

# Krizno komuniciranje na primjeru brenda Balenciaga

---

**Dangubić, Nika**

**Undergraduate thesis / Završni 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:111:507502>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-22**



*Repository / Repozitorij:*

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Nika Dangubić

**KRIZNO KOMUNICIRANJE NA  
PRIMJERU BRENDA BALENCIAGA**

ZAVRŠNI RAD

Zagreb, 2023.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Nika Dangubić

**KRIZNO KOMUNICIRANJE NA  
PRIMJERU BRENDA BALENCIAGA**

Završni rad

Mentor: prof. dr. sc. Danijel Labaš

Sumentor: dr. sc. Davor Trbušić

Zagreb, 2023.

## Sažetak

Krizne situacije i prijeteće okolnosti su konstantno prisutne u životu svake organizacije. Opasnosti koje donose, mogu izazvati neočekivane i štetne posljedice. Stoga je u kriznim stanjima ključno reagirati ispravno, shvatiti na što treba obratiti pažnju i kakvi izazovi se mogu očekivati. Pronalazak uzroka krize može pridonijeti razumijevanju njezinih osobitosti i olakšati borbu protiv iste, a oni mogu biti vanjski i unutrašnji. U ovom radu objasnit će se da krizno komuniciranje kao dio odnosa s javnošću, predstavlja velike izazove i stresna razdoblja za cijelu organizaciju, no kreiranjem kriznog plana moguće je olakšati te ubrzati rješavanje krize uz što manje posljedice. U planiranje takve strategije su direktno uključeni izabrani pojedinci, članovi kriznog tima. Krucijalno je da u kriznim situacijama članovi organizacije ostanu smireni i objektivno razmatraju najbolje mogućnosti za otklanjanje prijetnji za organizaciju. Oni pogođeni krizom moraju pravovremeno obavijestiti javnost o tome što se događa.

Primjer Balenciaginog slučaja pokazat će tijekom događanja krize i reakciju kriznog tima ovog svjetski poznatog brenda. Prikazat će se uzroci krizne situacije, provokativne fotografije koje je Balenciaga koristila u promotivne svrhe, te reakciju javnosti na plasirani sadržaj. Također, u radu je predstavljena i strategija koju je Balenciaga koristila u rješavanju krize. Prati se komunikacija brenda usmjerena prema javnosti, brzina reagiranja i efikasnost donesenih odluka u kriznoj situaciji. Nakon ovog skandaloznog događaja, Balenciaga je pretrpjela brojne gubitke uključujući narušavanje reputacije, pad prihoda i gubitak podrške korisnika. Krizna situacija najveće svjetske modne kuće, odjeknula je svijetom, a koliko će se dugo razgovarati o posljedicama tek ćemo saznati.

Ključne riječi: kriza, krizno komuniciranje, komunikacija, brend Balenciaga, moda, strategija.

## SUMMARY

Crisis situations and threatening circumstances are constantly present in the life of every organization. The dangers they bring can cause unexpected and harmful consequences. Therefore, in crisis situations, it is crucial to react correctly, to understand what to pay attention to and what challenges can be expected. Finding the cause of a crisis can contribute to understanding its peculiarities and facilitate the fight against it and they can be external and internal. This paper will explain that crisis communication as part of public relations, represents major challenges and stressful periods for the entire organization, but by creating a crisis plan it is possible to facilitate and accelerate the resolution of the crisis with as few consequences as possible. In the planning of such a strategy are directly involved selected individuals, members of the crisis team. It is crucial that in crisis situations- members of the organization remain calm and objectively consider the best opportunities for eliminating threats for the organization. Those affected by the crisis must inform the public in a timely manner what is happening.

The example of Balenciaga's case will show the course of crisis events and the reaction of the crisis team of this world-famous brand. The causes of the crisis situation, provocative photos used by Balenciaga for promotional purposes, and the public reaction to the content placed will be presented. Also, the paper presents the strategy that Balenciaga used in resolving the crisis. The communication of the brand directed towards the public, the speed of reaction and the efficiency of decisions made in a crisis situation are discussed. Following this scandalous event, Balenciaga suffered numerous losses including reputational damage, declining revenue and loss of customer support. The crisis situation of the world's largest fashion house has resonated around the world, and how long the consequences will be discussed is yet to be found out.

**Key words:** crisis, crisis communication, communication, brand Balenciaga, fashion, strategy.

## Sadržaj

UVOD.....	1
1. POJAM KRIZE .....	2
2. UZROCI KRIZE .....	3
3. KRIZNO KOMUNICIRANJE .....	3
3.1. KRIZNI TIM .....	4
3.2. KRIZNI PLAN .....	5
3.3. OBLIK I SADRŽAJ KOMUNIKACIJE TIJEKOM KRIZE .....	6
4. STUDIJA SLUČAJA: KRIZNO KOMUNICIRANJE BALENCIAGE.....	8
ZAKLJUČAK.....	14
LITERATURA .....	16

## Uvod

Krizu prepoznajemo kao ugrožavajuće stanje, koje u sebi nosi veliki potencijal štete za okruženje u kojem se dogodi. Mnogo je faktora u krizi koji utječu na njezin tijek i prijetnje, stoga za suočavanje s njom nikada ne možemo biti u potpunosti spremni. Različiti uzroci krize mogu olakšati ili otežati njezino savladavanje. Postoje unutrašnji uzorci koji se odnose na procese u organizaciji i nastaju unutra kao rezultat narušenih međuljudskih odnosa, a postoje i vanjski uzroci, koji nastaju izvan organizacije te na njih ona nema nikakav utjecaj. Takvi su uzroci: gospodarske krize, elementarne nepogode, ratna stanja i slično.

Krizni plan je strateški dokument koji obuhvaća potencijalna rješenja i metode izlaska iz krize, a osmišljava ga krizni tim čak i prije samog nastanka krize. Unatoč tome, krizni plan nije savršeno rješenje za krizu, iako može olakšati mnogo toga, krizni plan se prilagođava kriznoj situaciji i njezinim specifičnostima. Članovi kriznog tima su izabrani zaposlenici organizacije, odnosno stručnjaci iz različitih područja, ponekad uključujući i osobu izvan organizacije, koja bi trebala pridonijeti objektivnim pristupom budući da nije zaposlenik ugrožene firme. Krizne situacije imaju svoje zakonitosti i specifičnosti, a krizni tim će komunicirati i kada kriza završi. Dvije vrste komunikacije su proaktivna i reaktivna. Prilagođavajući komunikaciju situaciji, okolnostima i rizicima kojima je organizacija izložena, obje mogu biti odgovarajuće no najčešće se koristi reaktivna.

Ovo bolno i izazovno iskustvo podrazumijeva donošenje krucijalnih odluka za budućnost organizacije te je rezultat svake krize nužno promjena. Ovisno o pristupu i stavu organizacije koja se našla u krizi, ovaj izazovni period može biti najbolje ili najgore što se dogodilo okruženju ili organizaciji.

Unatoč tome što niti jedna organizacija ili skupina ljudi nije imuna na pojavu krize i svi su je iskusili, postoje uspješniji i manje uspješni načini prevladavanja krize. Kontroverzna kampanja brenda Balenciaga s kraja 2022. je primjer krize velikih razmjera, koja je reakcije javnosti primala diljem svijeta. Krizni tim je uzeo u obzir glavne tri karakteristike krize (iznenađenje, prijetnja i nužnost brze reakcije) pa je njihova komunikacija bila

pravovremena, no koliko štete je događaj ostavio iza sebe pokazuje se mjesecima nakon, kroz pad profita, narušenu reputaciju brenda u očima potrošača i oslabljenu prodaju.

## 1. Pojam krize

Kako navodi Marjan Malešić (2003: 64) kriza je afektivna kategorija koja ruši naš prijašnji način gledanja na svijet, donosi materijalnu štetu patnju ljudi i nepravедnost te stoga generira mnogo straha”.

Kriza se kao skup okolnosti pojavljuje u različitim oblicima i različitog intenziteta, a njena je osnovna pretpostavka događaj koji u sebi nosi veliki potencijal štete te razarajućih posljedica (Trbušić, 2021). Ovisno o tome koje područje zahvaća, kreiraju se strategije i planovi kojima se može riješiti ili ublažiti njezine posljedice. Iako je najčešća asocijacija na krizu ona ekonomska, može se pojaviti bilo gdje i bilo kada, a njezin rezultat je nužno, promjena. Najvažnije je znati da kriza uvijek dolazi iznenadno, predstavlja veliku prijetnju i zahtjeva od kriznog tima brzu te učinkovitu reakciju. Time čini krizno komuniciranje jednim od najzahtjevnijih i najizazovnijih područja odnosa s javnošću. „Krizne iznenadne i nenajavljene situacije kolateralno čine građane nesigurnim te destabiliziraju institucije, države i čitavo okruženje koje je zahvaćeno kriznim događajima” (Plenković, 2016: 114). Na krizne događaje nijedno okruženje nije imuno, oni mogu zahvatiti i najveće organizacije na svijetu. Kriza ne mora biti kraj organizacije ili ostaviti trajno narušenu reputaciju organizacija, jer brzo i pravovremeno reagiranje te promišljene odluke mogu dovesti oštećenike do točke preokreta. Za jednu organizaciju, tim ili udruženje, ona može biti najbolja ili najgora stvar koja im se dogodila (Institute for Public Relations, 2007).



## 2. Uzroci krize

Budući da je najistaknutija osobina krize nepredvidivost, vrlo je kompleksan zadatak prepoznati i razumjeti uzroke krize. Spoznaja uzroka nastale krize može značajno olakšati rad timu prilikom njezinog rješavanja te objasniti je li bilo moguće spriječiti da do nje dođe. U svojoj najširoj podjeli, uzroci kriza su vanjski i unutrašnji. Vanjski uzroci krize su faktori na koje organizacija zahvaćena krizom, ne utječe, ne može ih prepoznati ni spriječiti. Takve situacije su elementarne nepogode, društvene i političke promjene, gospodarske krize, inflacija. Suprotno tome, unutrašnji uzroci krize se stvaraju unutar organizacije i posljedica su međuljudskih odnosa, poslovnog okruženja i dinamike, a čak 80% kriznih situacija prouzročeno je unutrašnjim ljudskim čimbenikom (Jugo, 2017:63). Stoga loša poslovna organizacija, zavist, korupcija ili nedovoljna komunikacija vrlo lako mogu narušiti stabilnost i kvalitetu organizacije. Uzorci krize su važni i za evaluaciju koju provodi krizni tim po završetku krize, kako bi se čimbenici koji su doveli do opasnosti mogli promatrati i u budućnosti spriječiti ponovnu prijetnju. Ukoliko je riječ o vanjskim uzrocima krize, iako će se provesti evaluacija, njihovo ponovno aktiviranje nije moguće spriječiti jer su proizašli iz okolnosti na koje organizacija nema utjecaja (Španja, 2019). Kada uzroci krize postanu poznati kriznom timu, na njima je da o tome obavijeste javnost. Uz sve dodatne informacije, dionici moraju znati kako je došlo do krize i što se moglo učiniti da se ona spriječi.

## 3. Krizno komuniciranje

Prema Zoranu Tomiću i Josipu Sapunaru (2006: 299) „krizno komuniciranje je ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je za takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu”.

Ovo područje odnosa s javnošću često se navodi i kao najizazovnije upravo zbog elementa opasnosti kroz iznenađenja koje donosi. Kriza nije zaobišla ni najveće odnosno najmoćnije organizacije svijeta, što pokazuje kako na nju nitko nije imun. Unatoč kvalitetnoj organizaciji, uspješnim financijskim rezultatima i naprednom poslovanju,

kriza se događa u trenutku, donosi izazovne okolnosti a u najtežim slučajevima, može značiti kraj (Tomić i Sapunar, 2006).

Tijekom kriznog procesa, glavni i odgovorni za svaku odluku u rješavanju problema su članovi kriznog tima. Posebno obučeni suradnici koji su, bez obzira na svoju pripremljenost u takvim situacijama, uvijek primorani donositi brze i zahtjevne odluke. U interaktivnom procesu razmjene mišljenja, pronalaska rješenja i provođenja strategija, kao što je krizno komuniciranje, djeluje se u tri faze: pretkrizno stanje, krizno stanje i postkrizno stanje (Trbušić, 2021). „Poruke su u kriznom komuniciranju često višestruke, s ciljem eliminiranja utjecaja krize i smanjivanja utjecaja krize na minimum (Bulajić, 2016). Tomić i Sapunar (2006: 302) smatraju da će upravo kriza u svojim prijelomnim trenucima razotkriti sve probleme i poteškoće u kolektivu, pojedince koji nisu spremni surađivati i timski pronalaziti rješenja. Navode da je ključ uspjeha u radu, čak i u rješavanju kriznih situacija upravo učinkovita komunikacija između ljudi, kojom će put do savladavanja krize biti jednostavniji i brži.

Tijekom komuniciranja u krizi, osim pravodobnog obavještanja zaposlenika u kompaniji jednako je važno istupiti pred publiku. Javnost je jedna od ključnih figura u ovom procesu informiranja i mora biti na vrijeme obavještena o detaljima. „Čak ako se i ne prikupe sve informacije, glasnogovornik ili osoba ovlaštena za komunikaciju s medijima, mora reagirati na novinarske upite kako bi izbjegao 'informacijsku prazninu' (Tomić i Sapunar, 2006: 306).

### 3.1. Krizni tim

Tijekom mirnog razdoblja u životu organizacija, važno je odrediti članove kriznog tima kako bi u slučaju krizne situacije bili pripremljeni i lakše pobijedili svaku prijetnju. Nije jednostavno pronaći ljude u organizaciji koji su istovremeno timski igrači i stručni pojedinci, no krizni tim zahtjeva od svojih članova zajednički trud i napore koji će pomoći prebroditi izazovne situacije.

Ovisno o okolnostima, sastav kriznog tima obuhvaća predstavnike iz odjela odnosa s javnošću, stručnjaka za ljudske potencijale, stručnjaka za sigurnost, stručnjaka za

financije i računovodstvo, pravnog stručnjaka te vanjskog suradnika. Korist vanjskog suradnika dodatno je istaknuta zbog objektivnosti procjene čovjeka izvan organizacije, koji može primijetiti te istaknuti pojedinosti koje bi njezini zaposlenici potencijalno previdjeli (Trbušić, 2021).

„Situacijska krizna teorija komunikacije drži da krizni menadžeri moraju ponuditi poučne i prilagodbene informacije prije poduzimanja bilo koje akcije namijenjene da se pozabavi reputacijskim problemima” (Tomić i Milas, 2007: 144). U kriznim situacijama značajno se može narušiti reputacija određene organizacije što će uvijek imati veće posljedice jer se ona, suprotno od imidža, gradi godinama. Reputacija je slika o organizaciji, a javlja se u formi asocijacija i osjećaja koji se u ljudima pobuđuju prilikom interakcije s brendom. Stoga je prije spašavanja reputacije, najvažniji zadatak kriznog tima iznijeti promišljene, analizirane i argumentirane odluke kojima će planski odstraniti ili maksimalno umanjiti sve prijetnje.

Također, krizni tim nije završio s radom ni kada je prijetnja krizne situacije otklonjena. Tijekom postkriznog razdoblja, tim mora provesti evaluaciju i proučiti sve što se dogodilo tijekom kriznog procesa. Nužno je obuhvatiti svako njihovo djelovanje, rezultate i nedostatke u prevladavanju opasnosti. Prema Sanji Španja (2019: 262) „naglasak je, dakle, u praćenju i snimanju stanja tijekom procesa provedbe programa, dok se evaluacija bavi procjenom onoga što je postignuto te kako su se promjene dogodile”. Dva obavezna zadatka kriznog tima u ovoj fazi su ocjena svih napora i aktivnosti tijekom krize te nastaviti nadgledanja svih uzroka i posljedica netom završene krize. Izvršavanje ovih radnji uvelike može pridonijeti sprječavanju ponovnog nastanka krizne situacije (Španja, 2019).

### 3.2. Krizni plan

Iako za kriznu situaciju nema potpune i precizne pripreme, krizni plan, koji mora osmisliti krizni tim, je strategija potrebna da bi se objasnili svi koraci u rješavanju prijeteeće situacije. „Krizni plan pruža popise ključnih podataka za kontakte, podsjetnike o tome što bi se trebalo napraviti u krizi i obrasce koji će se koristiti za dokumentiranje odgovora na krizu” (Institute for Public Relations, 2007). U ovakvom planu neće se razraditi svaki korak u rješavanju krize, niti se može očekivati da će on u potpunosti pretpostaviti sve

opasnosti, no krizni plan će timu stručnjaka značajno uštedjeti vrijeme te olakšati zahtjevne odluke. Svakako treba istaknuti važnost timskog rada i suradnje između zaposlenika jer će naposljetku različitosti u razmišljanjima, raznovrsne ideje i saznanja sačuvati organizaciju od propasti (Janeš i Metzinger, 2018).

Termin *Zlatni sat* (eng. *Golden hour*) preuzet je iz vojne terminologije, a označavao je prvih 60 minuta od trenutka ranjavanja vojnika, koji su bili ključni za spašavanje njegova života. Dr. R. Adams Cooley je zaslužan za kreiranje ovog izraza koji je kasnije zaživio u i u području kriznog komuniciranja. „Postoji zlatni sat između života i smrti. Ako ste teško ozlijeđeni imate 60 minuta da preživite. Možda tada nećete umrijeti, već za dva ili tri dana, ali tada se u vašem tijelu dogodilo nešto nepopravljivo” (Cooley, 2021). Ako se vojniku nije pružila odgovarajuća pomoć tijekom *zlatnog sata*, on najizglednije ne bi preživio. U kriznoj situaciji je vrlo slično, zlatni sat označava period od prvih 60 minuta od nastanka krize, kada je nužno reagirati. Tijekom zlatnog sata, želite imati brzi uvid u trenutne okolnosti, kako biste mogli reagirati ispravno i spriječiti eskalaciju.

### 3.3. Oblik i sadržaj komunikacije tijekom krize

„Krizne situacije zahtijevaju učinkovito djelovanje komunikacijskih procesa kako bi se spriječile nepotpune informacije, pojave glasina ili iskrivljene slike o događaju” (Metzinger i Janeš, 2018: 153).

Ovisno o okolnostima u kojima se organizacija nalazi, preferencijama i osobitostima publike, način komuniciranja u krizi se prilagođava i mijenja. Javnost svakako mora biti informirana što prije, poruke koje se komuniciraju prema njoj su ranije osmišljene, ispravno sastavljene i pružaju sve ključne informacije. Prava vrijednost organiziranog rada s medijima pokazuje se u kriznim situacijama. Organizacija će ostvariti uspješniju komunikaciju s publikom ukoliko komunicira mali broj pomno odabranih poruka. Važno je iznijeti sve ključne i istinite podatke o kriznoj situaciji, njezinim prijetnjama i načinu djelovanja protiv iste. Segmentacija publike značajno može doprinijeti pozitivnom razvoju komunikacije s dionicima. Prilagođavanje poruke ciljanoj publici, odabir optimalnog komunikacijskog kanala i vrijeme komuniciranja pruža mnoge pogodnosti. Opasnost nastaje ako organizacije izaberu šutnju kao odgovor na krizu jer se šutnjom

ostavlja dojam da nešto skrivate (Trbušić, 2021). Iako to ne mora biti slučaj, što više vremena prođe da niste komunicirali konkretnu poruku prema javnosti, više nepovjerenja ona gradi prema vama.

Ipak, postoje trenuci u kojima šutnja može biti dio kriznog komuniciranja, tada je ona strateška tišina ili promišljena neaktivnost.

„Iako mnogi teoretičari kriznog komuniciranja šutnju nazivaju pravnom pomoći, ona može biti dio namjerne strategije kao komunikacijska aktivnost” (Bevanda i Bijakšić, 2020: 5). Strateška tišina je produktivna reakcija na krizu jedino ako su dionici svjesni i jasno im je zašto organizacija šuti. Primjerice, ukoliko je krizna situacija tragičan događaj u kojem ima stradalih pa je šutnja način kojim se iskazuje suosjećanje sa obiteljima žrtava. U tom slučaju šuti se zbog viših ciljeva i takav način komunikacije je razumljiv i učinkovit (Trbušić, 2021). Postoje dvije vrste komunikacije u kriznim situacijama, proaktivna i reaktivna. Proaktivna komunikacija podrazumijeva pripremanje informacijskih materijala za novinare s obzirom da će oni vrlo brzo pokušati doći u posjed informacijama o krizi. Također, veliki je naglasak na imenovanju glasnogovornika koji je medijator vaše komunikacije s publikom. On tijekom čitave krize ima obavezu izvještavati o novostima, detaljima i osigurati medijima pravovremenu dopunu informacija. Proaktivna komunikacija podrazumijeva njegovanje odnosa s lokalnim urednicima i medijima tijekom ali i prije krizne situacije, osnivanje informacijskog centra radi dostupnosti informacija za javnost te kreiranje kriznog medijskog plana (Trbušić, 2021). „Novi pak koncept transcendentalnog vodstva nudi neke nove smjernice koje zaposlenicima sugeriraju da preuzmu dodatnu odgovornost i budu još proaktivniji, što u kriznoj situaciji može biti od presudne važnosti” (Brčić, Malbašić, Đukes, 2013: 287).

U reaktivnoj komunikaciji nema prostora za uskraćivanje komentara publici jer time ostaje na medijima da kreiraju vlastiti razvoj događaja kao i uzroke nastale krize. „Brojna znanstvena istraživanja i komunikacijska praksa pokazuju kako se primjenom zakonitosti kriznog komuniciranja među kojima i reaktivnih strategija značajno mogu smanjiti negativne posljedice za reputaciju i ukupno poslovanje tvrtki” (Jugo, 2015).

## 4. Studija slučaja: krizno komuniciranje Balenciage

Balenciaga je španjolski modni brend koji je 1919. godine osnovan u San Sebastianu, a kasnije je svoje sjedište preselio u Pariz, najveću svjetsku modnu metropolu. Osnivač, Christobal Balenciaga, bio je talentirani španjolski dizajner koji je prepoznatljiv po svojim autentičnim dizajnama a jednom prilikom, Christian Dior ga je nazvao „učiteljem svih nas”. Bio je poznat u čitavom modnom svijetu, što zbog poznavanja tehnike i konstrukcije, tako i zbog nepokolebljivog perfekcionizma (Charleston, 2004). Ovaj ekskluzivni brend poznat je po svojim neobičnim modnim izričajima te spajanjem tradicionalnih krojeva sa suvremenim trendovima. Brend ne proizvodi isključivo odjeću već su uključeni i u industriju nakita, ručnih torbi, obuće i kozmetičkih preparata. Brojna poznata lica surađivala su s Balenciagom i prihvatila ulogu ambasadora njihovih proizvoda.

Najava za proljetnu kolekciju Balenciage 2023. godine, objavljena je 28. studenog 2022. pod nazivom *Gift Shop Campaign*. Brend je objavio fotografije koje su predstavljale njihove najnovije odjevne predmete, iako je pažnja publike bila usmjerena na okolinu u kojoj su snimljene. Balenciaga je kampanju objavila kroz kontroverzne i moralno diskutabilne fotografije djece u svrhu promocije svog sadržaja. Na jednoj od njih su djeca koja su držala modne dodatke poput torbice oblika medvjedića koji je bio omotan opremom za vezivanje. „Ovo uključuje kožne trakaste lance i košulje s mrežastim majicama. Na fotografijama se vidjela i zdjela za pse sa šiljcima oko nje i ovratnik” (Silvas, 2022). Također, jedan od reklamnih materijala bila je i fotografija djevojčice koja pozira dok stoji na kupu razbacanih papira, koja ako se uveća jasno prikazuje papire o zakonu prema dječjoj pornografiji.



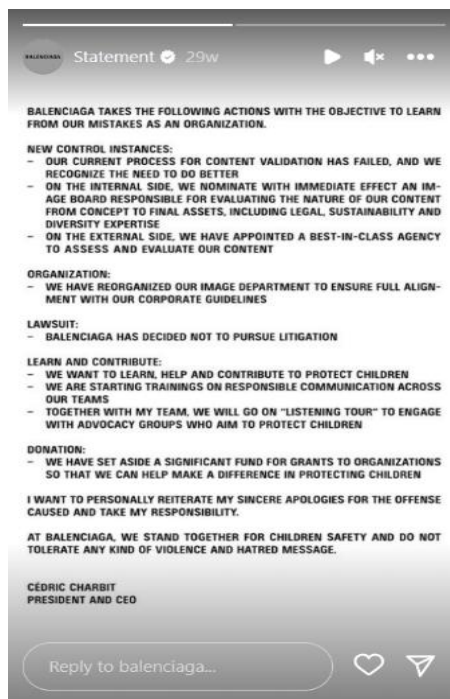
Slika 1: Fotografije proljetne kampanje Balenciage

Izvor: [The Balenciaga Ad Scandal and Our Children's Safety \(cpyu.org\)](https://www.cpyu.org/)

Iako je Balenciaga do tog trenutka već bila prepoznatljiva po svojim rizičnim istupima, nesvakidašnjim kreacijama i nerijetko direktnim provokacijama u svijetu mode, ovo je bio potez koji je naišao na brojne osude. Javnost je osudila brend i njihov način rada te ih je prozvala za plasiranje neprimjerenih kampanja u medije. „Fotografije su zajedno pokrenule oluju koja je od interneta ubrzo došla do Fox Newsa, potaknuta optužbama da je Balenciaga odobravala iskorištavanje djece” (Friedman, Paton and Testa, 2022). Ovakve provokativne radnje jednog svjetski poznatog tima, osim burnih reakcija u komentarima na društvenim mrežama, označile su početak brojnih prekida suradnji poznatih ličnosti s brendom. Odjek kampanje je bio ogroman, reakcije su se nizale diljem svijeta, potvrđujući da riskantan potez brenda ipak prelazi granice.

Kriza koja je nastala u *Gift Shop* kampanji, postavila je velike prijetnje u daljnjem poslovanju Balenciage. Osim što je njihova ideja kreativnih sadržaja doživjela slom, šteta koju su proizveli bila je ogromna. Djeca su najugroženija i najnemoćnija skupina ljudi, provokativne radnje na njihovu štetu svakako su mogle značiti krizu za cijelu organizaciju.

Balenciaga se 24. studenog—2022. prvi put obratila javnosti nakon incidenta s fotografijama, kada se porukama na svojim društvenim mrežama ispričala za učinjeno i poručila da će ukloniti sve fotografije iz kampanje sa svojih *online kanala*.



Slika 2: Isprika Balenciage na njihovom službenom Instagram profilu.  
Izvor: [What to Know About Balenciaga's Campaign Controversy - The New York Times \(nytimes.com\)](https://www.nytimes.com)

Nakon toga je uslijedila još jedna objava isprike koja se odnosila na fotografiju s dokumentima o zakonu prema dječjoj pornografiji. U svojoj komunikaciji, Balenciagin tim se ispričao, naveo da preuzimaju svoj dio odgovornosti i da im nikako nije bila namjera zadirati u ovako delikatnu temu. No, također su naveli da će poduzeti pravne radnje prema ljudima koji su sudjelovali u kreiranju fotografija i osmišljavanju ovakvih djela, čime se da naslutiti da smatraju kako nisu u potpunosti oni krivi. Naglasili su da osuđuju bilo kakvo poticanje i ohrabrivanje ovakvih poruka dječjeg zlostavljanja. Njihov sljedeći potez bila je tužba na račun North Six kompanije i Nicholasa Des Jardinsa koji je dizajnirao set za ovu kampanju, optužujući ga za nepromišljene i neprimjerene ideje koje je plasirao u središte njihovog brenda. Iz Balenciage su tvrdili da su sporni papiri izloženi na set bez njihovog znanja kako bi time negirali bilo kakvu poveznicu s dječjom pornografijom. No, odgovora s druge strane nije bilo. Mediji su pokušali doći do odgovora i kontaktirali kompaniju North Six koja je odlučila ne komentirati situaciju. Početkom prosinca, tužba je službeno povučena.



Iz svih Balenciaginih obraćanja javnosti, jasno je da su brzo reagirali i time pokušali zaštititi svoju organizaciju od novonastale opasnosti. U kriznim situacijama, brzina je jedna od najvažnijih faktora koje treba ispuniti, a njihov krizni tim je u tom području postupio pravovremeno.

Nadalje, nisu ostavili prostora za šutnju, nagađanja i iskrivljene percepcije događaja. Budući da se radi o svjetski poznatom brendu, u ovakvoj situaciji je vrlo lako moguće da dođe do pojave neistina koje bi u njihovom slučaju bile viralne i izuzetno štetne. Stoga je krizni tim, poduzeo sve mjere da poruke u javnost dođu iz njihovog pravca i točno, precizno i razumljivo prenesu poruku do cilja.

Posljednja isprika u ime čitavog Brenda Balenciaga, došla je od njihove kreativne direktorice Demne Gvasalie koja se na svom Instagram profilu ispričala radi „pogrešnog umjetničkog izbora”. „Osobno bih se željela ispričati radi pogrešnog umjetničkog izbora koncepta za kampanju darivanja s djecom, preuzimam u potpunosti svoju odgovornost. Bilo je neprimjereno postaviti djecu da promoviraju proizvode koji nemaju nikakve veze s njima” (Raiken, 2022).

Od četiri moguće strategije za djelovanje u krizi, Balenciaga se odlučila za strategiju ponovne izgradnje, koja podrazumijeva ponudu nadoknade i/ili isprike za krizu. Vrlo brzo nakon što se dogodila kriza, isprikama su priznali pogrešku, ali i razjasnili da im nikako nije bila namjera pozivati na bilo kakvo zlostavljanje djece. Brend je uskoro i objavio početak trogodišnje suradnje s Nacionalnim dječjim savezom i edukaciju o pomaganju djeci s izlječenjem trauma. Također, u mnogo manjoj mjeri, dio njihove komunikacije je i strategija umanjenja. Iako nisu poricali vlastitu odgovornost za ovakve skandalozne događaje, pravno su djelovali tužbom North Six kompanije i fotografa Nicholasa Des Jardinsa.

Iako je, dakle, u tragovima prisutna strategija umanjenje, Balenciaga je ipak priznala svoju pogrešku i bez dodatnih opravdanja pokušala sanirati štetu. Uklanjanje reklamnih materijala bio je prvi korak k prevladavanju krize.

„Balenciaga je ovog i prošlog tjedna izdala priopćenja, ispričavajući se za oglase i izražavajući žaljenje za situacijom, ali kritike brenda i dalje su vrlo prisutne na društvenim mrežama.” (Parisi, 2022)

Odgovornost je prihvatio i Francois-Henri Pinault, CEO Keringa - konglomerata koji u svom vlasništvu ima i Balenciagu koji smatra da je tim do sada imao organizirane procese kako bi izbjegli ovakve situacije, no unatoč tomu su pogriješili. Bez namjere da nekoga povrijede ili isprovociraju, upravo se to dogodilo.

Ova kriza je Balenciagi osim narušavanja reputacije, što je bilo poprilično naglašeno na društvenim mrežama, donijela i gubitke u prodaji pa samim time i pad financija.

Kako se navodi na internetskoj stranici MarketWatch (2023), Balenciaga je imala izvrsnu 2022.godinu prema prodaji i ostvarenom profit, dok je prosinac je to značajno promijenio. Tvrtka je ukupno pretrpjela pad usporedivih prihoda u četvrtom tromjesečju za 7%. Oni su pali na 5,28 milijardi eura dakle ispod 5,48 milijardi eura koliko je bila prognoza analitičara.

Nadalje, još jedan udarac na Balenciaginu reputaciju zadale su poznate ličnosti koje su uslijed skandala odlučile prekinuti suradnju s brendom. Brojne javne osobe koje su godinama zastupale brend i bile prepoznatljive kao njihovo zaštitno lice, sada su se oglašavale putem društvenih mreža iskazujući protivljenje ovakvom potezu Balenciage. Javno neslaganje s učinjenim je pokazala i Kim Kardashian, američka *reality* zvijezda koja je ujedno i ambasadorica brenda Balenciaga. Kim se obratila javnosti na svom Twitter profilu, u poruci u kojoj jasno navodi da nije bila informirana o ovakvim planovima brenda te kako se oštro bori protiv bilo kakvog zlostavljanja i iskorištavanja djece.

Također, s obzirom na njihovu dugogodišnju suradnju i težinu cijele situacije, Kim je istaknula da će razmisliti o nastavku suradnje s brendom.



Slika 3: Reakcija Kim Kardashian na Balenciaginu kampanju putem svog Twitter profila.

Izvor: [kim kardashian balenciaga scandal - Bing images](#)

Ova reakcija je značila novu veliku opasnost za brend, a na tijek daljnjih reakcija u virtualnom svijetu, Balenciaga nije imala nikakav utjecaj ni mogućnost ublažavanja posljedica. „Najistanknutija veza Balenciage i neke slavne osobe, službeno je bila ugrožena” (Binkley i Shoaib, 2022).

*Gift shop* kampanja je Balenciagu dovela do potpunog ruba trajnog narušavanja reputacije, gubitka brenda i velike financijske poteškoće. Unatoč njihovoj brznoj reakciji, pravilnom izboru strategija kojom su pokazali da žale za svim napravljenim i da nisu imali loše namjere, provokativne slike s dječjim figurama ostavile su snažan dojam na javnost.

## Zaključak

Krizno komuniciranje je zbog svojih izraženih karakteristika poput iznenađenja, prijetnje i nepredvidivosti, jedno od najizazovnijih područja odnosa s javnošću. Kriza dolazi nenajavljeno, a za sobom ostavlja velike i dugotrajne posljedice. Postoje različiti uzroci krize, a najčešća podjela je na unutrašnje i vanjske. Unutrašnji uzroci krize nastaju u organizaciji poput loših međuljudskih odnosa, loše organizacije i podjele poslova te ljubomore. Suprotno tomu, vanjski uzroci krize nastaju izvan organizacije i ona na njih ne može utjecati. Takve su pojave društvene promjene, gospodarske krize ili elementarne nepogode. Neovisno o vrsti ili veličini organizacije, krizna situacija može zahvatiti bilo koga bilo kada. Najveće i najmoćnije organizacije svijeta iskusile su krizu, njezine prijetnje i izazov. Rezultat krize je nužno i promjena u organizaciji koju krizni tim mora donijeti nakon evaluacije cijelog kriznog procesa. Izazovni period koji nastupa u ovakvim okolnostima, na posljertku za organizaciju može biti vrlo koristan. Stoga je brzina i način reagiranja ključna.

Slučaj Balenciage je primjer krizne situacije koja je uvelike utjecala na način poslovanja, gubitak prihoda i narušavanje reputacije jednog svjetski poznatog modnog brenda. Ova francuska modna kuća je u studenom 2022. godine, objavila fotografije proljetne kampanje za 2023. godinu. Na spornim fotografijama našla su se djeca s provokativnim i neprimjerenim proizvodima, poput torbice u obliku medvjedića koji je bio ukrašen opremom za vezivanje koja se povezuje sa seksualnim aktivnostima. Crni kožni lanci, bodljikavi povezi u potpunosti su skrenuli pozornost s modne kampanje i prebacili je, na zlostavljanje djece. Reakcije na ovakve fotografije bile su snažne, jer su korisnici diljem svijeta zgroženo promatrali provokativne materijale Balenciage. Brend je vrlo brzo reagirao, i strategijom nadoknade i/ili isprike pokušao objasniti situaciju. Ispričali su se putem svojih službenih profila na društvenim mrežama, a uslijedila je i tužba za North Six kompaniju i fotografa Nicholasa Des Jardinsa koji su radili na kreiranju seta i postavljanju detalja. Na posljertku je tužba povučena, no Balenciaga je posljedice ove kampanje osjetila na svom padu prihoda i ugroženim suradnjama sa svjetski poznatim ličnostima koji su bili ambasadori brenda. Kim Kardashian jedna je od njihovih najpoznatijih i najpraćenijih ambasadora te je nakon događaja progovorila javno o neslaganju i osudama ovakvih radnji. Najavila je i mogućnost prekida suradnje s

Balenciagom, a takav je tijekom događaja značajno pridonio narušavanju slike o brendu Balenciaga.

Unatoč brzom i efikasnoj reakciji, kriznog tima Balenciage te isprika kojima su priznali svoju pogrešku ovakva krizna situacija mora ostaviti trajne posljedice. Ova kriza je još jedan dokaz da i najmoćnije organizacije svijeta nisu imune na krizne situacije. Iako je izgledno da će uspješna svjetska korporacija, poput Balenciage u ovom slučaju, brže i uz manje posljedice prevladati krizu, udarac koji je primila bio je svjetskih razmjera. Kriza je završila i negativne posljedice koje je ostavila se s vremenom smanjuju, no ostaje pitanje je li izvjesno da je ovakva kobna pogreška jednog od najvećih svjetskih brendova zaista bila slučajna.

## POPIS LITERATURE:

1. Bevanda, A. i Bijakšić, S. (2020). Strategic silence in crisis communication - when is it better to remain silent?. *South Eastern European Journal of Communication*. 2(1), 7-15.
2. Binkley, C., Shoaib, M. (2022). *The price of Provocation: What's next for Balenciaga?*, <https://www.vogue.com/article/the-price-of-provocation-whats-next-for-balenciaga> (Pristupljeno: 24.06.2023.)
3. Brčić, R., Malbašić, I., i Đukes, S. (2013). Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu. *Ekonomski pregled*. 64(3), 279-296.
4. Bulajić, M. (2010). Krizno komuniciranje. *Medix*. 16, 77-78.
5. Charleston, B.D. (2004). *Heilbrunn timeline of art history*, [https://www.metmuseum.org/toah/hd/bale/hd\\_bale.htm](https://www.metmuseum.org/toah/hd/bale/hd_bale.htm) (Pristupljeno: 25.06.2023.)
6. Cowley, R.A. (2021). *Survive your 'Golden Hour' with crisis planning: Why nonprofits should prepare for a crisis - before it comes*, <https://guardian.agency/insight/survive-your-golden-hour-with-crisis-planning> (Pristupljeno: 24.06.2023.)
7. Friedman, J., Paton, E., Testa, J. (2022). *When high fashion and QAnon collide*, <https://www.nytimes.com/2022/11/28/style/balenciaga-campaign-controversy.html> (Pristupljeno: 24.06.2023.)
8. Institute for Public Relations (2007) *Crisis Management and Communications*, <https://instituteforpr.org/crisis-management-and-communications/> (Pristupljeno: 24.06.2023.)
9. Janeš, H., i Čendo Metzinger, T. (2018). Management of Communication Processes in Crisis Situations. *Annals of Disaster Risk Sciences*. 1(2), 151-155.
10. Jugo, D. (2017). *Menadžment kriznog komuniciranja*. Zagreb: Školska knjiga d.d.
11. Jugo, D. (2015). *Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju hrvatskih tvrtki*. Osijek: Interdisciplinarni poslijediplomski doktorski studij Komunikologija, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera.

12. Kollmeyer, B. (2023). *Sales at Balenciaga continue to suffer after child marketing scandal*, <https://www.marketwatch.com/story/sales-at-balenciaga-continue-to-suffer-after-child-marketing-scandal-bafa2dcf> (Pristupljeno: 25.06. 2023.)
13. Mueller, W. (2022). *The Balenciaga Ad Scandal and Our Children's Safety...*, <https://cpyu.org/2022/12/01/the-balenciaga-ad-scandal-and-our-childrens-safety/> (Pristupljeno: 24.06.2023.)
14. Parisi, D. (2022). *The Balenciaga controversy explained*, <https://www.glossy.co/fashion/the-balenciaga-controversy-explained/> (Pristupljeno: 24.06. 2023.)
15. Plenković, M. (2015). Krizno komuniciranje. *Mediji, kultura i odnosi s javnostima*. 6(2), 113-118.
16. Raiken, A. (2022). *Balenciaga creative director Demna issues apology amid campaign ad scandal: I need to learn from this*, <https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/balenciaga-scandal-demna-gvasalia-apology-ad-b2237846.html> (Pristupljeno: 25.06.2023.)
17. Silvas, A. (2022). *Balenciaga is being accused of promoting child abuse in its latest campaign. Here's why the luxury brand is in hot water*, <https://www.abc.net.au/news/2022-11-28/balenciaga-designer-brand-controversial-campaign-explained/101707536> (Pristupljeno: 24.06.2023.)
18. Španja, S. (2019). Evaluacija kao pedagoški fenomen. *Školski vjesnik*. 68(1), 261-278.
19. Tomić, Z., i Milas, Z. (2007). Strategija kao odgovor na krizu. *Politička misao*. 44(1), 137-149.
20. Tomić, Z., i Sapunar, J. (2006). Krizno komuniciranje, *Hum*, 1, 298-310.
21. Trbušić, D. 2021, *Seminar 5: Krizno komuniciranje*, studentsko predavanje, Uvod u odnose s javnošću, Fakultet hrvatskih studija u Zagrebu, održano 1. prosinca, 2021.