suša u mnogim državama svijeta prijeti nedostatak vode te to izravno pogađa kompanije koje koriste pitku vodu u vlastitim proizvodima. Iako im je glavni i najveći konkurent kompanija *PepsiCo, Inc The Coca-Cola Company* ima i neizravnu konkurenciju i to u pogledu već spomenutog asortimana energetske pića – *Burn* i *Monster Energy*. Iako im nije primarni fokus na proizvodnji energetske pića, *The Coca-Cola Company* u ovom području ima energetska pića *Red Bull* i *Gatorade* kao najveće konkurente. Slična se događa i s kavom. *The Coca-Cola Company* je vlasnik *Costa kave* i tu im se prvenstveno nameće *Starbucks* kava kao njihova najveća konkurencija (Gonzales-Lara, 2022: 20, 21).

#### 4.2. PEST analiza

Ne možemo analizirati strategiju kompanije bez da ne spomenemo i PEST analizu. PEST analiza je alat koji se, kao i SWOT analiza, koristi za analizu određene kompanije. PEST analiza pomaže kompaniji u boljem odlučivanju, ali i planiranju marketinških aktivnosti. PEST je skraćenica kojom se definiraju politički (*political*), ekonomski (*economic*), socijalni (*social*) i tehnološki (*technological*) čimbenici.<sup>14</sup>

Tablica 2. PEST analiza *The Coca-Cola Company*

POLITIČKI ČIMBENICI	EKONOMSKI ČIMBENICI	SOCIJALNI ČIMBENICI	TEHNOLOŠKI ČIMBENICI
Ekološke restrikcije Lobiranje Vladina kontrola	Inflacija Razlika u plaćama Smanjenje američkog tržišta	Promicanje zdravog života Povećanje populacije ljudi Dobna granica Različiti ljudi imaju različiti stav o američkim proizvodima	Boce, limenke Dolazak novih komunikacijskih tehnologija (TV, Internet) Kvalitetnija izrada strojeva

Izvor: Anders, 2011: 8-10

<sup>14</sup> *The Economic Times*. What is „PEST Analysis“ (2023). Dostupno na: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/pest-analysis> [12.07.2023.]

*The Coca-Cola Company* u SAD-u, kao i sve kompanije za proizvodnju i distribuciju nealkoholnih pića, podliježu kontroli FDA (*Food and Drug Administration*). Drugim riječima, vlada kontrolira zdravstvenu kvalitetu nealkoholnih pića. Mnoge škole i fakulteti u SAD-u zabranili su konzumaciju nezdravih gaziranih pića na području njihovih kampusa (Andres, 2011: 8. 9). Velike i utjecajne kompanije, kao što je i *The Coca-Cola Company*, prakticiraju lobiranje. Prije nekoliko godina svi masni i nezdravi proizvodi nisu dobili zeleno svjetlo u Europi, no nekolicina velikih kompanija, među kojima *The Coca-Cola Company*, su upravo lobiranjem prošli sve testove uspješno. Jasno je da *The Coca-Cola Company* ima utjecaja na mnoge državne vlasti (Anders, 2011: 9). Jedan od većih problema s kojim se kompanija stalno sučeljava jesu brojne ekološke restrikcije (Anders, 2011: 9).

Koliko je kompaniji bitno da je ekološki osviještena jasno nam govori i njihova komunikacija s javnosti na njihovim službenim stranicama. „Zaštita okoliša i održiva uporaba prirodnih resursa jedan je od glavnih izazova s kojima se suočavaju sve tvrtke koje žele razvijati dugoročnu održivost njihova poslovanja. Upravljanje našim ekološkim otiskom i sprečavanje onečišćenja okoliša te ispuštanja ugljikova dioksida jedna je od naših najvažnijih obveza. Nastojimo u najvećoj mjeri povećati zajedničko djelovanje s nizom dionika kako bismo razvili pristup s održivosti okoliša koji je dosljedan, razrađen i daje rezultate.“ (*Coca-Cola HBC Hrvatska*). Nadalje, kako se navodi na službenim stranicama glavni ciljevi kompanije u pogledu okoliša su:

1. „neprestano smanjivati izravni utjecaj našega poslovanja na okoliš i smanjiti neizravni utjecaj naših dobavljača i partnera;
2. biti predvodnikom u održivoj upotrebi vode, energije i ambalaže te u području zaštite klime“.<sup>15</sup>

Kompanija je 2018. godine osnovala „*World Without Waste*“ program, kojemu je glavni cilj reciklirati te koristiti reciklirani materijal u proizvodnji (*The Coca-Cola Company*, 2021). Doista, kompanija ima izrazito ekološki usmjerenu komunikaciju te ju provodi na svim platformama od službenih stranica pa do natpisa na *Coca-Colinim* bocama na kojima možemo vidjeti poruku „recikliraj me“. Najnovija inovacija kojom pokazuju razvijenu ekološku svijest su nerazdvojni čepovi na plastičnoj ambalaži. Zbog lakšeg prikupljanja i recikliranja kompanija je pričvrstila čep na vrh boce. Jasno su komunicirali koje su prednosti neodvojivih čepova; pomaže pri smanjenju otpada uz olakšavanje recikliranja jer ne može pasti i zaprljati se te praktičnost što ga se ne mora nositi u drugoj ruci nego bocu (*The Coca-Cola Company*, bez dat.).

---

<sup>15</sup> *Coca-Cola HBC Hrvatska Naš ekološki otisak* (bez datuma). Dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/odrzivo-poslovanje-hr/okolis> [28.05.2023.]

Općenito govoreći, može se zaključiti da kompanija jasno komunicira i daje do znanja svoju visoko razvijenu ekološku svijest. Naravno da je to i pametan PR potez jer time dobivaju simpatije mnogih ekoloških aktivista, organizacija i potrošača.

Multinacionalna kompanija kao što je *The Coca-Cola Company* posluje u ekonomskom prostoru različitih država s različitim deviznim tečajem te različitim inflacijama. Države u kojima su ove stavke izrazito niske privlačne su velikim kompanija za ulaganje u njih. *The Coca-Cola Company* je jedna od tih kompanija. Ona ima svoju proizvodnju u takvim ekonomski (ne) razvijenim državama kako bi im ekonomska isplativost bila što je moguće veća. U svakoj državi razlikuju se životni standardi i visina plaće. Naravno da zaposlenici *The Coca-Cola Company* nemaju jednake prosječne plaće u svakoj državi. U visoko razvijenim državama, s visokom stopom životnog standarda, kao što je Ujedinjeno Kraljevstvo, plaće unutar same kompanije su veće, dok u većini azijskih država, s niskom stopom životnog standarda, plaće su niže (Anders, 2011: 9). Američko tržište jedno je od najvećih i najvažnijih za *The Coca-Cola Company*, ali zadnjih nekoliko godina dolazi do znatnog smanjenja udjela kompanije na tom tržištu. Do smanjenja je došlo zbog slabog ekonomskog okruženja te znatnog povećanja troškova (Anders, 2011: 9).

Promicanjem zdravog načina života, kompanija je predstavila nove proizvode („dijetnu *Colu*) koji su zadovoljavali nove potrebe kupaca (zdrav život). Kompanija se konstantno prilagođava i povećanju ljudske populacije. Zbog povećanja populacije kompanija mora adaptirati svoju proizvodnju te svoju buduću strategiju poslovanja. *The Coca-Cola Company* uglavnom se usmjerava na mlađu publiku i zato su države s mlađom populacijom znatno zanimljivije kompaniji. *Coca-Cola* je vremenom postala nacionalnim simbolom Sjedinjenih Američkih Država, simbolom tržišne ekonomije. Mnoge države, a samim time ljudi koji žive u tim državama, imaju različita razmišljanja i stavove o SAD-u. Države koje nisu u dobrim odnosima sa SAD-om automatski su zatvorila svoja tržišta američkim proizvodima, npr. *Coca-Coli*, *Burnu*, *Pepsiju* itd. (Anders, 2011: 10).

Svaka kompanija mora biti u tijeku s vremenom i biti upoznata s inovacijom novih tehnologija. Kompanije koje ne uspiju pratiti promjene koje dolaze s vremenom najčešće bankrotiraju. *The Coca-Cola Company* dobro je iskoristila nove inovacije u prošlosti; limenke i plastične boce (prije su bile samo staklene boce) te time poboljšala svoje poslovanje. Također, dolazi do kvalitetnije izrade strojeva te je time i proizvodnja brža. Osim napretka u proizvodnji boca i strojeva, došlo je do napretka u komunikacijskoj tehnologiji. Naime, 90 – ih godina prošlog stoljeća imala je ogroman uspjeh s televizijskim reklama, ali danas Internet kao sredstvo komunikacije sve više zamjenjuje

televiziju. Kompanija mora prilagođavati svoju strategiju novim komunikacijskim tehnologijama (Anders, 2011: 10. 11).

### 4.3. Komunikacijska strategija *The Coca-Cola Company*

*The Coca-Cola Company* uspješno posluje primjenjujući strategiju ciljanog marketinga (engl. *target marketing*). U strategiji ciljanog marketing svaki je kupac krajnji cilj. U pogledu kupaca napravljena je podjela s obzirom na njihovu dob (godine), bračni status (obitelj) i gospodarska situacija (visina osobnog dohotka, plaća). Prilikom komuniciranja ciljanog marketinga jasno se određuje kome se obraćaju od navedena tri parametra. U ciljanom marketingu godine su jedna od najbitnijih parametara kada *The Coca-Cola Company* komunicira sa svojom javnosti, jer se kompanija uglavnom obraća ljudima između deset i trideset i pet godina starosti. Zato često koriste poznate i slavne osobe za promidžbu njihovih proizvoda kojima se mnogi mladi dive. Njihove kampanje i promocije često se događaju u srednjim školama i fakultetima (npr. dijeljenjem raznih letaka) jer je upravo tamo njihova ciljana publika. Točno znaju kojim proizvodima ciljaju na koju dobnu skupinu. *Dijetna Cola* je proizvod koji je namijenjen osobama koje pripadaju dobnoj skupini 40 godina i više (Anders, 2011: 6). Kompanija želi da su njihovi proizvodi lako dostupni svima. Zato imaju različita pakiranja i veličine svojih proizvoda kako bi si ih svi mogli kupiti od studenata pa do obitelji (Anders, 2011: 6).

Svaki narod ima svoje običaje i svoju vlastitu kulturu življenja koja je karakterističnu za taj narod. Multinacionalna kompanija *The Coca-Cola Company* prisutna je u brojnim državama diljem svijeta te stoga kompanija mora svoj način komunikacije prilagoditi kulturi i običajima te države. U Sjedinjenim Američkim Državama, *Coca-Cola* je već dugovječan proizvod koji se duboko ukorijenio u američko društvo. U državama poput Kine, *Coca-Cola* još čeka svoj vrhunac, naime, svoje najbolje uspjehe. Azija je kontinent gdje ljudi više konzumiraju čaj nego gazirana pića (Anders, 2011: 7).

Komunikacijska strategija *The Coca-Cola Company* temelji se na *pull* i *push* strategiji. Kao što je već prije spomenuto, kompanija točno zna kojoj publici se obraća (Anders, 2011: 29). *Pull* strategija temelji se na svjesnosti, privlačnosti i odanosti. *Coca-Cola* je već odavno izgrađen i prepoznatljiv brend i stoga nema potrebe za oglašavanjem osim prilikom predstavljanja novih proizvoda (npr. *Coca-Cola* od vanilije). Kompanija ima programe za vjerne kupce i *fanove* kojima prilikom kupnje dvije *Coca-Cola* daruje suvenir *Coca-Cola*. Tom donacijom kompanija osnažuje odnos s kupcima (Anders, 2011: 29). *The Coca-Cola Company* prilikom oglašavanja svojih proizvoda ne naglašava

brend i *logo* same kompanije. Samo ime kompanije je najčešće male dimenzije i ne toliko istaknuto. Kompanija je počela koristiti ovu strategiju upravo iz razloga jer su ljudi stvorili percepciju o tomu kako kompanija prodaje nezdrave proizvode s puno šećera i kalorija (Steinberg, 2003; u Anders, 2011: 30). *The Coca-Cola Company* ne koristi se klasičnim oglašavanjem za komunikaciju sa svojom ciljanom javnosti, već gradi svoju dobru reputaciju<sup>16</sup> isključivo putem sponzorstva. Kompanija tim putem poboljšava sliku o sebi jer sponzorira razne sportske događaje putem kojih ljudi zaborave na negativne efekte nezdravih gaziranih pića (Anders, 2011: 30).

*Push* strategija odnosi se na politiku kompanije da postaje ekskluzivnim, jednim dobavljačem pića za razne *fast food* dućane, kina, bolnice, fakultete i škole. Godine 2010. kompanija je potpisala ugovor o ekskluzivnosti s *Westfield Inc.*, grupacijom koja drži razne trgovačke centre diljem svijeta. Potpisivanjem toga ugovora diljem trgovačkih centara postavljeni su automati s proizvodima *The Coca-Cola Company*. *Westfield* godišnje ima preko milijardu posjetitelja te je time *The Coca-Cola Company* još više povećala svoj udio pića na tržištu (Anders, 2011: 30). Kao što je ranije navedeno, *Colina* komunikacijska strategija usmjerena je na mlađu populaciju koja se hoće zabavljati i uživati u životu.

„Jasno je da svi s vremenom ostare te nitko nije vječno mlad, no s *Colom* se osjećaju kao da jesu“ (Anders, 2011: 30). Kompaniju se uvijek povezuje s popularnom glazbom mladih generacija koju povezujemo s mladosti i samim time i sa sretnim trenucima. Možda jedna od najpoznatijih promidžbenih pjesama koju je kompanija uskladbila je *Taste the feeling*. Pjesma je nastala u suradnji sa svjetskim poznatim DJ-em „Avicijem“ za Ljetne olimpijske igre u Rio 2016. godine (Moye, 2016). Kompanija je svojom strategijom fokusa na sport uspjela povezati proizvode s određenim sportskim događajem koji kod ljudi izaziva sve pozitivne emocije. Oslobodila je ljude od njihovih negativnih misli koji su povezani uz samu kompaniju (nezdravi, visoko kalorični proizvodi) s jedne strane, a s druge strane stvaraju pozitivne misli (sport, sreća, veselje, navijanje itd.). Zato kompanija u komunikaciji upotrebljava ovakve slogane: *Have a Coke and Smile, Coca-Cola. Enjoy, I'd like to buy the world a coke* i slično.

Slogan *I'd like to buy the world a coke* nastao je 1971. godine u Londonu. Bill Backer, kreativni direktor *The Coca-Cola Company* te Billy Davis, glazbeni direktor *Cole*, letjeli su u London kako bi s britanskom popularnom glazbenom grupom *New Seekers* zajedno snimili radio reklamu. Zbog vremenskih nepogoda u Londonu, avion je bio prisiljen sletjeti u Irsku. Dok su čekali na aerodromu

---

<sup>16</sup> „Javno mišljenje o nekom ili nečem: glas. Dobar glas, ugled, čast, renome.“ (reputacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 13. 7. 2023. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=52520>)

vidjeli su dućane i kioske s *Coca-Colom*. Ubrzo su sročili slogan *Let's have a Coke*. Kad su došli u London prezentirali su svoje viđenje situacije na aerodromu: cijeli svijet kupuje *Coca-Colu*. Jedan od njih je na to izjavio kako, ukoliko mu se ikada ukaže prilika da nešto napravi za svijet, tada ne bi ljudima kupio *Coca-Colu*, već bi napravio nešto za dobrobit čovječanstva. Ubrzo su u tu rečenicu ukomponirali *Coca-Colu* te je tako nastao slogan *I'd like to buy the world a coke*. Nakon što je 1971. godine kompanija na radiju objavila taj slogan ljudi su poslali preko 100 000 pisama s različitim pozitivnim reakcijama, nagovarali su radio stanicu da što više emitira tu radijsku reklamu. Ljudi su bili prezadovoljni te je taj slogan proglašen jednim od najuspješnijih *Coca-Colinih* slogana u povijesti.<sup>17</sup>

Kompanija *Coca-Cola* fokusira svoju komunikacijsku strategiju na sreću, okus i osvježenje. Od samih početaka kompanija se nastoji povezati s osvježenjem, a što je vidljivo na velikom plakatu (1899.) gdje se nalazila žena pored koje je stajalo ogledalo s riječi: „Coca-Cola 5 centi“. Iznad žene bile su napisane riječi: ukusno i osvježavajuće. I danas nakon 111 godina *The Coca-Cola Company* i dalje u svojoj komunikaciji koristi te dvije riječi (Anders, 2011: 31). U godina koje su slijedile kompanija je odlučila temeljiti svu svoju komunikaciju na pozitivnim emocijama. Jedna od ključnih prekretnica u komunikaciji *The Coca-Cola Company* dogodila se 1931. godine. Tada je kompanija u komunikaciji počela koristiti Djeda Mraza. Kompanija je tim komunikacijskih potezom formirala sliku o slavnom Djeda Mrazu kako ga ljudi diljem svijeta i dan danas doživljavaju (debeljuškast, star, sretan, s crvenim obrazima). Od tada pa sve do danas, *Coca-Cola* i Božić upućeni su jedno za drugo (Anders, 2011: 33). Ubrzo su napravili i poznate božićne reklame (*Holidays are coming*). Svake godine pojavljuju se *Coca-Coline* Božićne reklame s obitelji, *Coca-Colinim* kamionom te Djedom Mrazom (Anders, 2011: 34). Kompanija je godinama za Božićne blagdane gradila komunikaciju sa svojim kupcima kako bi se što više povezali na emotivnoj razini. Zahvaljujući takvoj komunikaciji ljudi su počeli *Coca-Colu* povezivati s toplinom i srećom obiteljskog doma. *The Coca-Cola Company* jedan je od najboljih primjera kako kompanije s kvalitetnom komunikacijskom strategijom mogu promijeniti sliku o sebi (Anders, 2011: 34). *Coca-Cola* je s godinama od nezdravog i visoko – kaloričnog pića postala nezaobilazna konzumacija u svakoj obitelji te simbol obiteljske povezanosti. Zahvaljujući svojoj strateškoj komunikaciji *The Coca-Cola Company* je stvorila brend i ime.

#### 4.4. Eksterna komunikacija

---

<sup>17</sup> *The Coca-Cola Company Creating, I'd Like to Buy the World a Coke*. Dostupno na: <https://www.coca-colacompany.com/about-us/history/creating-id-like-to-buy-the-world-a-coke> [29.05.2023.]

„Eksterna komunikacija je komunikacija koje poduzeće ima s okolinom.“ (Mihalić, 2021: 21). „Eksterna komunikacija predstavlja kontakt menadžera i djelatnika organizacije s poslovnim partnerima, potrošačima, dobavljačima i širom društvenom zajednicom.“ (Garača, Kadlec, 2011: 123; u Mihalić, 2021: 21). U eksternu komunikaciju ubraja se i marketinška komunikacija, a ona se realizira pomoću različitih sredstva društvene komunikacije:

1. oglašavanjem,
2. unapređenjem prodaje,
3. odnosima s javnosti,
4. publicitetom,
5. sponzorstvima,
6. izravnom komunikacijom,
7. osobnom prodajom (Garača, Kadlec, 2011: 123; u Mihalić, 2021: 21).

Ova sredstva društvene komunikacije često se nazivaju marketinškim komunikacijskim *mixom* zato jer su to alati putem kojih se komunicira sa svojom javnosti ili potencijalnom javnosti.<sup>18</sup>

„Oglašavanje je komunikacijski alat koji se koristi kako bi se potaknula ciljana javnost da nastave kupovati proizvode ili se odluče kupovati neki novi proizvod“ (Anders, 2011: 35). *The Coca-Cola Company* oglašavanje provodi putem TV reklama, ali i raznih časopisa. Putem tih kanala kompanija može komunicirati sa svojom ciljanom javnosti. *The Coca-Cola Company* komunicira sa svojom javnosti i pomoću plakata (Anders, 2011: 35). Jedan od najpoznatijih plakata je *The Coke Sign* iz 1974. na King Crossu u Sydneyu (Australija). Danas se to više smatra znamenitošću, a ne plakatom (Coca-Cola Australia, 2016). Osim tradicionalnih medija, kompanija koristi Internet za promociju svojih proizvoda. Colina Internet stranica vrlo je jednostavna za snalaženje. Njihova službena web stranica podijeljena je na više tema: „općenito o samoj kompaniji“, „brendovi u vlasništvu kompanije“, „održivost kompanije“, „utjecaj kompanije na društvo“, „karijere u kompaniji“, „odnosi s medijima“ te „odnosi s investitorima“. Stranica je vrlo transparentna i laka za snalaženje. Kompanija se oglašava i putem prikaza na prodajnim mjestima. Često u dućanima vidimo kako su Colini proizvodi istaknuti i lako uočljivi te su svi njihovi proizvodi uvijek na jednom mjestu (Anders, 2011: 36).

---

<sup>18</sup> *Professional Academy Marketing Theoris- The Communication Mix* (bez datuma). Dostupno na: <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-the-communications-mix/> [29.05.2023.]

Odnosi s javnosti omogućuju kompaniji u izgradnji dobrog odnosa s ciljanom javnosti tako što će izgraditi dobru korporativnu sliku te se nositi s negativnim kritikama i glasinama<sup>19</sup> (Anders, 2011: 37). Na službenim stranicama kompanije može se naći oznaka *press centar* na kojemu čitatelji mogu pročitati službena izvješća, govore članova uprave i mnoge druge informacije vezane uz poslovanje same kompanije. Zadnje izvješće za medije koje se može naći u *press centru* je od 12. svibnja 2023. godine. U njemu kompanija informira javnost da će CEO i CFO (engl. *Chief Financial Officer*) sudjelovati na konferenciji u Parizu osmog lipnja 2023. godine (*The Coca-Cola Company*, 12. 05. 2023.). Osim dijela za javnost kompanija ima dio i za investitore i dioničare. Kompanija izdaje kvartalna izvješća te informacije o vlastitim dionicama kako bi njezino poslovanje bilo transparentno prema svim investitorima, ali i široj javnosti. Zadnje financijsko izvješće izdano je 31. 03. 2023. godine. Analizirajući financijsko izvješće kompanija je od 01. 01. 2023. do 31. 03. 2023. godine (u prvom kvartalu) ostvarila prihode u iznosu od 3,367 milijarde USD (*The Coca-Cola Company*, 31. 03. 2023.) te se iz ovih podataka jasno može potvrditi veličina kompanije.

Putem osobne prodaje kompanija komunicira, prodaje, ali i izgrađuje odnose s postojećim, ali i budućim klijentima. Kompanija ima svoje prodavače koji predstavljaju kompaniju. Jednom kada izgrade odnos s klijentima kompanija im prodaje proizvode te ih opskrbljuje nekoliko puta tjedno (Anders, 2011: 38).

*The Coca-Cola Company* putem prodajne promocije pojačava komunikaciju sa svojim kupcima te time i prodaju svojih proizvoda. *The Coca-Cola Company* prodajnu promociju često radi u suradnji s velikim supermarketima. Naime, kompanija supermarketima daje proizvode po nižim cijenama te ti isti supermarketi prodaju proizvode po sniženim akcijskim cijenama kako bi privukli potencijalne kupce. Dva su načina putem kojih se odvija prodajna promocija. Prva je promocija usmjerena na konzumenta; kada u dućanima kupci vide Coline proizvode baš u visini njihovih očiju. Prva stvar koja se uoči u dućanu jesu upravo ti proizvodi. Druga je promocija usmjerena na trgovine kada *The Coca-Cola Company* različitim trgovinama daje razne pogodnosti na njihove proizvode (besplatne proizvode, niže cijene proizvoda itd.) (Anders, 2011: 38).

Kompanija na različite načine promovira Cola proizvode putem izravnog marketinga. Kompanija često ima ugovore o suradnji s različitim restoranima, kafićima, kinima, noćnim klubovima itd. Tako kupac ako hoće naručiti piće, jedini brend koji se nudi je onaj u vlasništvu *The Coca-Cola Company*, a ne u vlasništvu konkurencije, te se ovako kompanija ograđuje od potencijalne

---

<sup>19</sup> „Specifična ili tematska hipoteza koja se prosljeđuje od osobe do osobe, najčešće usmenom komunikacijom, bez prisutnosti dokaza koji bi potvrdili njezinu istinitost“ (Antolić, Dizdar Mihaljević, 2021: 54).



konkurencije. Dakle, ukoliko netko ide u kino koje ima suradnju s *The Coca-Cola Company* i želi nešto naručiti za piće, moći će naručiti samo Coline proizvode. Kompanija se putem različitih promo materijala (hladnjaci, čaše, podmetači za čaše itd.) još više oglašava na tim mjestima (Anders, 2011: 38). Osim u različitim ugostiteljskih objektima *Cola* se promovira i na različitim sportskim događanjima (Anders, 2011: 38).

Veliki svjetski brendovi koji su u vlasništvu *The Coca-Cola Company* postali su veliki upravo zahvaljujući viralnom marketingu. Ljudi međusobno usmeno i internetom prenose svoja pozitivna iskustva i dojmove vezane uz pića kompanije (Anders, 2011: 39). Možemo zaključiti da za *The Coca-Cola Company* doista vrijedi izreka: „dobar glas daleko se čuje“ jer nema pića u njihovom portfelju za koji netko nije čuo.

Jedan od najučinkovitijih načina na koji kompanija komunicira sa svojom javnosti je putem društvenih medija. U 21. stoljeću, vremenu novih tehnologija kompanija se mora prilagođavati novim medijima. Kompanija je aktivna na Twitteru, Facebooku, Instagramu i YouTubeu (Anders, 2011: 40). *The Coca-Cola Company* se na društvenim mrežama usredotočuje na „pričanje priče putem zabave“.<sup>20</sup> Općenito govoreći, svi korporativni podatci (financijska izvješća, izjave za medije itd.) dostupni su im na službenim stranicama, dok im je sav zabavni sadržaj dostupan na društvenim mrežama. Sadržajem na društvenim mrežama kompanija komunicira s mlađom publikom te je zato sadržaj interaktivan (Anders, 2011: 41). Kompanija se želi na društvenim mrežama usredotočiti na kvalitetu sadržaja, a ne na kreativnost sadržaja. Takvom politikom kompanija želi putem objava i sadržaja na društvenim mrežama ostvariti interakciju s publikom i „fanovima“. Takvu komunikacijsku strategiju opisuju kao *liquid and linked* (tekuću i povezanu). Tekuću zato što komunikacija kompanije mora teći što je dalje moguće, tj. mora doprijeti do što je moguće većeg broja ljudi, a povezanu zato što komunikacija mora slijediti propisane norme brenda kompanije. Na Twitteru kompanija je aktivnija. Naime, *The Coca-Cola Company* ima na Twitteru preko 3 milijuna pratitelja te preko 129 000 objava. Kompanija često odgovara tako da izravno označi pojedinca na Twitteru („@označi“) (Gonzales-Lara, 2022: 14). Na Pinterestu, objavljuju slike povezane uz Coline proizvode te tako ljude navodi na interakciju. Vrlo su aktivni su Facebooku i Instagramu jer putem tih društvenih mreža ciljaju povećati utjecaj brenda i stoga dosta objavljuju interaktivne i zabavne sadržaje.

Općenito govoreći, putem profila na društvenim mrežama nastoje angažirati publiku. Prvenstveno putem ekspresija (označavanja objave sa „sviđa mi se“, dijeljenje sadržaja, komentiranje objave)

---

<sup>20</sup> Eng. *storytelling* – jedan od najznačajnijih marketinških alata koji pomaže kompanija da se na emocionalnoj razini poveže s kupcima (Gravel, 2023).

kompanija mjeri uspješnost određene objave na društvenim mrežama. Također, mjere angažiranost kod publike. Kompaniji je najbitnije dijeljenje objave putem društvenih mreža kako bi objavu vidjelo što je moguće više ljudi (Anders, 2011: 42).

Jasno je da kompanija ima izrazito kvalitetnu komunikacijsku politiku putem društvenih mreža jer u protivnom ne bi bila tako uspješna u svomu poslovanju. Glavna zadaća komunikacije putem društvenih mreža je javnosti ispričati priču koja će potaknuti interakciju javnosti. Mnoge kompanije ne koriste puni potencijal društvenih mreža te ne komuniciraju s publikom putem društvenih mreža stoga i nemaju željenu interakciju s publikom. *The Coca-Cola Company* je na društvenim mrežama stvorila okruženje u kojemu publika želi komunicirati i sudjelovati u raznim objavama (Anders, 2011: 44).

#### 4.5. *Interna komunikacija*

„Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između zaposlenih na svim razinama“ (Dobrijević, 2008; u Bolfek, Milković, Lukavac, 2017: 18). Coca-Colin menadžment shvaća važnost komunikacije unutar različitih odjela, to pokazuju poticanjem zaposlenika da poštuju jedni druge te međusobno razmjenjuju ideje (IvyPanda, 2021). Kako piše i u Kodeksu poslovnog ponašanja *Coca-Cole Hellenic* (2012) ugled tvrtke gradi se na temelju ponašanja na radnome mjestu. Kompanija jasno daje do znanja o bitnosti međusobnog komuniciranja sa svojim kolegama na poslu te da je bitno pridržavati se kodeksa i zakona. „Ako imate pitanja povezanih s kojom situacijom, postavite ih prije nego što djelujete.“<sup>21</sup> Od voditelja se očekuje da promiče kulturu i etiku kompanije te da bude primjer drugim zaposlenicima. Bitno je da voditelj ostvari ozračje u kojemu će zaposlenici moći međusobno razgovarati o svojim problemima i nelagodama. Voditelji su također dužni slušati i uzeti u obzir sve savjete i ideje svojih zaposlenika. *The Coca-Cola Company* provodi internu komunikaciju putem: efektivne strategije poruke, komunikacijskih kanala i organizacijske kulture i ponašanja.

Putem efektivne strategije poruke menadžment nastoji osigurati da se bilo koja poruka može prenijeti unutar organizacije te da ne izgubi svoje značenje. Nisu sve poruke predviđene za sve zaposlenike unutar kompanije te je bitno da poruke koje su internog karaktera ostanu izvan dosega

---

<sup>21</sup> Kodeks poslovnog ponašanja, 2012.

javnosti (IvyPanda, 2021). Unutar kompanije najčešće se komunicira putem efektivnih komunikacijskih kanala kao što su telefon, intranet, e-mail, ali i putem sastanaka (IvyPanda, 2021).

Interna komunikacija je pod direktnim utjecajem organizacijske kulture i ponašanja unutar kompanije (IvyPanda, 2021), znatno ulaže i cijeni svoju organizacijsku kulturu i ponašanje. Ponašanje unutar kompanije regulira se već prije spomenutim Kodeksom poslovnog ponašanja.

#### 4.6. Sponzorstva i kampanje kao komunikacijske djelatnosti

Jedan od načina na koji velike kompanije komuniciraju sa svojom javnosti je putem sponzorstva. *The Coca-Cola Company* poznata je po svojem partnerstvu s velikim sportskim događajima. Upravo je *The Coca-Cola Company* najdugovječniji sponzor Olimpijskih igara koje sponzorira od 1928. godine i od Ljetnih olimpijskih igara u Amsterdamu. *The Coca-Cola Company* je 2019. godine potpisala ugovor s Međunarodnim olimpijskim odborom za sljedećih 12 godina. *The Coca-Cola Company* potpisala je ugovor o partnerstvu (za Olimpijske igre) zajedno sa *China Mengniu Dairy Company* za prodaju nealkoholnog asortimana. *Mengniu* ima pravo na prodaje mliječnog asortimana dok *The Coca-Cola Company* ima pravo na prodaje ostalih nealkoholnih artikala. Pri potpisivanju ugovora predsjednik uprave *The Coca-Cola Company* James Quincey izjavio je da su povlašteni jer sportaši mogu diljem svijeta predstavljati svoje zemlje, ostvariti svoje snove te postati dijelom povijesti.<sup>22</sup> Uz Olimpijske igre *The Coca-Cola Company* je sponzor i Paraolimpijskih te Specijalnih olimpijskih igara. Time žele poručiti kako podupiru raznovrsnost te pomaže sportašima stvaranju pozitivnog nasljedovanja (*The Coca-Cola Company*, bez dat.). Sličnu suradnju kao što imaju s Međunarodnim olimpijskim odborom imaju i s FIFOM za Svjetska nogometna prvenstva i to još od 1978. godine (Martin, 2018). Uz Olimpijske igre te Svjetsko nogometno prvenstvo kompanija je sponzor i mnoštvu drugih događanja kao što su Američki Supertalent, NASCAR, raznim nogometnim klubovima i nogometne reprezentacije itd. (*The Coca-Cola Company*, bez dat.). Kompanija u svojim sponzorstvima koristi slogan *Think local, Act Global* stoga osim velike događaje i velike sportske timove kompanija sponzorira i manje lokalne događaje i timove (Martin, 2018).

Putem sponzorstva nastoje graditi svijest o svojem brendu (Fill, 2009; u Martin, 2018). Glavni ciljevi u sponzorstvu za *The Coca-Cola Company* su:

1. „povezivanje kompanije s mladima, na zabavan i interesantan način;

---

<sup>22</sup> *The Coca-Cola Company Coca Cola Extends Olympic Partnership* (2019). Dostupno na: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/coca-cola-extends-olympic-partnership> [24.06.2023.]

2. stvoriti nezaboravna iskustva povezana s *Coca-Colom*;
3. osigurati da ljudi vide *Coca-Colu* kao nešto što im uljepšava i zabavlja svakodnevni dan;
4. komunicirati glavne osobnosti *branda*;
5. vidjeti kompaniju kao nacionalnog sponzora na lokalnoj razini i globalnog sponzora na međunarodnoj razini“ (Martin, 2018).

*The Coca-Cola Company* na godišnjoj razini sponzorstva potroši preko 300 milijuna USD na razne sportske i zabavne događaje te je time jedan od najjačih sponzora u SAD-u (Sungho et al, 2011; u Martin, 2018).

Zanimljivo je istaknuti da su svi sportski događaji koji promiču zdrav život pod pokroviteljstvom kompanija koje nemaju zdrave proizvode što je zapravo paradoksalno. No unatoč tome ljudi i dalje konzumiraju nezdravu hranu i pića dok prate sportske događaje. Prema istraživanju *Webloloyaltya*, organizacije koja se bavi istraživanjem potrošača, bilo je predviđeno da će se samo u Ujedinjenom Kraljevstvu za vrijeme Svjetskog prvenstva u nogometu potrošiti 459 milijuna USD na hranu i piće i to uglavnom na nezdravu hranu i nezdrava pića koje su ujedno i glavni sponzori Svjetskoga prvenstva (*McDonald's*, *Budweiser* i *Coca-Cola*). Prema zdravstvenim djelatnicima ovakvi sponzori „nezdravog asortimana“ predstavljaju izravni napad na zdravstveni sustav. To je prvenstveno napad na djecu i mlade zato jer su sve sponzorske kampanje usmjerene na najranjiviju populaciju. Tijekom Svjetskog prvenstva 2010. godine *Coca-Cola* UK održala je promociju *Win – A Ball* u kojemu kupnjom svake *Coca-Cole* ljudi mogu osvojiti milijun Colinih nogometnih lopti (Whiteman, 2014). Ovakvom kampanjom kompanija je ciljala na najmlađu populaciju koju je zahvatila nogometna groznica uoči Svjetskoga prvenstva. Za vrijeme Svjetskoga prvenstva svoju komunikaciju usredotočili su na nogomet te su tim potezom pridobili nogometne fanove koji možda i nisu fanovi nezdravog, gaziranog pića.

Jedna od najznačajnijih Colinih kampanja svakako je ona *Taste the Felling*. Naime, te kampanja je bila prekretnica u Colinoj povijesti, jer su po prvi puta u povijesti svi Colini napitci ujedinjeni u ovoj kampanji. Slogan *Taste the Felling* je nakon sedam godina zamijenio slogan *Open Happiness* (Svetec, 2018: 35). Kao što je već prije spomenuto, pjesma *Taste the Felling*<sup>23</sup> nastala je u suradnji sa svjetskim poznatim DJ-em Aviccijem te je postala službena pjesma Ljetnih olimpijskih igara u Rio de Janeiru. *The Coca-Cola Company* uvijek je postavljala standarde i uvodila nove trendove što je i potvrdila ovom kampanjom (Svetec, 2018: 35). „Kampanja poručuje da užitek ispijanja bilo

---

<sup>23</sup> Avicii vs. Conrad Sewell. „Taste the felling.“ YouTube, otpremila Coca-Cola, 10. ožujka 2016., <https://www.youtube.com/watch?v=F82W3tKtr8c>

kojeg Coca-Colinog napitka predstavlja jednostavno zadovoljstvo koje može učiniti sasvim obične životne trenutke potpuno posebnim“ (Svetec, 2018: 35). Osim vizualnog prikaza, kompanija je prepoznatljiva i po svom glazbenom potpisu. Naime, glazba koja prožima ovu kampanju je vesela i dinamična te potiče pozitivne emocije, a u glavnom središtu cijele kampanje upravo je *Coca-Cola* (Svetec, 2018: 36).

*The Coca-Cola Company* nije u svojim kampanjama usredotočena samo na emocije sreće i veselja, u nekima je usredotočena na patriotizam te domoljublje prema američkom narodu. Jedan od boljih primjera takve kampanje je ona za vrijeme američkog Super Bowla. To je jedan od najgledanijih sportskih događaja na cijelomu svijetu. Cola je tu predstavila svoju kampanju *America the Beautiful* u kojoj naglašava multietničnost i ljepotu raznolikosti u kojoj žive Amerikanci. Iako su se neki zgražali nad kampanjom zbog pjesme otpjevane na sedam stranih jezika, većina je bila zadovoljna u kako multikulturalnoj državi, kao što je Amerika, žive. Kampanje na Super Bowlu jedne su od najskupljih (oko 130 000 USD po sekundi je cijena oglasa na TV-u), a interes za oglas svega 48 sati nakon Super Bowla počne padati. U slučaju Coline kampanje to nije bilo tako jer su kontroverzije oko oglasa trajale još dugo te je zaključujemo da je kampanja bila jako uspješna (Svetec, 2018: 37).

## 5. KRIZNA KOMUNIKACIJA: PESTICIDI U COLI

Reputacija<sup>24</sup> *The Coca-Cola Company* postala je sinonim za izvrsnost i inovaciju. No, svaka kriza može utjecati na reputaciju i stoga je važno znati nositi se s krizom. Tijekom povijesti poslovanja kompanija se našla u raznim kriznim situacijama (Abbas, 2023). Jedna od većih kriza koja je pogodila kompaniju dogodila se u Indiji. Naime, 2003. godine Centar za znanost i okoliš u Indiji (CSE) sačinio je izvještaj u kojemu su iznijeli podatke da je u nekolicini *Coca-Cola* veća količina pesticida od dopuštenih (Course Sidekick, 2023: 2). Centar je odmah obavijestio Vladu Indije da reagira na spomenuti slučaj. Vlada je napravila dodatnu provjeru te također otkrila nedozvoljenu količinu pesticida u Colinim napitcima. Takav skandal odmah je privukao medijsku pozornost te je *The Coca-Cola Company* bila na udaru raznih kritika. Mnoge nevladine organizacije kritizirale su kompaniju navodeći kako je pesticidima onečistila vodu. Svega tri godine nakon toga događaja, Centar za znanost i okoliš u Indiji (CSE) proveo je još jedno istraživanje sa zaključkom da su proizvodi kompanije i dalje imali prekomjernu količinu pesticida (čak 24 puta veću od EU standarda) (Course Sidekick, 2023: 3). CSE je objavio još jedan izvještaj u kojemu su potvrdili kako se i dalje ništa nije promijenilo. Napokon, 2008. godine Institut za energiju i resurse (TERI) proveo je novo istraživanje te je potvrđeno da više u Colinim proizvodima nema pesticida (Course Sidekick, 2023: 3). Uz probleme s pesticidima, kompanija je optužena da je zbog nje došlo do nedostatka vode u Južnoj Indiji (Course Sidekick, 2023: 4).

Iako se nakon više od pet godina cijeli slučaj uspio riješiti, kompanija je pretrpjela znatne gubitke. Osim gubitka povjerenja svojih kupaca, kompaniji su se smanjili prihodi u Indiji za čak 40% (Course Sidekick, 2023: 5). Prema Pirsonu i Malhotru glavni razlog zašto je *The Coca-Cola Company* pretrpjela takve gubitke je njezina neprimjerna komunikacija. Naime, *The Coca-Cola Company* je u početku negirala pesticide u svojim proizvodima. Takvom komunikacijom izgubili su povjerenje javnosti, jer je javnost smatrala da im je više stalo do profita nego do zdravlja ljudi (Course Sidekick, 2023: 5, 6). Kompanija je postala svjesna svoje fatalne pogreške tek nakon par godina. Jeff Seabright, Colin potpredsjednik za okoliš i vodene resurse izjavio je da je bitno imati dobar ugled kod lokalnih zajednica te da percepcija lokalne zajednice o samoj kompaniji izrazito bitna (Course Sidekick, 2023: 6).

Među rijetkim stvarima koje je *The Coca-Cola Company* napravila u skladu s pravilima krizne komunikacije jest vrijeme reagiranja na krizu. Kada je kompanija doznala da su nađeni pesticidi u

---

<sup>24</sup> „Javno mišljenje o nekom ili nečemu; glas. Dobar glas, ugled, čast, renome.“ (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021)

njihovim proizvodima unutar 24 sata reagirali su prema javnosti. Također, formirali su odbore u Indiji i SAD-u koji su bili zaduženi za sve pravne stvari i komunikaciju s javnosti (Gentleman, 2006). Iako je kompanija nastojala ostvariti suradnju s medijima, objave u lokalni medijima u Indiji nisu išli u korist kompanije. Mediji su objavljivali slike *Coca-Cole* s natpisima „toksični koktel“ te snimali kako ljudi prolijevaju *Coca-Colu*. Kompanija je podcijenila nevjerojatnu brzinu kretanja vijesti diljem Indije te nisu očekivali restrikcije indijske vlade. Kenth Kaerhoeg, direktor komunikacija za *Coca-Cola* Aziju je izjavio kako su bili malo iznenađeni, ali i razočarani s obzirom na restrikcije (Gentleman, 2006). Općenito govoreći, kompanija se nije snašla u ovoj kriznoj situaciji te unatoč tomu što imaju program kriznog menadžmenta nisu ga uspjeli primjerenom primijeniti.

Kompanija razumije važnost kriznog menadžmenta te znaju da će se incidenti dogoditi s vremena na vrijeme, ali ti incidenti ne trebaju uvijek postati krize. To varira s obzirom kako se krizi pristupi i stoga je *The Coca-Cola System* razvio *Incident Management and Crisis Resolution* (IMCR) program. Četiri ključna elementa programa su:

1. Razvijati IMCR planove: planovi moraju biti u skladu s metodologijom i normama *The Coca-Cola Company*.
2. IMCR trening i potvrđivanje: svake dvije godine svi zaposlenici IMCR-a imaju treninge te su također uvedeni i računalni krizni simulatori.
3. IMCR aktiviranje i izvještavanje: ukoliko je kriza ozbiljnog karaktera te može znatno utjecati na reputaciju cijele kompanije, IMCR tim je onda zadužen za osiguranje potrebnih resursa.
4. Lekcija koja je naučena: bitno je da se iz svakog incidenta nauči određena lekcija (*Coca-Cola HBC*).

## 6. „COLA WARS“

*Cola Wars* je termin koji se javio početkom 1980-ih u SAD-u, a odnosi se na opisivanje komunikacijskih, marketinških te oglašivačkih taktika između dva najveća rivala: *The Coca-Cola Company* i *PepsiCo, Inc.* *Coca-Cola* je godinama bila dominantna u većini država. Dolaskom *Pepsija*, *Cola* je dobila konkurenciju. *Cola* cijelu svoju komunikaciju bazira na emocijama, dok se *Pepsi*, koji je nešto mlađi brend (1893.), temelji na mladosti i na mladima (Paracha, 2017). U počecima se *Cola* predstavljala kao tonik za mozak i živce, dok se *Pepsi* predstavljao kao lijek protiv loše probave. Početkom 20. stoljeća *Coca-Cola* je postala američka najprodavanija *Cola*, stoga je *Pepsi* nastojao opstati u ovom „ratu“ nižim cijenama, a većim bocama. Također *Pepsi* je uveo i slamke uz svaku bocu *Pepsija*. Dolaskom Svjetske krize 30-ih godina prošlog stoljeća, *Pepsi* je bankrotirala. Slijedećih par godina *Coca-Cola* je uspostavila monopol sve do 1934. kada *Pepsi* izlazi iz bankrota. Za vrijeme Drugoga svjetskoga rata *Coca-Cola* i *Pepsi* su koristile patriotsku i pro-američku usmjerenu komunikaciju. Jedan od zanimljivijih primjera je Colin plakat u kojemu se vidi američki vojnik koji drži *Colu* u rukama te iznad njega natpis: *American energy will win!* (hrv. američka energija će pobijediti). Natpis je aludirao na to kako *Cola* ima jako veliku energetske vrijednost te će zbog te energije koju dobiju zahvaljujući *Coca-Coli* američki vojnici pobijediti. Naravno da je *Pepsi* dala svoj odgovor na to, objavom plakata koji je aludirao na to da *Pepsi* ima još veću energetske vrijednost nego *Coca-Cola* (Paracha, 2017). Možda jedan od pametnijih komunikacijskih poteza *Pepsija* je bio onaj iz 1947., kada je *Pepsi* počela objavljivati fotografije Afroamerikance u svojim reklama unatoč tomu što tada oni nisu imali nikakva politička prava. Takvim potezom *Pepsi* je razljutila pripadnike američke bijele rase, ali su uspjeli povećati prodaju *Pepsija* među Afroamerikancima u južnim državama SAD-a.

Tek 1955. godine *Coca-Cola* je počela koristiti Afroamerikance u oglašavanju, ali među pripadnicima crne rase i dalje je *Pepsi* kao brend dominirao. 60-ih godina dolazi do radikalnih promjena unutar komunikacije brenda. Kako su te godine bile društveno i politički turbulentne *Coca-Cola* je odlučila to iskoristiti u svojoj komunikaciji s javnosti. Stoga su se počeli predstavljati kao *brand* zbog kojeg „stvari idu na bolje.“ *Pepsi* se odlučila fokusirati na pretežito mlađu publiku te su osmislili novi slogan: *Now it's Pepsi for those who think young* (hrv. "Sada je *Pepsi* za one koji misle mlado"). Od 1965. mediji su počeli govoriti kako je ova era namijenjena mlađim generacijama, te je *Pepsi* nazvao tu mlađu generacijom „*Pepsi* generacijom“. Ubrzo je *Pepsi*, zahvaljujući američkom predsjedniku Richardu Nixonu, postalo službeno piće Bijele kuće (do tada je bila *Coca-Cola*), a od 1972. *Pepsi* je predstavljena u Sovjetskom Savezu. Iako se misli da je i *Coca-Cola* te iste godine predstavljena, američka vlada nije to priznavala. Vlada SAD je tek 1979. godinu



priznala kao službenu godinu kada je *The Coca-Cola Company* s brendom *Fanta* ušla na sovjetsko tržište. Od 1970. godine *Pepsi* je prisvojio naljepnicu *Have a Nice Day* (hrv.: „Imajte lijep dan“) te ju je u svojoj komunikaciji promijenio u *Have a Pepsi Day*.

„*Cola Wars*“ je obznanjen pred javnostima 1977. godine kada je *Pepsi* osmislila *Pepsi* izazov. Ljudima su nudili dvije bijele čaše: jednu s *Pepsijem*, a drugu sa *Coca-Colom* da probaju i izaberu ono piće s boljim okusom. Rezultati su pokazali da ljudi više preferiraju *Pepsi* te je zahvaljujući tom izazovu *Pepsi* počeo pobjeđivati u ovom „ratu“ (Paracha, 2017).

Dolaskom Jimmy Cartera kao predsjednika SAD-a *Coca-Cola* opet postaje službenim pićem Bijele kuće. 1985. godina je bila dosta tragična za *Coca-Colu*. Naime, od 60% američkog tržišta koliko je držala *Coca-Cola* je pala na svega 23%. *The Coca-Cola Company*, u panici, je predstavila novu Colu novog okusa koju su ljudi počeli prolijevati po ulici. Svega tri mjeseca nakon ovoga skandala vraća se klasična Cola sa starim okusom. *The Coca-Cola Company* je odlučila to iskoristiti u svojoj komunikaciju te su počeli Colu nazivati *The Real Thing* (hrv. „Prava stvar“). *Pepsi* je tih godina počeo sklapati suradnje s velikim glazbenim i športskim zvijezdama kao što su Michael Jackson te raznim pakistanskim zvijezdama kriketa. *The Coca-Cola Company* je i tu reagirala te po prvi puta postala sponzorom Svjetskog prvenstva u kriketu 1996. godine (Paracha, 2017).

Dva desetljeća je *Pepsi* bio uspješniji u ovom „Cola ratom“, no 2010. godine *Coca-Cola* je počela pobjeđivati u ovoj utrci. Kada se *Pepsi* prestao fokusirati na glazbenu scenu, *Coca-Cola* je osmislila „Coke Studio“, show koji je ubrzo postao velikim hitom. Također, po prvi puta u Pakistanu *Coca-Cola* je zaposjela prvo mjesto, a *Pepsi* drugo mjesto po prodaju (Paracha, 2017).

I danas traje „*Coke Wars*“ između *Pepsija* i *Coca-Cole*, a jedan novi primjer je onaj iz 2019. godine. Naime, *Pepsi* je jedan od glavnih sponzora Američkog nogometa (NFL). Svake godine održava se finale (Super Bowl), a 2019. godine finale se održava u Atlanti, sjedištu *The Coca-Cola Company*. *Pepsi* je postavio svoje oglase diljem Atlante od kanti za smeće pa sve do željezničkih postaja. Oglasi *Pepsija* bili su ogromnih dimenzija, sadržajno zajedljivi. Osvanuli su mnogi plakati s limenkama *Pepsija* s različitim natpisima kao što su: „Pepsi u Atlanti. Kako osvježavajuće.“, „Pogledajte tko je u gradu za Super Bowl LII.“ *The Coca-Cola Company* odgovorila je na ovakve provokacije konkurencije: „Atlanta je rodni grad kompanije za proizvodnju piću koje postoji preko 130 godina, stoga nam je drago pomoći našem gradu u pružanju dobrodošlice za tako veliku utakmicu svakome, uključujući i našim prijateljima iz *Pepsija*“ (Strunk, 2019).

## ZAKLJUČAK

Korporativne komunikacije prisutne su u svim aspektima neke kompanije. One su „duša“ same kompanije, ključ za dobro poslovanje te ključ za izlaz iz krizne situacije. U svijetu digitalnih tehnologija korporativne komunikacije postaju sve važnijima. Korporativne komunikacije sastoje se od više elemenata: odnosa s javnosti, menadžerske komunikacije, marketinške komunikacije, ali i od krizne komunikacije.

*The Coca-Cola Company* iskoristila je sve gore navedene elemente korporativne komunikacije te ih je kvalitetno primijenila. Zbog toga je danas jedna od najvećih kompanija u proizvodnji pića. Može se zaključiti da se zahvaljujući izvrsnoj i jedinstvenoj komunikacijskoj strategiji pozicionirala u sam vrh kompanija, što je vidljivo iz rezultata SWOT analize i iz njezinih poslovnih prihoda. Naime, *Coca-Cola* se danas nalazi među 500 najvećih kompanija na svijetu te je geografski rasprostranjena u gotovo svim državama svijeta (osim Sjeverne Koreje i Kube).

*The Coca-Cola Company* nije koristila klasičnu komunikaciju te su se zbog svoje nespecifičnosti i originalnosti isticali od ostalih. Kompanija, naime, koristi komunikaciju temeljenu na emocijama te se upravo zbog takve komunikacije *Coca-Cola* kao brend poistovjećuje s pozitivnim ljudskim emocijama i iskustvom. Upravo ta drukčija korporativna komunikacija (zahvaljujući komunikaciji utemeljenoj na emocijama), kompanije uspjela je svoje proizvode uvrstiti u sastavni dio svakodnevnog života te je upravo ta činjenica postala prednošću u odnosu na njezinu konkurenciju. Naime, *Coline* proizvode ljudi ne smatraju više kao proizvode koji nisu zdravi, već proizvode koji povezuju ljude s pozitivnim emocijama i iskustvima. Kompanija i njezina korporativna komunikacija nisu zaostajale s vremenom i s novim tehnologijama koje su nastajale, i koje nastaju, a uglavnom su se uspješno suočavale s novim vremenom i stalnim globalnim društvenim i gospodarskim promjenama. *The Coca-Cola Company* prilagođavala je svoju korporativnu komunikaciju s obzirom na trendove te je za svaku situaciju imala svoj komunikacijski odgovor. Korporativna komunikacija kompanije imala je jasne norme i jasno definiranu publiku (publika između deset i trideset i pet godina starosti, dok za dijetnu *Colu* njezina ciljana publika su osobe 40+ godina starosti) kojoj su se obraćali.

Pokatkad, unatoč postojećim normama i propisanoj metodologiji ima situacija kada je kriza kompanije neizbježna. Vidjeli smo na primjeru kako se kompanija (nije) snašla za vrijeme jedne velike krize koja ju je pogodila. Naime, u krizi je pokazala empatiju i suosjećanje za one koji su krizom pogođeni, a nije mislila na vlastiti profit. Pogotovo pokazuje empatiju prema osobama, konzumenti same kompanije čije je zdravlje narušeno zbog krize koju je prouzročila kompanija.

Važno je da kompanija, koja je pogođena krizom, ima jasno definirane norme kako postupati za vrijeme krize te da se istih pridržava kako kriza ne bi još više ugrozila kompaniju. Za vrijeme krize važno je biti transparentan sa svojim dionicima, ali i s ostatkom javnosti. Brzina reagiranja na krizu je najvažnija za vrijeme krize jer što vrijeme više prolazi to kriza više može ugroziti kompaniju. Niti jedna kompanija nije imuna na krizu pa tako ni *The Coca-Cola Company*. Kriza uvelike može ugroziti reputaciju, a samim time i poslovanje kompanije. Kao što smo vidjeli na primjeru *The Coca-Cola Company* u Indiji 2003. godine je u nekolicini *Coca-Colinih* proizvoda nađena velika količina pesticida. Čak 24 puta više od dopuštenih EU standarda. Tek nakon pet godina od incidenta potvrđeno je da su pesticidi nestali iz *Colinih* proizvoda, no kompanija je u tom vremenu pretrpjela znatne financijske gubitke. Svemu tomu je doprinijela i loša komunikacija kompanije. U početku su negirali pesticide u svojim proizvodima da bi se ispostavilo da su im najvažniji bili njihovi financijski gubitci, a ne zdravlje ljudi. Nakon nekoliko godina su postali svjesni svih grešaka koje su napravili u svojoj komunikaciji.

Važno je da se nauči iz krize, a *The Coca-Cola Company* je to doista i dobro učinila. Poboľjšala je i usavršila svoju kriznu komunikaciju, a samim time i korporativnu komunikaciju. Kompanija je razvila IMCR program koji je zadužen za osposobljavanje svih zaposlenika kompanije za sve incidente i krizu, kao i za samu kriznu komunikaciju. Korporativne komunikacije *The Coca-Cola Company* danas su primjer mnogim kompanijama kako uspješno komunicirati, a zahvaljujući tome i uspješno poslovati. Komunikacija kompanije prati promjene te se prilagođava novim tehnologijama (društvenim mrežama) putem kojih komunicira sa svojom javnosti. Upravo putem društvenih mreža kompanija ima kvalitetnu interakciju s korisnicima (ne vode monologe na društvenim mrežama). Još jedan od boljih primjera njihove uspješne komunikacije su različita sportska sponzorstva. Naime, kompanija je uspjela povezati svoje „nezdrave“ proizvode s najvećim svjetskim sportskih događajima. Ljudi više ne povezuju *Coline* proizvode s ostalim nezdravim, visokokaloričnim proizvodima, već sa sportskim raspoloženjem, ozračjem i podrškom. Time je kompanija pridobila sve nogometne fanove koji možda nisu ljubitelji gaziranih pića. Očito je kako kvalitetna komunikacija kompanije uzrokuje njezino kvalitetno poslovanje. *The Coca-Cola Company* koja ima manje proizvoda iz različitih kategorija nego njezin najveći rival *PepsiCo Inc.* (*The Coca-Cola Company* nema prehrambene proizvode), ima veći marketinški udio na tržištu nego li *PepsiCo Inc.* Također prihod kompanije svake godine rastu te to potkrepljuju i razne nagrade koje je kompanije dobila.

Na temelju dobivenih rezultata studije slučaja kompanije *The Coca-Cola Company* evidentno je kako je korporativna komunikacija, koja se sastoji od odnosa s javnosti, menadžerske i marketinške

komunikacije te od krizne komunikacije, prisutna u svim vidovima određene kompanije, ona je naime središte same kompanije.

## 7. POPIS LITERATURE

1. Abbas, T. (2023) *Insights from Coca Cola Crisis Management Case Study*. Change Management Insight. Dostupno na: <https://changemanagementinsight.com/coca-cola-crisis-management-case-study/> [25.06.2023.]
2. *About The Coca-Cola Company* (bez datuma) Dostupno na: <https://investors.coca-colacompany.com/about> [21.05.2023.]
3. Anders, J. (2011) *Coca-Cola's Marketing Strategy: An Analysis of Price, Product and Communication*. Norderstadt: GRIN Verlag GmbH
4. Antolić, M., i Dizdar Mihaljević, M. (2021). 'Uloga glasila u javnome životu srednjovjekovnoga stanovništva dalmatinskih komuna', *Pro tempore*, (16), str. 53-74. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/277564> (Datum pristupa: 13.07.2023.)
5. Avicii vs. Conrad Sewell. „Taste the felling.“ YouTube, otpremila Coca-Cola, 10. ožujka 2016., <https://www.youtube.com/watch?v=F82W3tKtr8c>
6. Barić, M. (2020) *Matrična organizacijska struktura* [online]. Završni rad. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku: Ekonomski fakultet u Osijeku. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos:4022/datastream/PDF/view>
7. Beck, U. (2016) *Strateški marketing Coca-Cole HBC Hrvatska* [online] Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A1267/datastream/PDF/view>
8. Bolfek, B., Milković, V., i Lukavac, M. (2017). „Utjecaj interne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika radnim mjestom“, *Oeconomica Jadertina*, 7(1), str. 16-27. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/184194> (Datum pristupa: 01.07.2023.)
9. Brajdić Vuković, M., Miočić, I., Čekolj, N., Ledić, J. (2021) *Kvalitativna studija slučaja: od ideje do realizacije* [online]. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet. Dostupno na: <https://repository.ffri.uniri.hr/islandora/object/ffri%3A3002/datastream/FILE0/view>
10. Britannica, Urednici enciklopedije (bez datuma) *The Coca-Cola Company*. Enciklopedija Britannica. Dostupno na: <https://www.britannica.com/topic/The-Coca-Cola-Company>
11. Burić, I. (2021) *Skripta: Metodologija istraživanja masovne komunikacije*, Zagreb: Fakultet hrvatskih studija, Sveučilišta u Zagrebu.
12. *Coca-Cola Australia The History and Future of King Cross Coca-Cola Sign* [29.05.2023.]
13. *Coca-Cola HBC Adria Studija o socioekonomskome utjecaju Coca-Cole u Hrvatskoj u 2021. godini* (2021). Dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/hr/documents/media/hrv/Studija%20o%20socioekonomskome%20utjecaju%20Coca-Cole%20u%20Hrvatskoj%20u%202021.%20godini-hr.pdf.downloadasset.pdf> [28.05.2023.]
14. *Coca-Cola HBC Hrvatska Jaka alkoholna pića* (bez datuma). Dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/our-24-7-portfolio/jaka-alkoholna-pica> [28.05.2023.]

15. *Coca-Cola HBC Hrvatska Naš ekološki otisak* (bez datuma). Dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/odrzivo-poslovanje-hr/okolis> [28.05.2023.]
16. *Coca-Cola HBC Hrvatska Naša vizija i svrha* (bez datuma). Dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/o-nama/nasa-vizija-strategija-i-svrha> [28.05.2023.]
17. *Coca-Cola HBC Hrvatska Povezanost s tvrtkom The Coca-Cola Company* (bez datuma). Dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/o-nama/povezanost-sa-tvrtkom-the-coca-cola-company> [28.05.2023.]
18. *Coca-Cola HBC Incident Management and Crisis Resolution (IMCR)*. Dostupno na: <https://www.coca-colahellenic.com/en/about-us/corporate-governance/incident-management-and-crisis-resolution> [28.06.2023.]
19. *Coca-Cola HBC Our departments* (bez datuma) Dostupno na: <https://www.coca-colahellenic.com/en/working-with-us/our-departments> [28.05.2023.]
20. *CourseSidekick Case Study Coca-Cola* (2023) Dostupno na: <https://www.coursesidekick.com/business/57880> [26.06.2023.]
21. Cornelissen, J. (2010) *Corporate Communications Theory and Practice* [online]. Emerald Group Publishing Limited. Dostupno na: [https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/39352\\_978\\_0\\_85702\\_243\\_1.pdf](https://www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/39352_978_0_85702_243_1.pdf)
22. Coufano, G. (2023.) *Coca-Cola Organizational Structure*. FourWeekMBA. Dostupno na: <https://fourweekmba.com/coca-cola-organizational-structure/> [23.05.2023.]
23. Fuhrmeister, C. (2020) *Coca-Cola cutting 500 jobs in Atlanta as part of restructuring*. Atlanta Business Chronicle. Dostupno na: <https://www.bizjournals.com/atlanta/news/2020/12/17/coca-cola-job-cuts-atlanta-restructuring.html> [23.05.2023.]
24. Gentleman, A. (2006) *Pesticide allegations trip up Coke and Pepsi - Business - International Herald Tribune*. New York Times. Dostupno na: <https://www.nytimes.com/2006/08/22/business/worldbusiness/22iht-coke.2562750.html> [26.06.2023.]
25. Gonzales-Lara Yeshayahu, J. (2022.) *Coca-Cola Marketing Strategy and SWOT Analysis: The Inventor of The Coca-Cola Beverage*, Florida: La Diaspora Miami.
26. Gravel, A. (2023.) *10 examples of strong brand storytelling*. Dostupno na: <https://www.toaststudio.com/en/pg-volvo-and-other-examples-of-strong-brand-storytelling/> [16.07.2023.]
27. Gürel, E., Tat, M. (2017) „SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW“, *Journal of International Social Research*, 10, str. 994-1006. Preuzeto s: 10.17719/jisr.2017.1832.
28. *History of Coca-Cola* (bez datuma) Dostupno na: <https://www.ig.com/za/shares/markets-shares/coca-cola-co-KO-US/history-of-coca-cola> [23.05.2023.]
29. *IvyPanda Coca-Cola Business Communication in Practice Report* (2021). Dostupno na: <https://ivypanda.com/essays/coca-cola-business-communication-in-practice/> [22.06.2023.]
30. Jugo, D. (2017) *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga
31. Jurković, Z. (2012). „Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije“, *Ekonomski vjesnik*, XXV(2), str. 387-399. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/94882> (Datum pristupa: 20.05.2023.)

32. *Kodeks poslovnog ponašanja* (2012). Dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/content/dam/cch/hr/documents/about-us/kodeks-poslovnoga-ponasanja.pdf> [23.06.2023.]
33. komunikacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 20. 05. 2023. <http://www.enciklopedija.hk/Natuknica.aspx?ID=32686>.
34. Luketa, E. (2021). „TEORIJSKI ASPEKTI KORPORATIVNE KOMUNIKACIJE I NJEZINIH SASTAVNICA“, *Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 15(1-2), str. 107-115. <https://doi.org/10.51650/ezrvs.15.1-2.7>
35. Martin, R. (2018) *Coca-Cola and Sponsorship Best Practice*. Digital Growth Strategy. Dostupno na: <https://www.ronanmart.in/blog/coca-cola-sponsorship/> [25.06.2023.]
36. Mihalić, I. (2021) *Oblici interne i eksterne poslovne komunikacije na primjeru Podravke d.d.* [online]. Završni rad. Koprivnica: Sveučilište Sjever. Dostupno na: <https://repositorij.unin.hr/islandora/object/unin%3A3859/datastream/PDF/view>
37. Miočić, I. (2018). „FLEKSIBILNOST STUDIJE SLUČAJA: PREDNOST ILI IZAZOV ZA ISTRAŽIVAČE?“, *Ljetopis socijalnog rada*, 25(2), str. 175-194. <https://doi.org/10.3935/ljsr.v25i2.209>
38. Moye, J. (2016) *The Sounds of „Taste the Feeling“ Coke Partners With Avicii for Global Campaign Anthem Featuring Conrad Sewell*. Coca-Cola Australia. Dostupno na: <https://www.coca-colacompany.com/au/news/the-sounds-of-taste-the-feeling> [28.05.2023.]
39. *NYSE: The New York Stock Exchange* (bez datuma) Dostupno na: <https://www.nyse.com/quote/XNYS:KO> [22.05.2023.]
40. Paracha, N. (2017) *Cola wars: A social and political history*. DAWN. Dostupno na: <https://www.dawn.com/news/1329368> [28.06.2023.]
41. Pendergrast, M. (2013). *For God, Country & Coca-Cola. The Definitive History of the Great American Soft Drink and the Company That Makes It*. New York: Basic Book.
42. *Poslovna Hrvatska: Coca-Cola HBC Hrvatska d.o.o.* (bez datuma) Dostupno na: <https://www.poslovna.hr/lite/coca-cola-hbc-hrvatska/319883/subjekti.aspx> [28.05.2023.]
43. *Professional Academy Marketing Theoris- The Communication Mix* (bez datuma). Dostupno na: <https://www.professionalacademy.com/blogs/marketing-theories-the-communications-mix/> [29.05.2023.]
44. Rako, M. (2021) *Komunikacija novog doba* [online]. Završni rad. Split: Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije. Dostupno na: <https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwig2tKh8fT-AhUAAAAAHQAAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Frepositorij.oss.unist.hr%2Fislandora%2Fobject%2Fosst%3A1441%2Fdatastream%2FPDF%2Fdownload&psig=AOvVaw1WZw3iNSiVrMyUhbUI1Jkx&ust=1684156252173665>
45. reputacija. *Hrvatska enciklopedija, mrežno izdanje*. Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2021. Pristupljeno 13. 7. 2023. <http://www.enciklopedija.hr/Natuknica.aspx?ID=52520>.
46. Srednoselec, T. (2017) *Analiza korporativnih komunikacija poduzeća Podravka* [online]. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na: <https://repositorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A1939/datastream/PDF/view?fbclid=IwAR3XU1gwC6pi0lecAb5krayXcd5BwsfErdL2tdOUUQ5kzm6KPjbC5IIVCM>



47. Strunk, D. (2019) *The biggest rivalry in Atlanta on Super Bowl weekend has nothing to do with football*. CNN. Dostupno na: <https://edition.cnn.com/2019/01/29/media/super-bowl-2019-coke-pepsi-trnd/index.html> [28.06.2023.]
48. Svetec, A. (2018) *Analiza televizije kao medija na primjeru Coca-Cole* [online]. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Dostupno na: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu%3A2521/datastream/PDF/view>
49. *The Coca-Cola Company Coca-Cola Extends Olympic Partnership* (2019). Dostupno na: <https://www.coca-colacompany.com/media-center/coca-cola-extends-olympic-partnership> [24.06.2023.]
50. *The Coca-Cola Company Creating „I'd Like to Buy the World a Coke“* Dostupno na: <https://www.coca-colacompany.com/about-us/history/creating-id-like-to-buy-the-world-a-coke> [29.05.2023.]
51. *The Coca-Cola Company Environmental Policy* (2021) Dostupno na: <https://www.coca-colacompany.com/policies-and-practices/environmental-policy> [28.05.2023.]
52. *The Coca-Cola Company Nerazdvoji čep* (bez datuma) Dostupno na: <https://www.coca-cola.com/hr/hr/offerings/tethered-cap> [28.05.2023.]
53. *The Coca-Cola Company The Coca-Cola Company Announces Participation in dbAccess Global Consumer Conference* (2023) Dostupno na: [https://d1io3yog0oux5.cloudfront.net/c5862ed5e74fa3ee46963004acf85ce2/cocacolacompany/news/2023-05-12 The Coca Cola Company Announces Participation in 1084.pdf](https://d1io3yog0oux5.cloudfront.net/c5862ed5e74fa3ee46963004acf85ce2/cocacolacompany/news/2023-05-12%20The%20Coca%20Cola%20Company%20Announces%20Participation%20in%201084.pdf) [22.06.2023.]
54. *The Economic Times. What is „PEST Analysis“* (2023). Dostupno na: <https://economictimes.indiatimes.com/definition/pest-analysis> [12.07.2023.]
55. Tomić, Z. (2016) *ODNOSI S JAVNOŠĆU Teorija i praksa*. Zagreb-Sarajevo: Synopsis
56. Tomić, Z., i Milas, Z. (2007). „Strategija kao odgovor na krizu“, *Politička misao*, 44(1), str. 137-149. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/20151> (Datum pristupa: 22.04.2023.)
57. *The U.S. Inflation Calculator* (bez datuma) Dostupno na: <https://www.usinflationcalculator.com/> [22.05.2023.]
58. *Ukratko o Coca-Coli HBC Hrvatska* (bez datuma) Dostupno na: <https://hr.coca-colahellenic.com/hr/o-nama/ukratko-o-coca-coli-hbc-hrvatska> [27.05.2023.]
59. Van Riel, M., Fombrun, C. (2007) *ESSENTIAL OF CORPORATE COMMUNICATION* [online]. New York: Routledge. Dostupno na: <https://asue.am/upload/files/asue/Essentials-of-Corporate-Communication-PDFDrive.com-.pdf?fbclid=IwAR0k6kDqnBDf6u67EVeE-zAXIjCOIc0AFDOFWw9U7eWtHpKHQLxEUUCejE>
60. Whiteman, H. (2014). *Should 'junk food' companies be sponsoring major sporting events?* MedicalNewsToday. Dostupno na: <https://www.medicalnewstoday.com/articles/278521> [25.06.2023.]
61. Zdjelar, I. (2019) *Proces organizacijske strukture i utjecaj na uspješnost logistike prodaje* [online]. Završni rad. Požega: Veleučilište u Požegi. Dostupno na: <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vup:1253/datastream/PDF>
62. Zelić, M. (2013). „BRAND I NJEGOV UTJECAJ NA KLIJENTE I KOMPANIJE“, *Hum*, (10), str. 349-365. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/228202> (Datum pristupa: 12.07.2023.)

## **POPIS TABLICA I SLIKA**

1. Slika 1: Struktura korporativne komunikacije (izvor: Jurković, 2012: 389)
2. Slika 2: Organizacijska struktura *The Coca-Cola Company* (izvor: Coufano, 2023)
3. Tablica 1: SWOT analiza *The Coca-Cola Company* (izvor: Gonzales-Lara, 2022: 17-21)
4. Tablica 2: PEST analiza *The Coca-Cola Company* (izvor: Anders, 2011: 8-10)