

# Odnosi s javnošću i krizno komuniciranje u modnoj industriji na primjerima brendova Zara i Balenciaga

---

Serenčeš, Dora

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:111:001956>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-02**



Repository / Repozitorij:

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





SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA

Dora Serenčeš

**ODNOSI S JAVNOŠĆU I KRIZNO  
KOMUNICIRANJE U MODNOJ INDUSTRIJI  
NA PRIMJERIMA BRENOVA ZARA I  
BALENCIAGA**

DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2024.



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
FAKULTET HRVATSKIH STUDIJA  
ODSJEK ZA KOMUNIKOLOGIJU

Dora Serenčeš

**ODNOSI S JAVNOŠĆU I KRIZNO  
KOMUNICIRANJE U MODNOJ INDUSTRIJI  
NA PRIMJERIMA BRENOVA ZARA I  
BALENCIAGA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: doc. dr. sc. Lana Ciboci Perša

Sumentor: Ivana Jeleč, mag. nov.

Zagreb, 2024.

*Odnosi s javnošću i krizno komuniciranje u modnoj industriji na primjerima brendova Zara i Balenciaga*

*Public relations and crisis communication in the fashion industry on the examples of Zara and Balenciaga brands*

## **Sažetak**

U suvremeno doba svaka organizacija, korporacija ili institucija, neovisno o veličini, trebala bi imati službu, odjel ili pojedinca za odnose s javnošću koji, ovisno o okolnostima, preuzima i obavezu krizne komunikacije. Budući da ni jedna organizacija, institucija ili brend nisu imuni na krizu (Coombs, 2007), ovaj diplomski rad predstavlja teorijski okvir odnosa s javnošću i kriznog komuniciranja s posebnim naglaskom na modnu industriju, odnosno francuski brend Balenciaga i španjolski brend Zara. Dok teorijski dio rada predstavlja opće pojmove i ključne koncepte te tehnike i alate odnosa s javnošću u kontekstu kriznog komuniciranja, istraživački dio rada detaljnije analizira krizne situacije, narativ i implementaciju komunikacijske kampanje brenda Balenciaga provedene u studenom 2022. godine u kojoj su prikazane fotografije djece i neprimjeren odnosno eksplicitan sadržaj na samim fotografijama, te kampanju brenda Zara provedenu u prosincu 2023. godine koja asocira na rat u Palestini. S obzirom na to da generacija Z, fokusirajući se na transparentnost i odgovornost brendova prema društvu, za 65 posto više od ijedne druge generacije može narušiti ulogu jednog poslovanja u današnjem društvu (Edelman, 2022), metodom anketnog upitnika istražiti će se kako su odnosi s javnošću i odabrani komunikacijski pristupi kompanija u spomenutim kriznim situacijama utjecali na predodžbe i odluke pripadnika spomenute generacije u odabiru navedenih brendova.

**Ključne riječi:** *odnosi s javnošću, modna industrija, Zara, Balenciaga, krizno komuniciranje*

## **Abstract**

In modern times, every organization, corporation or institution, regardless of size, should have a service, department or individual for public relations who, depending on the circumstances, undertakes the responsibility of crisis communication as well. Since no organization, institution or brand is immune to crisis (Coombs, 2007), this thesis presents a theoretical framework of public relations and crisis communication with special emphasis on the fashion industry, namely the French brand Balenciaga and the Spanish brand Zara. While the theoretical part of the paper presents general terms and key concepts as well as techniques and tools of PR in the context of crisis communication, the research part of the paper analyzes in more detail crisis situations, the narrative and the implementation of the communication campaign of the Balenciaga brand carried out in November 2022, in which photos of children and inappropriate that is, explicit content in the photos themselves, and the Zara brand campaign conducted in December 2023, which is associated with the war in Palestine. Given that generation Z, focusing more on transparency and responsibility of the brands towards society, is 65 percent more likely than any other generation to undermine the role of a business (Edelman, 2022), the questionnaire method will be used to determine how PR and selected communication approaches of companies in the crisis situations influenced perceptions and decisions of the Generation Z in choosing the mentioned brands.

**Keywords:** *public relations, fashion industry, Zara, Balenciaga, crisis communication*

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	2
2. KRIZNO KOMUNICIRANJE I ODNOSI S JAVNOŠĆU .....	3
2.1. Definiranje pojma krize u kriznom komuniciranju .....	3
2.2. Uzroci, vrste i faze procesa kriznih situacija.....	5
2.2.1. Uzroci kriznih situacija .....	5
2.2.2. Vrste kriznih situacija .....	6
2.2.3. Faze procesa kriznih situacija .....	7
2.3. Uloga odnosa s javnošću u kriznim situacijama .....	7
2.4. Komunikacijski pristup u kriznim situacijama .....	8
2.5. Upravljanje komunikacijom tijekom kriznih situacija.....	10
2.6. Odabir odgovarajuće komunikacijske strategije tijekom kriznih situacija.....	11
2.7. Komunikacija tijekom krize.....	13
3. ANALIZA KRIZNE KOMUNIKACIJE NA PRIMJERIMA BRENOVA ZARA I BALENCIAGA.....	16
3.1. Brend Zara .....	17
3.2. Studija slučaja brenda Zara .....	19
3.3. Brend Balenciaga.....	22
3.4. Studija slučaja brenda Balenciaga.....	24
4. ISTRAŽIVANJE NA TEMU ODNOSI S JAVNOŠĆU I KRIZNO KOMUNICIRANJE U MODNOJ INDUSTRIJI NA PRIMJERIMA BRENOVA ZARE I BALENCIAGE .....	26
4.1. Ciljevi i hipoteze istraživanja .....	26
4.2. Uzorak i anketa.....	27
5. REZULTATI I ANALIZA ISTRAŽIVANJA .....	27
5.1. Rezultati <i>online</i> ankete.....	27
5. RASPRAVA .....	42
6. ZAKLJUČAK.....	46
LITERATURA.....	48
PRILOZI.....	53

# 1. UVOD

U suvremenom je poslovanju komuniciranje s potrošačima vrlo bitno kako bi se proizvodi inovirali i zadovoljili potrebe svih dionika organizacije. Sami potrošači u ovom dobu zahtjevniji su te vrlo brzo mijenjaju svoje preferencije i potrebe. Stoga su brzina i inovativnost jedan od glavnih konkurentskih prednosti u modnoj industriji. Njihov javni imidž i percepcija uvelike ovise o njihovim odnosima s javnošću, posebice u kontekstu brzih promjena i izazova koje donosi suvremeno tržište. Upravo za vrijeme kriznoga komuniciranja potrebno je obratiti pozornost na vrijeme i brzinu samih odgovora. U tom kontekstu, krizno komuniciranje postaje jedno od ključnih sredstava za upravljanje nepredvidivim situacijama koje mogu narušiti ugled organizacije.

Krizno komuniciranje dio je odnosa s javnošću koji se bavi zaštitom pojedinaca ili kompanija, njihovog brenda i/ili poslovanja, u cijelosti u kriznim situacijama. Svaki odgovor ili postupak organizacija i pojedinaca pogođenih krizom pažljivo se promatra i detaljno analizira. Prilikom kriznih situacija tvrtke na razne načine pokušavaju prikazati svoju stranu pri čemu primjenjuju različite strategije i tehnike kako bi njihov odgovor bio prihvaćen. Postoje brojna istraživanja koja analiziraju na koje načine kompanije krizno komuniciraju, kako njihovi postupci prilikom takvih situacija djeluju na potrošače te jesu li potrošači zadovoljni njihovim odgovorima i krajnjim postupcima nakon krize.

U okviru ovog diplomskog rada provedeno je istraživanje putem *online* upitnika kojemu je opći cilj analizirati kako odnosi s javnošću i krizno komuniciranje u modnoj industriji utječu na percepciju i odluke potrošača s posebnim fokusom na krizne situacije brendova Zara i Balenciaga te utvrditi učinkovitost njihovih komunikacijskih strategija među pripadnicima generacije Z.

## 2. KRIZNO KOMUNICIRANJE I ODNOSI S JAVNOŠĆU

Iako postoje brojne definicije odnosa s javnošću (eng. *public relations*, PR), općenito se može reći da ova disciplina predstavlja upravljanje imidžem tvrtke kroz učinkovitu komunikaciju. Odnosi s javnošću ključni su za svaku organizaciju, bez obzira na njezinu veličinu. Oni ne samo da pomažu u očuvanju i unapređenju reputacije, već doprinose rastu tvrtke. PR se također koristi kao alat u marketingu, osobito u procesu pokretanja novih brendova ili proizvoda.

Prema W. Timothyu Coombsu (2007), osnovna je zadaća stručnjaka za odnose s javnošću očuvanje pozitivnog imidža osobe ili tvrtke u očima javnosti. U digitalnom dobu, gdje društvene mreže igraju ključnu ulogu, odnosi s javnošću su još važniji jer negativne vijesti ili kontroverze mogu brzo narušiti reputaciju bilo koje organizacije ili osobe.

Odnosi s javnošću obuhvaćaju stvaranje i održavanje ugleda, razvoj poslovnih odnosa unutar i izvan organizacije te izgradnju pozitivne slike i informiranje javnosti. Jedan od glavnih ciljeva odnosa s javnošću je uspostavljanje dvosmjerne komunikacije između organizacije i njezine publike. Kroz ovu dvosmjernu komunikaciju, organizacije mogu bolje razumjeti mišljenja i stavove korisnika, što doprinosi njihovoj motivaciji i angažmanu. Dvosmjerna komunikacija pomaže u stvaranju osjećaja da je publika saslušana, što može potaknuti kontinuiranu interakciju i izražavanje njihovih mišljenja. Navedeno se primjenjuje i na tijek komunikacije za vrijeme kriznoga komuniciranja.

### 2.1. Definiranje pojma krize u kriznom komuniciranju

U kontekstu kriznog komuniciranja postoji više konkretnih definicija pojma krizno komuniciranje. Pri definiranju *krize* kao temeljnog područja ovog rada, potrebno je definirati i jasno odrediti distinkciju između pojmova koje ona podrazumijeva: *otvoreno pitanje* (eng. *issue*), *rizika* (eng. *risk*) i *krize* (eng. *crisis*) (Jugo, 2015). Prema Josepu Cornelissenu (2008, prema Jugo, 2015), otvoreno pitanje može se definirati kroz dva elementa: zabrinutost za određenu odluku ili operaciju organizacije, a koja može i ne mora uključivati te točke konflikta u mišljenjima i procjenama glede odluke ili operacije organizacije. John Tulloch i Deborah Lupton (2003, prema Jugo, 2015) pojam rizika definiraju kao klizav termin koji se koristi kao istoznačnica za „opasnost“ ili se može promatrati kao socijalna konstrukcija ili kulturni sporazum o prikladnom ponašanju. Autori su u djelu istaknuli kako sami rizici mogu predstaviti stvarne opasnosti koje se mogu dogoditi te u isto vrijeme mogu biti i percepcije proizvedene parcijalno kroz vlastitu logiku i procjene stvarnosti. Također prema Kathleen Fearn-Banks

(2011, prema Jugo, 2015, str. 22) „pojam krize definira se kao intenzivna pojava s potencijalno negativnim ishodom koja će utjecati na organizaciju, tvrtku ili čitavu industriju, kao i njihove javnosti, proizvode, usluge ili reputaciju“.

Steven Fink (2002, prema Jugo, 2015, str. 23) pojam krize definira kao „događaj koji vodi eskalaciji rizika, a koji može potpasti pod snažan medijski interes ili nadzor vlasti, koji ugrožava normalno poslovanje organizacije, ugrožava njezin trenutni imidž i oštećuje njezinu financijsku stabilnost“. Coombs (2012, prema Jugo, 2015, str. 23) ističe kako „kriza ima velik potencijal da stvori negativne i neželjene ishode“ organizaciji i dodaje kako se prije svega mora „napraviti jasna razlika između pojmova incident i kriza“ te nadodaje „kako je incident manji i lokalizirani poremećaj rutinskog poslovanja“ dok krize mogu negativno utjecati na poslovanje cijele organizacije.

Krize odnosno krizne situacije sadržavaju nekakve uvjete, prema tome Timothy L. Sellnow i Matthew W. Seeger (2013, prema Jugo, 2015) pišu kako krizne situacije najčešće sadrže tri primarna uvjeta krize. Prvi karakterističan element krize, prema dvojici autora, je njezina nepredvidljivost i sklonost narušavanju očekivanog stanja (Sellnow i Seeger, 2013, prema Jugo, 2015). Kako Sellnow i Seeger (2013, prema Jugo, 2015) objašnjavaju, kriza obično zatekne dionike organizacije nespremnima, iako često postoje znakovi upozorenja. Takvi događaji donose značajne promjene u uobičajenoj stvarnosti, narušavajući pretpostavke i očekivanja, što otežava održavanje "normalnog" stanja i otežava predviđanje daljnjeg razvoja situacije (Sellnow i Seeger, 2013, prema Jugo, 2015). Sellnow i Seeger (2013, prema Jugo 2015) ističu da je povreda očekivanog glavni izvor nesigurnosti, psihološke nelagode i stresa. Drugi ključni element krize, prema istim autorima, jest prijetnja koju kriza predstavlja ciljevima, životu, imovini, sigurnosti, zdravlju i psihološkoj stabilnosti (Sellnow i Seeger, 2013, prema Jugo, 2015). Ovi faktori izazivaju tjeskobu i stres te potiču potrebu za poduzimanjem akcije kako bi se umanjile negativne posljedice (Sellnow i Seeger, 2013, prema Jugo, 2015). Konačno, kako naglašavaju Sellnow i Seeger (2013, prema Jugo, 2015), treći važan aspekt krize je hitnost djelovanja potrebnog za suzbijanje i ograničavanje njezinih štetnih učinaka.

HOT i RIP dva su akronima za obilježja krize prema autoru Paulu Shivastavi, Ianu I. Mitroffu, Dannyu Milleru i Anilu Miclaniu (1998, prema Jugo, 2015). Shivastava i suradnici (1998, prema Jugo, 2015, str. 26) navode

„HOT je akronim koji predstavlja složeni skup ljudskih (eng. *human*), organizacijskih (eng. *organizational*) i tehnoloških (eng. *technological*) čimbenika koji kombinirano dovode do aktivirajućeg događaja. Dok s druge strane, akronim RIP predstavlja



međudjelovanje regulatornih (eng. *regulatory*), infrastrukturnih (eng. *infrastructural*) i grešaka spremnosti (eng. *preparedness*) u organizaciji“.

Na temelju analiziranih definicija može se zaključiti kako akronimi HOT i RIP predstavljaju ključne pojmove u razumijevanju dinamike kriznih situacija. Akronim HOT označava sinergiju ljudskih, organizacijskih i tehnoloških faktora koji u međusobnoj interakciji mogu dovesti do pojave kriznog događaja. S druge strane, RIP se odnosi na kombinaciju regulatornih, infrastrukturnih i faktora spremnosti koji zajedno utječu na sposobnost organizacije da adekvatno odgovori na krizu. Ovi pojmovi naglašavaju potrebu za integriranim pristupom u upravljanju krizama, s ciljem povećanja organizacijske otpornosti i smanjenja negativnih posljedica kriznih situacija.

## **2.2. Uzroci, vrste i faze procesa kriznih situacija**

U mnoštvu literature naglašava se kako je nemoguće precizno utvrditi i u potpunosti odrediti popis potencijalnih kriznih situacija s kojima se neki organizacijski skup može suočiti. „Istraživači kriza i kriznog komuniciranja razvili su nekoliko sustava klasifikacije uzroka i vrsta kriznih situacija, sve s ciljem lakšeg razvoja sustava planiranja i komuniciranja i tako maksimalno smanjivanja razine nesigurnosti u trenutku kad se krizna situacija zaista i pojavi“ (Jugo, 2015; str. 52).

### **2.2.1. Uzroci kriznih situacija**

Najčešća podjela uzroka krize u suvremenoj je literaturi na vanjske i unutarnje. Zoran Tomić (2008, prema Jugo, 2015) navodi kako vanjski uzroci nastaju van organizacije, na što upućuje i sama riječ vanjski te dodaje kako organizacije nemaju skoro nikakav utjecaj na takve uzroke kriznih situacija. To su, kako ističe Tomić (2008, prema Jugo, 2015, str. 55) „najčešće prirodne katastrofe i nesreće, političke i društvene promjene, gospodarske krize, recesije, promjene na tržištu, sigurnosno okruženje“ i drugi uzroci. Primjerice, u prirodne katastrofe ubrajaju se potresi, poplave ili požari; političke i društvene promjene mogu biti promjena vlasti, ratovi ili politička nestabilnosti; u sigurnosno okruženje ubrajaju se hakerski napadi ili "curenje podataka"; recesija i promjene na tržištu spadaju pod ekonomske promjene kao i inflacija (Jugo, 2015). Svi navedeni primjeri mogu prouzročiti ozbiljne poremećaje u poslovanju i operacijama organizacije.

Nadalje Tomić (2008, prema Jugo, 2015, str. 55) navodi kako

„unutarnji uzroci često nisu vidljivi točno onima koji proučavaju kriznu situaciju izvan same organizacije, uz to u unutarnje krizne uzroke uvršćuje lošu organizaciju rada,

narušene međuljudske odnose, nestručnost i nemoral uprave, korupciju, nezdrav rivalitet, nepostojanje korporacijske kulture, loše uvjete rada, nerealne ciljeve sindikata, nedostatak komunikacije“.

Neki od konkretnih primjera unutarnjih uzroka krize su neadekvatno vođenje organizacije, pronevjere ili druge vrste financijskih prevara, zlostavljanje na radnome mjestu, nedostatak samog plana za upravljanje krizama, nedostatak etičkih standarda odnosno etičkog kodeksa u samoj organizaciji.

### **2.2.2. Vrste kriznih situacija**

Richard Luecke (2005, prema Jugo, 2015, str. 52) navodi „kako nije moguće nabrojiti sve moguće krize u kojima se organizacija može pronaći, ali razumijevanje mogućih vrsta rizika, kriza i njihova klasifikacija može umnogome pomoći organizacijama i njihovim upravljačima da ustanove one krize koje trebaju izbjeći i za koje se trebaju pripremiti“. Prema riječima Lueckea (2005, prema Jugo, 2015), postoji više vrsta klasifikacija kriza, no mnogi zaključuju da nije moguće navesti sve potencijalne krize koje mogu pogoditi organizaciju niti je realno očekivati da organizacije imaju unaprijed pripremljene krizne komunikacijske planove za svaku vrstu krize. Nadalje Luecke (2005, prema Jugo, 2015) naglašava da se postojeći krizni planovi obično dorade i prilagode ovisno o specifičnoj vrsti krize u kojoj se organizacija nađe.

Coombs (2012, prema Jugo, 2015) navodi kako se krize mogu kategorizirati u 10 različitih vrsta: prirodne katastrofe, poput potresa, tornada, poplava ili snažnih oluja te nasilje na radnom mjestu, koje uključuje nasilne činove jednog zaposlenika prema drugome. Coombs (2012, prema Jugo, 2015) također spominje glasine, odnosno netočne informacije o organizaciji koje se namjerno šire s ciljem da se nanese šteta te zlonamjernost, koja obuhvaća sabotazu proizvoda, otmice ili terorističke napade. Izazov se, kako autor objašnjava, odnosi na situacije s nezadovoljnim dionicima koji tvrde da organizacija djeluje neprimjereno (Coombs, 2012, prema Jugo, 2015). Nadalje, Coombs (2012, prema Jugo, 2015) klasificira tehničke pogreške, kao što su teški industrijski incidenti ili kvarovi te tehničke pogreške na proizvodima, što podrazumijeva potencijalno štetne ili opasne proizvode organizacije. Osim toga, Coombs (2012, prema Jugo, 2015) ističe ljudske pogreške, uključujući pogreške pojedinaca ili grupa koje uzrokuju nesreće unutar organizacije te ljudske pogreške na proizvodima, koje se odnose na greške koje utječu na sigurnost ili kvalitetu proizvoda. Konačno, Coombs (2012, prema Jugo, 2015) navodi organizacijsko nedjelo, koje se događa kada menadžment organizacije poduzme aktivnosti koje mogu izložiti dionike riziku.

### **2.2.3. Faze procesa kriznih situacija**

Izuzetno je važno što ranije prepoznati ili čak spriječiti kriznu situaciju jer ovisno o tome u kojoj fazi se kriza identificira — na samom početku ili kasnije — posljedice će biti manje ili više ozbiljne. Nidžara Osmanagić Bedenik (2010, str. 106) objašnjava kako Robert Denk navodi da proces krize prolazi kroz tri faze: „potencijalnu, latentnu i akutnu“. Prema autorici, potencijalna kriza predstavlja samo opciju nastanka krize, gdje „poslovne odluke, aktivnosti ili izostanak određenih mjera, u kombinaciji s nepovoljnim razvojem situacije, mogu uzrokovati ili pogoršati moguću krizu“ (Osmanagić Bedenik, 2010; str. 106). Osmanagić Bedenik (2020, str. 106) nadalje definira latentnu krizu kao

„fazu u kojoj se iz potencijalne mogućnosti razvila stvarna opasnost koja ostaje skrivena i ne može se lako prepoznati uobičajenim ekonomskim alatima. U ovoj fazi još uvijek postoji dovoljno prostora za analiziranje unutarnjih snaga i slabosti, kao i vanjskih prilika i prijetnji, kako bi se procijenili rizici i šanse daljnjeg razvoja, koristeći SWOT analizu“.

Konačno, autorica opisuje akutnu krizu kao posljednju fazu u kojoj su „simptomi jasno vidljivi u poslovnim procesima i podacima“ (Osmanagić Bedenik, 2010; str. 107), što zahtijeva brzinu i odlučnost u donošenju pravih odluka pod visokim pritiskom.

### **2.3. Uloga odnosa s javnošću u kriznim situacijama**

Komunikacija je esencijalna za svakodnevni život jer omogućuje prenošenje poruka koje potiču djelovanje i promjene, a može služiti i kao oblik zapovijedi. Komunikacija predstavlja čin prijenosa planova, ideja ili emocija, bilo izravno ili neizravno (Windahl i sur., 2008). U kontekstu poslovanja, učinkovita komunikacija ključna je za uspješno upravljanje i odlučivanje. Iako ne može osigurati potpuni izostanak kriza, učinkovitost komunikacije može značajno pridonijeti stabilnosti i funkcionalnosti organizacije, čak i u kriznim vremenima. Komunikatori moraju obratiti veliku pozornost na značenje i svrhu svojih poruka kako bi ih jasno prenijeli. Svaka organizacija, korporacija ili institucija, neovisno o veličini često angažira stručnjake za odnose s javnošću koji mogu djelovati kao posrednici i savjetnici u upravljanju krizama, pomažući u održavanju organizacijskog opstanka kroz racionalno i profesionalno donošenje odluka (Spicer, 2013), a mogu imati ključnu ulogu u održavanju pozitivne percepcije tvrtke i njezinih aktivnosti.

Upravljanje odnosima s javnošću uključuje različite faze (Broom, 2010; Jugo, 2012): prikupljanje podataka, planiranje, komunikaciju i evaluaciju. Ovaj sveobuhvatan pristup omogućuje organizacijama učinkovito upravljanje komunikacijom u kriznim situacijama

(Doorley i Garcia, 2015). Kriza se obično karakterizira značajnim rizikom za sigurnost i opstojnost organizacije, zahtijevajući brze i precizne odluke kako bi se riješio komunikacijski problem (Drennan i sur., 2014). Stoga krizni komunikacijski menadžeri moraju imati kvalitetno definirane i sveobuhvatne planove za budućnost (Falkheimer i sur., 2017). U slučaju krize, važno je prikupiti informacije, planirati i komunicirati te, nakon što kriza prođe, evaluirati posljedice. Potezi koji se poduzimaju moraju se nadograditi kako bi se ispravili eventualni nedostaci. Krize često negativno utječu na imidž i ugled tvrtke, stoga odnosi s javnošću moraju biti sposobni preusmjeriti javnu pažnju na način koji koristi organizaciji i ne pogoršava situaciju.

Nepredvidivost kriza znači da organizacija ne može uvijek anticipirati kako će one utjecati na njezin opstanak ili reputaciju. Stoga je važno razumjeti krize i razviti strategije za njihovo upravljanje. Kao funkcija upravljanja, odnosi s javnošću nastoje izgraditi i održavati pozitivne veze između organizacije i javnosti, što može biti ključno za uspjeh ili neuspjeh organizacije. Ova funkcija uključuje kontinuirane napore za održavanje razumijevanja i pozitivne percepcije između organizacije i njezinih dionika.

Odnosi s javnošću imaju ključnu ulogu u pomaganju tvrtkama da se nose s krizama i komuniciraju učinkovito s javnošću. Kvalitetni odnosi s javnošću pomoći će tvrtkama da se oporave nakon krize i mogu osigurati da javnost izađe iz krize s obnovljenim povjerenjem i jačom povezanošću s tvrtkom. Cilj je stvoriti pozitivnu percepciju koja koristi objema stranama (Szondi, 2010). Nakon krize, zadatak odnosa s javnošću je jačanje odnosa i ugleda tvrtke među dionicima i širim društvom. Odnosi s javnošću služe kao glasnogovornici organizacije, educirajući javnost o trenutnim događanjima, postupcima tvrtke i potrebnim akcijama te simbolički predstavljaju stav koji tvrtke trebaju usvojiti.

#### **2.4. Komunikacijski pristup u kriznim situacijama**

Pojam „kriza“ potječe iz grčke riječi *crises*, što se prevodi kao „izbor“ ili „odabir“. Kriza predstavlja ključnu točku u kojoj se organizacija može ili popraviti ili dodatno pogoršati (Falkheimer i sur., 2017). Krizna situacija u organizaciji nastaje kada se prekine komunikacija između tvrtke i njezine publike. U kontekstu poslovanja, kriza predstavlja situaciju u kojoj poduzeće mora donijeti hitne odluke kako bi se suočilo s ozbiljnim problemima i minimiziralo potencijalnu štetu. Krizno komuniciranje, uz ostale komunikacijske aktivnosti, ima ključnu ulogu u očuvanju i zaštiti imidža organizacije. Svaka organizacija i brend može se suočiti s krizom koja može imati duboke posljedice na njegovu reputaciju i operacije. Njihova sposobnost reakcije na krizu i uspostavljanje suradnje s javnošću postaje presudna kako se ne

bi u potpunosti izgubilo povjerenje potrošača. Krizno komuniciranje ispituje kapacitet upravljanja situacijom i smanjenjem negativnog utjecaja na imidž.

Javna percepcija komunikacijskih problema ima značajnu ulogu u oblikovanju reputacije organizacije. Kako publika interpretira komunikacijski problem može značajno utjecati na način na koji se organizacija percipira. Naime, komentari i reakcije dionika tvrtke tijekom krize mogu oblikovati javno mišljenje i njihovo povjerenje. Stoga krizno komuniciranje mora biti pažljivo strukturirano kako bi se minimalizirala šteta reputacije organizacije.

Krizno komuniciranje obuhvaća sve aspekte komunikacije između tvrtke i njezinih dionika, uključujući zaposlenike, klijente, medije i širu javnost. Tijekom krize, potreba za informacijama raste, što je rezultat različitih interesa javnosti koji žele razumjeti okolnosti krize. Kada su u pitanju javne organizacije, postoji prirodna zabrinutost za ispravno vođenje komunikacije tijekom krize jer nepravilno upravljanje komunikacijom može rezultirati daljnjim štetnim posljedicama po reputaciju tvrtke. Također, prethodne krize i neadekvatno upravljanje kriznim situacijama mogu dovesti do povećane ranjivosti organizacije na buduće prijetnje (Kim, 2017).

Prema Jarim Kim (2017), krizne komunikacije mogu se klasificirati u tri glavna klastera, ovisno o tome tko se smatra odgovornim za krizu. Klaster žrtava odnosi se na situacije u kojima organizacija nije odgovorna za krizu i doživljava se kao žrtva događaja koje nije uzrokovala, poput prirodnih nepogoda ili vanjskih utjecaja izvan njezine kontrole (Kim, 2017). Prema Kim (2017), nenamjerni klaster obuhvaća slučajeve u kojima organizacija nije kriva za krizu jer su događaji rezultat nesretnih okolnosti ili slučajnosti, a ne namjernih postupaka, kao što su neplanirane greške u radu ili tehnički kvarovi. Namjerni klasteru uključuje situacije u kojima se organizacija direktno okrivljuje za krizu zbog namjernih nepravilnosti, loših odluka ili neetičkog ponašanja (Kim, 2017). Kako ističe Kim (2017), u takvim slučajevima potrebno je preuzeti odgovornost i dati objašnjenje kako bi se ispravila situacija.

U upravljanju krizama, važno je razumjeti prirodu i percepciju krize kako bi se učinkovito planiralo i provodilo krizno komuniciranje. Uspješno krizno komuniciranje pomaže u rješavanju trenutnih problema, kao i u obnavljanju i jačanju imidža organizacije nakon krize. To uključuje proaktivno prikupljanje informacija, jasnu i transparentnu komunikaciju te strategije za dugoročno upravljanje reputacijom organizacije.

## 2.5. Upravljanje komunikacijom tijekom kriznih situacija

Upravljanje krizom započinje kada unutar ili izvan organizacije dođe do napetosti ili sukoba koji zahtijevaju hitnu intervenciju kako bi se pronašlo rješenje (Williams i sur., 2017). Prvi korak upravljanja krizom je prepoznavanje i procjena krize, uz istovremenu pripremu za kriznu komunikaciju. Ključ uspjeha u kriznom komuniciranju leži u učinkovitom upravljanju kriznim situacijama unutar organizacije i prepoznavanje rizika na vrijeme jer mogu uzrokovati ozbiljne gubitke koji utječu na samu tvrtku, njezine partnere i različite odjele unutar organizacije.

Gubici nastali uslijed krize mogu varirati od financijskih do ljudskih, a učinkovito upravljanje kriznim komunikacijama zahtijeva pažljivu pripremu kako bi se postigli ciljevi organizacije i pravovremeno ispravili svi identificirani nedostaci. Glavne kategorije gubitaka uključuju: narušenu javnu percepciju, financijske gubitke i reputacijsku štetu (Barton, 2001, prema Jugo, 2015). Ova tri aspekta su usko povezana. Primjerice, nesreća ili smrtni slučaj može ozbiljno narušiti ugled organizacije, što potom dovodi do smanjenja prihoda. Slično tome, otkrivanje financijskih nepravilnosti može uzrokovati pad povjerenja javnosti, što dodatno šteti reputaciji i negativno utječe na financijske rezultate.

Upravljanje krizom je kontinuirani proces koji se odvija kroz pet ključnih faza. Prema Ianu I. Mitroffu (2001), koji je jedan od pionira u području kriznog menadžmenta, pet ključnih faza su: detekcija signala, ispitivanje/prevenција, smanjenje štete, oporavak i učenje. Detekcija signala prema autoru uključuje prepoznavanje ranih upozorenja ili signala koji mogu ukazivati na nadolazeću krizu (Mitroff, 2001). Mitroff (2001) naglašava da organizacije trebaju biti osjetljive na znakove potencijalnih problema i uspostaviti sustave za rano otkrivanje kako bi mogle djelovati preventivno. Nadalje, Mitroff (2001) navodi ispitivanje/prevenciju kao fazu u kojoj organizacije aktivno istražuju identificirane signale kako bi razumjele njihove moguće uzroke i pokušale spriječiti razvoj krize. Nadodaje kako prevenција uključuje analizu rizika i implementaciju strategija koje smanjuju vjerojatnost krize (Mitroff, 2001). Mitroff (2001) dodaje kako smanjenje štete dolazi kada kriza nastupi. Cilj je ove faze ograničiti njen negativan utjecaj na organizaciju (Mitroff, 2001). Mitroff (2001) ističe važnost brzog djelovanja i učinkovitih planova za krizno upravljanje kako bi se šteta minimizirala. Oporavak se, navodi autor, usredotočuje na vraćanje organizacije u normalno stanje nakon krize što uključuje procese oporavka poslovanja, ali i reputacije organizacije (Mitroff, 2001). Mitroff (2001) naglašava važnost podrške zaposlenicima i drugim dionicima u procesu oporavka. Kao posljednju fazu Mitroff (2001) navodi učenje koje podrazumijeva refleksiju na krizu i učenje iz

iskustva kako bi se unaprijedili budući planovi kriznog upravljanja. Nadodaje kako organizacije trebaju analizirati što je pošlo po zlu, što je dobro funkcioniralo i kako mogu poboljšati svoje postupke za buduće situacije (Mitroff, 2001).

U kriznim situacijama, ključna je dosljednost i točnost glavnih poruka organizacije. Svaki član tima mora pružiti informacije koje su u skladu s onima koje daju drugi članovi kako bi se osigurala jedinstvena i uvjerljiva komunikacija. Dosljednost u kriznom komuniciranju zahtjeva usklađenost svih sudionika, čime se postiže jedan glas u kriznom odgovoru. Ako organizacija ne komunicira aktivno s medijima i ostalom javnošću, postoji rizik da će druge strane pružiti svoje interpretacije i informacije. To može dovesti do širenja netočnih informacija i dodatno pogoršati situaciju. Stoga je ključno da organizacija proaktivno upravlja komunikacijom i izbjegava situacije u kojima bi drugi mogli preuzeti kontrolu nad narativom (Coombs i Holladay, 2010). Svaka organizacija, korporacija ili institucija, neovisno o veličini, obvezna je promptno reagirati na krize i pružiti dosljedne i točne informacije. Same poruke su ključne za uspješno upravljanje krizom i očuvanje integriteta organizacije.

## **2.6. Odabir odgovarajuće komunikacijske strategije tijekom kriznih situacija**

Strategija kriznog komuniciranja mora biti dovoljno fleksibilna kako bi se prilagodila promjenjivim okolnostima i scenarijima koji se mogu pojaviti tijekom krize. Odabrana strategija služi kao okvir za organiziranje i upravljanje komunikacijom, s ciljem postizanja specifičnih ciljeva i učinkovite reakcije na krizne situacije.

Komunikacijske strategije su planirane aktivnosti koje stručnjaci za odnose s javnošću koriste kako bi dosljedno i učinkovito prenijeli poruke organizacije i kao ključni dio strategije odnosa s javnošću, omogućuju usmjeravanje komunikacije prema ciljevima organizacije, održavanje pozitivne reputacije i izgradnju odnosa s dionicima. U slučaju poslovnih poteškoća i katastrofa, institucije često primjenjuju različite taktike odnosa s javnošću kako bi upravljale krizama (Tomić, 2008).

U okviru komunikacijskih strategija prema autorima Jamesu E. Grunigu i Toddu Huntu (1984), postoje tri glavne komunikacijske tehnike koje se često koriste: publicitet, informiranje vrijednosti pažnje i otvorena komunikacija. Gruning i Hunt (1984) navode kako je publicitet tehnika koja predstavlja jednostrani model komunikacije gdje se naglasak stavlja na stvaranje pažnje javnosti, često putem senzacionalističnih ili manipulativnih poruka. Nadodaju da je cilj generirati što veću vidljivost i medijsku pokrivenost, bez previše brige o točnosti informacija ili etičkim pitanjima (Gruning i Hunt, 1984). Prema Gruningu i Huntu (1984), publicitet se

često koristi u industrijama zabave, politike i oglašavanja, primjerice, korištenje publiciteta za lansiranje novog proizvoda na tržište ili organizaciju događaja. Informiranje vrijednosti pažnje autori objašnjavaju kao tehniku koja uključuje jednostrano prenošenje točnih i informativnih podataka javnosti (Gruning i Hunt, 1984). Pridodaju da je cilj osigurati da javnost bude informirana o važnim činjenicama i novostima (Gruning i Hunt, 1984). Iako nema povratne informacije iz publike, Gruning i Hunt (1984) navode kako je naglasak na vjerodostojnosti i pouzdanosti informacija. Ova tehnika se često koristi u vladinim agencijama, obrazovnim institucijama i neprofitnim organizacijama, primjerice, kada se tijekom epidemije javnost informira o točnim i ažuriranim informacijama (Gruning i Hunt, 1984; Tomić, 2008). Gruning i Hunt (1984) navode kako je otvorena komunikacija najnapredniji i najetičniji model koji uključuje dvosmjernu komunikaciju gdje se stavovi i mišljenja publike aktivno slušaju i uzimaju u obzir. Nadodaju kako je cilj postizanje međusobnog razumijevanja i izgradnja dugoročnih odnosa temeljenih na povjerenju i uzajamnoj koristi te kako ovaj model naglašava važnost dijaloga i suradnje između organizacije i njezine publike (Gruning i Hunt, 1984). Primjerice, kada organizacije kroz fokus grupe dobiju povratne informacije od javnosti kako bi prilagodile svoje strategije sukladno rezultatima (Gruning i Hunt, 1984).

Kao što navodi Tomić (2008), postoje različiti strateški pristupi koje organizacije mogu usvojiti u kriznim situacijama. Prema Tomiću (2008), jedan od tih pristupa je obrana optuženih, gdje organizacije mogu uzvratiti napadima na pojedince ili grupe koje ih optužuju za krizu, koristeći protuoptužbe i argumente kojima opravdavaju svoje ponašanje. Također, Tomić (2008) ističe poricanje kao drugi pristup, pri čemu organizacija poriče postojanje problema ili optužbi, odbijajući priznati da je kriza nastala ili smatrajući optužbe neutemeljenima. Nadalje, Tomić (2008) identificira izgovor kao strategiju u kojoj organizacija pokušava umanjiti svoju odgovornost, predstavljajući se kao nedužna strana koja nije mogla kontrolirati situaciju ili kao organizacija koja nije imala namjeru uzrokovati štetu. Prema Tomiću (2008), obrazloženje je još jedna mogućnost, gdje organizacija priznaje postojanje problema, ali nastoji umanjiti percipiranu štetu, tvrdeći da je šteta manja nego što se čini ili da je situacija pogrešno shvaćena. Autor dalje navodi zahvalnost kao strategiju koja uključuje izražavanje zahvalnosti dionicima ili podsjećanje na prethodne pozitivne postupke organizacije, s ciljem održavanja ili obnove dobre volje (Tomić, 2008). Tomić (2008) također spominje korektivnu radnju kao pristup u kojem organizacija poduzima konkretne mjere za ispravak štete i implementira preventivne strategije kako bi spriječila ponavljanje sličnih problema u budućnosti, što može uključivati promjene u politikama ili procedurama. Na kraju, autor ističe potpunu ispriku kao strategiju u



kojoj organizacija preuzima punu odgovornost za krizu i iskazuje iskreno žaljenje pogođenim stranama, uključujući kompenzaciju za nanесenu štetu, kao što su financijske naknade (Tomić, 2008).

Prema stručnjacima u području kriznog komuniciranja, učinkovita strategija treba uzeti u obzir nekoliko ključnih elemenata. Prvo, potrebno je definirati svrhu komunikacijskih radnji, odnosno jasno odrediti ciljeve komunikacije za svaku ciljnu skupinu, što omogućava usmjereno djelovanje i postiže specifične rezultate, poput smirivanja panike, obnavljanja povjerenja ili upravljanja reputacijom (Seeger i sur., 2003; Coombs, 2015). Drugi element je poruka – precizno formuliranje komunikacijskih poruka koje će biti prenesene ciljnim skupinama. Ove poruke moraju biti jasne, razumljive i prilagođene specifičnim potrebama i očekivanjima različitih dionika kako bi se osigurao efektivan prijenos informacija (Fearn-Banks, 2017). Treći element podrazumijeva odabir predstavnika kriznog komuniciranja – osoba koje će službeno komunicirati u ime organizacije. Važno je da ovi predstavnici budu vjerodostojni, stručni i sposobni jasno prenositi ključne poruke te upravljati komunikacijom s medijima i drugim dionicima (Heath i O'Hair, 2009). Naposljetku, podrška i koordinacija svih članova organizacije ključna je za uspješno krizno komuniciranje. Potrebno je osigurati da svi unutar organizacije djeluju usklađeno i da zajednički podržavaju ciljeve organizacije, čime se izbjegavaju kontradiktorne informacije i omogućuje učinkovito rješavanje krizne situacije (Seeger i sur., 2003). Ovi elementi zajedno čine temelj učinkovite strategije kriznog komuniciranja, omogućujući organizaciji da prilagodi svoje pristupe prema specifičnim potrebama dionika i uskladi svoje komunikacijske napore u skladu s postavljenim ciljevima. Kroz ovakav pristup, organizacije mogu uspješno upravljati krizama i minimizirati negativan utjecaj na reputaciju i aktivnosti.

## **2.7. Komunikacija tijekom krize**

Kada se organizacija suočava s krizom, javnost često potražuje informacije kako bi razumjela situaciju i smanjila svoju nesigurnost. Krize prirodno izazivaju neizvjesnost koja može dovesti do zbunjenosti i panike. Stoga je ključno da organizacije brzo i jasno komuniciraju kako bi ublažile zbunjenost i spriječile daljnje negativne posljedice. U kriznom menadžmentu, pravovremena i točna komunikacija postaje kritična za rješavanje problema i upravljanje krizom (Watson, 2012).

U teoriji kriznog komuniciranja, postupak se odvija kroz nekoliko faza kako bi se osiguralo pravilno upravljanje krizom i izbjeglo širenje pogrešnih informacija (Coombs, 2007). Važan

aspekt ovog procesa je reakcija trećih strana, često posredstvom masovnih medija, koji mogu utjecati na način na koji javnost percipira kriznu situaciju i organizaciju.

Prema Matthewu W. Seegeru, Timothyu L. Sellnowu i Robertu R. Ulmeru (2003) postoje četiri ključna načela koja se trebaju primijeniti tijekom kriznog komuniciranja. Autori ističu načelo odnosa koje naglašava važnost održavanja i jačanja odnosa s ključnim dionicima prije, tijekom i nakon krize, pri čemu je ključno da organizacija njeguje dugoročne veze s javnošću, zaposlenicima, klijentima, partnerima i medijima kako bi u trenutku krize imala solidnu osnovu povjerenja (Seeger i sur., 2003). Nadalje, Seeger i suradnici (2003) navode načelo odgovornosti, koje se odnosi na preuzimanje odgovornosti za krizu, osobito u slučajevima kada je organizacija imala ulogu u njezinu nastanku. Prema riječima spomenutih autora, to uključuje iskreno i transparentno prihvaćanje odgovornosti te proaktivno djelovanje kako bi se ispravile pogreške i smanjile štete (Seeger i sur., 2003). Seeger i suradnici (2003) također naglašavaju načelo otkrivanja koje zahtijeva otvorenost i transparentnost u komunikaciji tijekom krize, što podrazumijeva da organizacija treba pravovremeno i točno informirati sve relevantne dionike, čak i kada informacije nisu povoljne. Seeger i suradnici (2003) upozoravaju da pokušaji skrivanja informacija ili davanja nejasnih odgovora mogu dovesti do gubitka povjerenja i eskalacije krize. Konačno, načelo simetrične komunikacije temelji se na dvosmjernoj komunikaciji, gdje organizacija ne samo da prenosi informacije, već i aktivno sluša i odgovara na povratne informacije od svojih dionika, potičući tako dijalog i suradnju te omogućujući bolje razumijevanje i odgovaranje na potrebe i zabrinutosti dionika (Seeger i sur., 2003).

Prva reakcija organizacije na krizu je ključna i često postavlja ton za daljnje komunikacijske aktivnosti. Ova prva izjava, koja se obično komunicira putem masovnih medija, ima značajan utjecaj na način na koji se kriza razvija i kako je javnost percipira. Prema Tomiću (2008), efikasna prva reakcija u kriznim situacijama treba ispunjavati nekoliko ključnih kriterija. Kao prvo, brzina jer reakcija treba biti pravovremena kako bi se odmah riješio problem i smanjila nesigurnost, što Tomić (2008) ističe kao ključnu komponentu uspješnog kriznog odgovora. Drugo, dosljednost, odnosno informacije koje se pružaju trebaju biti usklađene kroz sve komunikacijske kanale i predstavnike organizacije, kako autor navodi, da bi se osigurala konzistentnost (Tomić, 2008). Treće, otvorenost odnosno drugim riječima transparentnost u komunikaciji doprinosi izgradnji povjerenja i pokazuje spremnost organizacije da bude iskrena i otvorena prema svim stranama, prema autorovim riječima (Tomić, 2008). Četvrto, empatija jer organizacija treba pokazati razumijevanje i suosjećanje prema pogođenima, čime se povećava njezina kredibilnost i podrška (Tomić, 2008). Na kraju, informiranost točnije

informacije trebaju biti točne i utemeljene na činjenicama kako bi se izbjeglo širenje netočnih informacija ili dodatna zbunjenost, što Tomić (2008) ističe kao ključno za učinkovito krizno komuniciranje.

Prisutnost ovih načela u kriznom komuniciranju može značajno poboljšati sposobnost organizacije da uspješno upravlja krizom i minimizira njen negativan utjecaj. Organizacije koje pažljivo planiraju i primjenjuju ove strategije mogu bolje zaštititi svoju reputaciju, održati povjerenje dionika i osigurati da se krize upravljaju na najefikasniji način. Prema Richardu Lueckeu (2005, prema Jugo, 2015, str. 145) postoje „četiri osnovna pravila za obuzdavanje krize: djelovati brzo i odlučno, ljude uvijek staviti na prvo mjesto, biti na mjestu događaja i otvoreno i neumorno komunicirati“. Djelovati brzo, odnosno brzina reakcije u kriznim situacijama, ključna je kako bi se minimizirala šteta i održalo povjerenje dionika (Luecke, 2005, prema Jugo, 2015). Prema pravilima koje je istaknuo Luecke (2005, prema Jugo, 2015), u krizama je svaka sekunda bitna, te se krizno upravljanje, odnosno krizni plan, mora pokrenuti onog trenutka kada je kriza uočena. Glavni prioritet organizacija u takvim situacijama trebaju biti ljudi, stavljajući ih na prvo mjesto bez obzira na to radi li se o zaposlenicima, kupcima ili javnosti (2005, prema Jugo, 2015). Luecke (2005, prema Jugo, 2015) također naglašava važnost fizičke prisutnosti na samom mjestu krize/događaja. Temelj uspješne komunikacije tijekom kriznih situacija je otvorena, transparentna i neumorna komunikacija sa svim dionicima organizacije. Držeći se ovih osnovnih pravila, organizacije mogu minimizirati štetu i ponovno izgraditi povjerenje među dionicima.

### **3. ANALIZA KRIZNE KOMUNIKACIJE NA PRIMJERIMA BRENOVA ZARA I BALENCIAGA**

Trgovina i razmjena dobara, od svojih prvih oblika u drevnim civilizacijama do današnjeg dana, oduvijek su igrali ključnu ulogu u ljudskom društvu. Povijest trgovine i razvoja tržišta pokazuje kako su se ekonomski sustavi i marketinške strategije mijenjali kako bi zadovoljili sve zahtjevnije potrebe potrošača. U suvremenom društvu, u kojem je razmjena dobara i usluga postala sofisticiranija, potrošači postaju sve zahtjevniji, a njihov fokus se pomiče prema ravnoteži između cijene i kvalitete. Iako su se standardi i očekivanja promijenili, moda i dalje ostaje bitan aspekt ljudske kulture, a brendovi nastoje ispuniti te zahtjeve kroz inovaciju i kreativnost. Kroz povijest, važnost mode nije samo u odijevanju već i u načinu na koji se moda prezentira i doživljava. Štoviše, uspjeh brendova u modnoj industriji u novije je vrijeme značajno povezan s njihovom sposobnošću da ostave snažan dojam na globalnoj sceni. Poznati brendovi poput Zare i Balenciage nisu samo prisutni na svjetskim modnim pistama, već su uspjeli stvoriti globalno prepoznatljive identitete koji utječu na stil i trendove širom svijeta. Ovi brendovi su tijekom godina razvili sofisticirane strategije kako bi se prilagodili brzim promjenama u modnom svijetu, gdje se trendovi mijenjaju gotovo iz mjeseca u mjesec. Pritom su razvili sofisticirane pristupe kako bi ostali konkurentni u tržištu koje se stalno mijenja. Na prijelazu iz 20. u 21. stoljeće, dinamika modnog tržišta značajno se promijenila. Digitalna revolucija, koja je omogućila brzu komunikaciju i širenje informacija, drastično je utjecala na način na koji se moda kreira i konzumira. Brendovi poput Zare i Balenciage koriste napredne tehnologije kako bi bolje razumjeli ponašanje potrošača i prilagodili svoje strategije u skladu s tim. Dok su u prošlosti dizajneri i modni stručnjaci postavljali trendove, suvremeni potrošači sami igraju ključnu ulogu u oblikovanju modnih smjernica. Ova promjena naglašava potrebu za brzim prilagodbama i učinkovitom komunikacijom između brendova i njihovih kupaca. Potrošači, koji su sada aktivni sudionici u kreiranju trendova, često izražavaju svoje nezadovoljstvo brže i glasnije nego svoje zadovoljstvo. Ovaj trend povećava pritisak na brendove da ne samo da ispunjavaju, već i da nadmaše očekivanja svojih kupaca. Brendovi poput Zare i Balenciage morali su razviti sofisticirane strategije kako bi učinkovito upravljali komunikacijom i krizama koje proizlaze iz neslaganja s potrošačima. Način na koji se brendovi odnose prema povratnim informacijama potrošača i kako upravljaju kriznim situacijama može značajno utjecati na njihov dugoročni uspjeh i reputaciju. Unatoč različitim pristupima koje ovi brendovi koriste, njihov osnovni cilj ostaje dosljedan: zadovoljenje potreba potrošača i stalna prilagodba tržištu. Zara i Balenciaga, svaki na svoj način, pokazali su kako se dugotrajni uspjeh

u modnoj industriji oslanja na sposobnost prilagodbe i inovacije. Njihova povijest poslovanja, strategije i pristupi upravljanju krizama nude vrijedne lekcije za buduće generacije modnih brendova. Ključ uspjeha leži u kontinuiranom slušanju potrošača, pravovremenom reagiranju na promjene u tržištu i učinkovitim upravljanju kriznim situacijama. U zaključku, uspjeh u modnoj industriji 21. stoljeća zahtijeva ne samo kreativnost i inovaciju, već i sposobnost da se razumiju i odgovori na dinamične promjene u potrebama i očekivanjima potrošača.

### **3.1. Brend Zara**

Zara je jedan od vodećih svjetskih modnih brendova koji je poznat po svojoj sposobnosti da brzo reagira na promjene u modnim trendovima i zadovolji potrebe potrošača. Ovaj brend, osnovan 1975. godine u Španjolskoj od strane Amancia Ortege i Rosalie Mere, započeo je kao obiteljska kompanija i brzo je izrastao u globalnog modnog giganta (Garcia, 2019). Od samih početaka, Zara se isticala pristupačnim verzijama luksuzne odjeće, što joj je omogućilo privlačenje široke publike (Sanchez, 2020). Ovaj rad ima za cilj detaljno analizirati razvoj Zare, njen poslovni model, strategije, te etičke kontroverze s kojima se suočila, kako bi se procijenio njen utjecaj na globalno tržište i odnos prema društvenoj odgovornosti.

Zara je od samog početka svoj uspjeh temeljila na ponudi luksuznih dizajna po pristupačnim cijenama, čime je brzo osvojila potrošače diljem Španjolske (Sanchez, 2020). Brend je započeo s niskim cijenama popularne odjeće, što je omogućilo proširenje poslovanja u devet dodatnih trgovina u Španjolskoj u kratkom vremenskom razdoblju (Martinez, 2021). Do 1980-ih, Zara je usvojila vertikalno integrirani poslovni model koji uključuje svaki aspekt poslovanja, od dizajna, proizvodnje do distribucije (Roll, 2021). Ovaj model omogućava brzo reagiranje na promjene u modnim trendovima, a cijeli proces od dizajna do prodaje može trajati samo nekoliko tjedana (Martinez & Lopez, 2021).

Godine 1985., Ortega je osnovao Inditex, holding koji je omogućio Zari da se brže prilagođava promjenama na tržištu, što je Ortega nazvao „instant moda“ (Lopez, 2021). Inditex je najveća modna grupacija na svijetu, u koju spadaju i brendovi Zara Home, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho i Uterque (Johnson, 2020). Ovi brendovi zajedno čine značajnu snagu na globalnom tržištu mode, omogućujući Inditexu da diversificira svoju ponudu i cilja različite segmente potrošača.

Zara ima 2264 trgovine smještene u 96 zemalja, a njihova strategija internacionalizacije bila je ključna za globalni uspjeh (Inditex Annual Report, 2023). Brend se fokusira na otvaranje velikih

trgovina u visoko prometnim područjima, što značajno doprinosi prepoznatljivosti i vidljivosti brenda (Brown, 2019). Njihova strategija poslovanja temelji se na četiri ključna principa: ljepota, jasnoća, funkcionalnost i održivost (Roll, 2021). Zahvaljujući vertikalnoj integraciji i brzom opskrbnom lancu, Zara je u mogućnosti lansirati nove proizvode u prodaju u roku od samo dva tjedna nakon dizajniranja (Martinez & Lopez, 2021).

Strategija proizvodnje Zare temelji se na kratkim rokovima isporuke, manjim količinama i većem broju stilova, što popularne predmete čini poželjnijima zbog ograničene dostupnosti (Garcia, 2019). Zara također koristi povratne informacije kupaca i tretira ih kao glavne dizajnere, čime dodatno poboljšava svoj asortiman i održava relevantnost na tržištu (Johnson, 2020). Kontinuiranim ulaganjima u tehnologiju i inovacije, Zara efikasno prati prodaju i zalihe te osluškuje tržišne trendove (Lopez, 2021).

Zara godišnje proizvodi više od 450 milijuna artikala i predstavlja oko 12 000 novih dizajna, što zahtijeva vrlo učinkovit opskrbni lanac (Roll, 2021). Njihov opskrbni lanac uključuje sofisticirane informacijske sustave koji omogućuju brzo prepoznavanje i odgovor na promjene u potražnji (Martinez, 2021). Umjesto ulaganja u tradicionalno oglašavanje, Zara troši samo 0,3 % svojih prihoda na promidžbu, oslanjajući se na dizajn trgovina i proizvoda kako bi privukla kupce (Johnson, 2020). Ortega, osnivač Zare, nikada nije razgovarao s medijima niti je koristio konvencionalno oglašavanje, što je dodatno naglasilo njihov nekonvencionalan pristup marketingu (Roll, 2021).

Unatoč globalnom uspjehu, Zara se suočila s nizom etičkih kontroverzi, uključujući optužbe za korištenje prisilnog rada u Xinjangu, Kini (World Uyghur Congress, 2021). Inditex je prvotno izdao izjavu kojom potvrđuje svoju „nultu toleranciju prema prisilnom radu“, ali je kasnije povukao ovu izjavu sa svojih web stranica pod pritiskom kineske vlade (Johnson, 2020). Također, Zara je bila povezana s optužbama za kršenje ljudskih prava u Brazilu, gdje su njihovi dobavljači pamuka povezani s ilegalnim krčenjem šuma i otimanjima zemljišta (Euronews, 2024).

Jedan od najozbiljnijih skandala dogodio se 2011. godine kada je otkriveno da su dobavljači Zare u Brazilu koristili ilegalne radnike iz Bolivije i Perua u uvjetima sličnim ropskom radu (Clean Clothes Campaign, 2011). Zara je odgovorila tvrdnjom da ne može biti odgovorna za „neovlašteni outsourcing“, ali je obećala nadoknaditi štetu radnicima (Johnson, 2020). Najnovija kontroverza dogodila se 2023. godine kada je Zara lansirala kampanju „The Jacket“

koja je izazvala negativne reakcije i bojkot zbog percipirane neosjetljivosti kampanje (Ardiani, 2024).

Iz analize poslovnog modela i povijesti Zare jasno je da se brend temelji na inovativnim pristupima poslovanju, kao što su vertikalna integracija, brza moda i direktan kontakt s potrošačima. Ovaj pristup omogućuje Zari da se brzo prilagođava promjenama u tržišnim uvjetima i preferencijama kupaca, što je ključno za njihov dugoročni uspjeh. Međutim, njihova uspješnost često je zasjenjena etičkim kontroverzama, posebno u vezi s radnim uvjetima i održivošću. Zara je suočena s izazovom balansiranja između profitabilnosti i društvene odgovornosti, što je presudno za održavanje pozitivnog imidža brenda u očima potrošača. Preporučuje se da Zara nastavi ulagati u održivost i etičke prakse, te da povećava transparentnost u svom opskrbnom lancu kako bi se ublažili potencijalni skandali i osigurala dugoročna reputacija brenda. Osim toga, brza reakcija i jasna komunikacija u kriznim situacijama ključni su faktori koji mogu pomoći Zari da zadrži povjerenje svojih kupaca u eri društvenih mreža i povećane svijesti o društvenim pitanjima. Detaljnije o ovoj kriznoj situaciji opisat će se i analizirati u nastavku diplomskog rada u djelu studij slučaja.

### **3.2. Studija slučaja brenda Zara**

U prosincu 2023. godine modni brend Zara našao se u središtu pozornosti iz negativnih razloga. Riječ je o kampanji nazvanoj „The Jacket” u čijem je središtu bio modni predmet čije su fotografije unutar kampanje izazvale niz kontroverzi. Mnogi su spomenute fotografije povezali s ratnom situacijom na Bliskom istoku koja se odvija između Izraela i Hamasa jer je na fotografijama model okružen lutkama bez udova ili su prekriveni pokrovima. Te fotografije dovedene su u vezu s fotografijama trupala zbog čega je kampanja opisana kao „bezosjećajna” i „gluha” (Mustac, 2024).



Slika 1. Fotografije kampanje brenda Zara iz prosinca 2023. godine

Modni brend sve je proglasio slučajnošću, dok su kritičari Zaru optužili za laganje, uz tvrdnje da su poruke unutar kampanje bile smislene, a ne slučajne. Puni odgovor Zare glasilo je

„Nakon saslušanja komentara u vezi najnovije kampanje Zara atelijera „The Jacket“, želimo s našim kupcima podijeliti sljedeće: kampanja koja je zamišljena u srpnju, a fotografirana u rujnu, predstavlja niz slika nedovršenih skulptura u kiparovom ateljeu, a kreirana je s isključivom svrhom prikazivanja obično izrađene odjeće u umjetničkom kontekstu. Nažalost, neki kupci su se osjećali uvrijeđenim ovim slikama, koje su sad uklonjene, i vidjeli su u njima nešto daleko od onoga što je bilo namjereno kada su stvorene. Zara žali zbog tog nesporazuma i ponovno potvrđujemo naše duboko poštovanje prema svima.“ (Zara, 2023)

Potrošači su u slučaju Zare, nakon njihove kampanje „The Jacket“ iz 2023. godine, pokazali izrazito nezadovoljstvo. Zarin odgovor na ovu krizu bio je ocijenjen kao neosjetljiv i nedovoljno uvjerljiv. Tvrtka je tvrdila da „žali zbog nesporazuma“ i izražavala „duboko poštovanje prema svima“ (Mustac, 2024). Međutim, mnogi potrošači smatrali su da ove tvrdnje nisu adekvatno adresirale zabrinutosti javnosti i da su samo pridonijele dodatnom nezadovoljstvu. U ovom slučaju, kriza je značajno pogoršana činjenicom da je Zara već imala prethodna iskustva s kontroverzama, posebno u kontekstu izraelsko-palestinskog sukoba. U 2021. godini, jedna od glavnih dizajnerica Zare bila je kritizirana zbog antipalestinskih komentara. Iako je brend osudio te komentare, reakcija nije bila dovoljna da umiri sumnje potrošača o iskrenosti njihovih tvrdnji i o tome je li nedavni incident bio slučajan (Mustac, 2024).



Ova situacija s kampanjom „The Jacket“ pokazuje snagu kriznog PR-a i važnost njegovog pravilnog upravljanja. U idealnim okolnostima, dobro planiran krizni odgovor može omogućiti tvrtki da prebrodi kontroverze i izađe iz njih s pojačanim ugledom. Međutim, nedostatak pravovremenog i autentičnog odgovora može nanijeti ozbiljnu štetu reputaciji poduzeća. Iako je Zara brzo povukla kampanju i ponudila objašnjenje putem svojih društvenih mreža, njihove reakcije su bile nedovoljno efektivne zbog niza propusta koji su mogli poslužiti kao važna lekcija za druge tvrtke (Mustac, 2024).

Jedna od ključnih lekcija koje drugi brendovi mogu naučiti iz Zarinog kriznog odgovora jest važnost pravovremenog reagiranja. Da kampanja „The Jacket“ nije objavljena u vrijeme kada je došlo do eskalacije sukoba na Bliskom istoku, vjerojatno ne bi izazvala toliko oštre reakcije. Kampanja je bila namijenjena kao provokativna, no nesretne sličnosti s slikama žrtava iz Gaze dodatno su pojačale javnu reakciju (Mustac, 2024). Ovo ukazuje na potrebu za pažljivim razmatranjem društvenog i političkog konteksta pri planiranju marketinških aktivnosti.

Drugi važan uvid iz ove krize odnosi se na preuzimanje odgovornosti. U kriznom odgovoru Zare nedostajalo je ključnih elemenata. Zara nije u potpunosti preuzela odgovornost za svoje postupke; umjesto toga, pokušali su prebaciti krivicu na okolnosti, navodeći da je kampanja osmišljena i snimljena prije nego što je došlo do eskalacije sukoba. Iako je brza reakcija i povlačenje kampanje bio korak u pravom smjeru, nedostatak autentičnosti i jasnog preuzimanja odgovornosti u odgovoru na krizu značio je da nije bio dovoljno uvjerljiv za javnost (Mustac, 2024).

Zara je također pokazala da nije naučila iz prošlih grešaka, što je dovelo do dodatne štete. Ponavljanje grešaka sličnih onima iz prošlih kontroverzi može ukazivati na to da brend nije sposoban zaustaviti slične probleme u budućnosti. Prepoznavanje i razumijevanje prethodnih kriznih situacija i poduzimanje mjera za izbjegavanje ponavljanja istih grešaka ključno je za održavanje povjerenja potrošača. Sposobnost brenda da se uči iz prošlih grešaka i da se ponaša s većom osjetljivošću i pažnjom prema društvenim pitanjima može biti presudna za prevladavanje kriza i očuvanje dugoročne reputacije (Mustac, 2024).

Zara također nije pokazala dovoljan nivo samorefleksije u odgovoru na kriznu situaciju. Tvrtka je trebala koristiti iskustva iz prošlih kontroverzi kao smjernice za upravljanje trenutnom krizom. Ponovljene greške mogu rezultirati u gubitku povjerenja potrošača, koji mogu smatrati da brend nije pouzdan i da ne vodi računa o njihovim osjećajima i potrebama. Također,

prepoznati i analizirati prethodne krizne situacije omogućuje tvrtkama da razviju strategije za sprječavanje sličnih problema i da bolje upravljaju krizama u budućnosti (Lopez, 2021).

U konačnici, Zarin pristup kriznim situacijama iz kampanje „The Jacket“ nudi vrijedne lekcije za upravljanje krizama i komunikacijom brendova. Ključni elementi uključuju pravovremeno reagiranje, preuzimanje odgovornosti i izbjegavanje ponavljanja prošlih grešaka. Ovi koraci su od suštinske važnosti za prevladavanje izazova i očuvanje pozitivnog imidža brenda. Učenje iz prošlih iskustava i prilagođavanje strategije krizne komunikacije može omogućiti tvrtkama da se uspješno nose s krizama i da iz njih izađu jače i otpornije (Garcia, 2019; Roll, 2021).

### **3.3. Brend Balenciaga**

Ponajprije važno je izložiti biografiju koja slijedi Balenciagin život i djelo. „Žena ne mora biti savršena ili čak lijepa da bi nosila moje haljine. Haljina će sve to učiniti za nju.“ te „Moda je oblik ružnoće toliko nepodnošljiv da ju moramo mijenjati svakih šest mjeseci.“ – citati su majstora (Balenciaga) kojim započinje priča i otvaraju se vrata u svjetonazor Cristobala Balenciage, inovativnog, samozatajnog majstora visoke mode (Walker, 2006). Cristobal Balenciaga Eizaguirre rođen je 1985. godine u malom mjestu Gataria, na sjeveru Španjolske (Walker, 2006). Rođen je u radnoj zajednici, gdje su ljudi svakodnevno morali raditi kako bi preživjeli, a pretežno su se bavili ribolovom (Walker, 2006). Zbog posla stanovnici su često odlazili na more duže vremenske periode, a ovakva svakodnevica okretala je stanovnike prema vjeri (Walker, 2006). Disciplinirano, pošteno i skromno okruženje oblikovalo je mladog Cristobala. Obitelj mu nije bila imućna, ali je bila poštovana. Otac mu umire dok je imao svega jedanaest godina, što je potaknulo mladog Cristobala da pomaže svojoj majci koja je u to vrijeme učila šiti i šivala za privatne klijente (Walker, 2006). Jedna od privatnih klijentica je bila i Marquesa de Casa Torres koja je zaslužna za daljnje školovanje ovoga mladića (Walker, 2006). S dvanaest godina postaje naučnik krojača u San Sebastiánu, a već spomenuto mjesto odrastanja znatno je ostavilo svoj trag u njegovim prvim kreacijama (Walker, 2006). Koristio je jednostavnije oblike tkanine, upotrebljavao boje poput crne, sive, zemljanih tonova, fuksije ili ljubičaste, bogato ukrašavao kreacije vezom te čipkom, nedvojbeno prikazuje korijen prvih utjecaja kojima je bio izložen – nacionalnim nošnjama i kostimima prikazanim na slikama sugrađana, osobito u razdobljima između 1500. i 1900. godine (Steele, 2010).

Tijekom 1918. godine započeo je podizanje prvog vlastitog salona pod nazivom „Balenciaga y Compañía“, smještenog u San Sebastiánu, potpisao šestogodišnji ugovor te uz financijsku podršku dvije sestre, a po isteku ugovora imao je dovoljno kapitala za otvaranje salona u Madridu i Barceloni (Walker, 2006). U navedenim mjestima saloni su poslovali pod nazivom

“Eisa” u čast majci (Walker, 2006). No, zbog sve nepovoljnijih političkih uvjeta prisilno zatvara salon. Na početku građanskog rata Balenciaga odlazi u Pariz uz pratnju Nicolasa i Virgalije Bizzcarondo, koji kasnije postaju partneri. Nakon pada monarhije mladić se suočava s gubitkom važnih klijenata koje je držao 1920-ih kao što su aristokrati i španjolsko plemstvo koji su ljetovali u San Sebastiánu (Walker, 2006). Tijekom 1939. Pariz je bio centar visoke mode koje je funkcioniralo uz potpunu podršku francuske vlade koja je bila svjesna količine novca koji se ostvaruje izvozom luksuzne mode (Blume, 2013). No, sve je bilo pod strogim nadzorom trgovinske organizacije „Chambre Syndicale de la couture parisienne“, koja strukturira prikazivanja najnovijih modela, organizirajući prikazivanja za velike kupce iz drugih dijelova Europe, Japana i Sjedinjenih Američkih država (Blume, 2013). U to vrijeme Pariz je bio jedini grad s tako organiziranim modnim sustavom. U srpnju 1937. godine osniva se nova modna kuća, sa skromni početni kapital za couture od 100 000 franaka, gdje Bizcarrondo drži 75 % dionica, 20 % dionica u vlasništvu je d'Attainville, a svega 5 % drži Balenciaga (Blume, 2013). Prva revija u kolovozu prikazana je novinarima i kupcima iz robnih kuća ne znajući tko je to Cristóbal Balenciaga (Blume, 2013). Dizajner je bio prisiljen započeti iznova i zapošljava prvu prodavačicu imena Florette i uspješno izvodi reviju. Tijekom rada oslanjao se na razvoj ideje i spontanu mutaciju oblika odjevnih komada (Blume, 2013). U razdoblju tijekom 1940. godine brojne modne kuće bile su prisiljene zatvoriti svoja vrata, no s obzirom na to da je Španjolska ostala neutralna i zbog njemačkih skrivenih motiva, Balenciagina modna kuća ostaje otvorena zahvaljujući španjolskoj ambasadi (Blume, 2013). Do 1944. godine Pariz je proživljavao veliku krizu, u jednom trenutku zbog velikih financijskih problema ostalo je raditi samo trideset modnih kuća, strogo je regulirana potrošnja tkanine te je iznosila svega 50 % prethodne, a uz navedeno broj modela u kolekciji bio je ograničen na 100, a zbog daljnjih regulacija taj se broj smanjio na 60 (Blume, 2013). Baš kao i svi dizajneri u ovome razdoblju i Balenciaga je osjetio brojne regulacije, dozvoljeno mu je prodavati samo onima koji sa sobom nose dozvolu za kupnju couture. Ove godine zatvorenosti u studiju obilježile su njegovu karijeru i naučile ga cijeniti i proučavati svaki komad tkanine te su ga u konačnici oblikovale kao dizajnera. Najvažnija etapa njegova radna vijeka jest ona u kojoj ga je Dior, iako na osobnoj, poslovnoj i ideološkoj razini njegova suprotnost, nazvao dirigentom dok su svi ostali sudionici u modi samo dio njegova orkestra. Coco Chanel smatra ga jedinim couturierom među svim dizajnerima. Kratak fitilj, jasna i vrlo stroga pravila za javnost, nezdrava samokritičnost koja rezultira brojnim satima usavršavanja u samoći popraćena tjeskobom i umorom prije te nakon revija, često bježanje od novinara i fotografa, pokoja psovka na materinjem jeziku činila su ga onim što jest. Balenciagin dizajn postaje sinonim luksuza, bogatstva i obilja. Haljine su izrađene od

najboljih materijala koje je pomno izabirao za svoje kreacije, a odjeću po mjeri mogli su izraditi samo poznati klijenti. Nakon tridesetogodišnje karijere, Balenciaga 1968. godine zatvara svoj pariški salon, nakon čega zatvara i one u Madridu i Barceloni. Cristóbal umire u ožujku 1972. godine, a obitelj javno priznaje kako oporuka nije postojala pa shodno tome i preuzimaju kuću i nastavljaju poslovati pod imenom Balenciaga s vremenom pretvarajući ga u brend (Blume, 2013). Ime kasnije kupuje Francuz Francois Pinault, a ovaj brend postaje poznat je po svojim neobičnim modnim kreacijama, spajanjem tradicionalnih krojeva sa suvremenim trendovima (Blume, 2013). Prateći trendove, uključuje se u proizvodnju nakita, ručnih torbi, obuće i dr. Balenciaga za svoju promociju koristi slavne osobe. U novije vrijeme angažiranje slavnih osoba u modnoj industriji je standard. Promocija proizvoda putem slavne osobe, kupcima se daje mogućnost poistovjećenja, a potrošač se povezuje da je slavnoj osobi taj proizvod pripomogao u karijeri ili izgledu. Shodno tome Balenciaga je surađivala s brojnim poznatim licima poput Kim Kardashian i Isabelle Huppert koji su ambasadorice njihovih proizvoda (Krujanović i sur., 2017). U studenom 2022. godine, Balenciaga je objavila svoju novu kolekciju pod nazivom „Gift Shop Campaign“. Fotografije su predstavljale nove odjevne predmete, no pažnja publike usmjerila se na okolinu u kojoj su snimljene navedene fotografije. Detaljnije o ovoj kriznoj situaciji opisat će se i analizirati u nastavku diplomskog rada u djelu studij slučaja.

### **3.4. Studija slučaja brenda Balenciaga**

Najava proljetne kolekcije Balenciage za 2023. godinu objavljena je 16. studenog 2022. pod nazivom „Gift Shop Campaign“. Francuski luksuzni brend suočio se s najvažnijom krizom, ne samo zbog svih reakcija korisnika na društvenim mrežama već i zbog teme. Brend je optužen za promicanje pedofilije i seksualizacije maloljetnika. Objavljen je niz fotografija koje su predstavljale njihove odjevne predmete, no pozornost publike bila je usmjerena na okolinu u kojoj su nastale. Na jednoj od fotografija prikazana su djeca koja su držale modne dodatke, torbica u obliku medvjedića koji je omotan opremom za vezanje. Na jednoj od promotivnih fotografija nalazila se djevojčica koja pozira na skupu papira, a potrošači su uvećavanjem fotografija shvatili da je riječ o zakonu o dječjoj pornografiji (Danny Issawi, 2024).

Kreativni direktor Demna Gvasaglia, poznat po svojim kontroverzama i pomicanju granica, često izazivajući rasprave u modnom svijetu svojom jedinstvenom vizijom i nekonvencionalnim pristupom (Danny Issawi, 2024). No, nova kampanja je prešla granice, na svim društvenim mrežama dostizale su optužbe za promicanje pedofilije i seksualizacije maloljetnika utječući na reputaciju brenda. Ogorčeni novom kampanjom, novinar „Fox News-a“, 22. studenog otvoreno je optužio brend za promoviranje dječje pornografije (Carlson, 2022).

Nakon toga dana, brend objavljuje prvu ispriku, najavljujući poduzimanje pravnih mjera protiv odgovornih strana za izradu seta fotografija. Nekoliko dana poslije, brend zaista podnosi tužbu protiv produkcijske tvrtke „North Six Inc“ i scenografa Nicholasa Des Jardinsa (Diet Prada Instagram account, 2022). Nakon nekoliko dana, ambasadorica brenda Kim Kardashian objavila je izjavu na društvenim mrežama u kojoj izražava zgroženost i ogorčenost zbog fotografija iz kampanje te najavljuje da će razmotriti nastavak buduće poslovne suradnje, ovisno o tome hoće li Balenciaga preuzeti odgovornost (Diet Prada Instagram account, 2022).



Slika 2. Fotografije kampanje brenda Balenciaga iz studenog 2022. godine

Reakcija poznatih osoba na krizu bila je suzdržana, nitko drugi nije javno komentirao situaciju. Navedeni skandal s kampanjom „The Gift Shop“, dokazuje da postoje određene granice koje ne smiju preći ni dobro pozicionirani brendovi. Također, ukazuje se kako loš odgovor na komunikacijsku krizu može koštati brend ugleda. Balenciaga je sporo i nejasno odgovarala na početku krize, što je u konačnici rezultiralo velikom krizom. Brend je u rasponu nekoliko dana pokušao riješiti problem, objavljujući nekoliko neuvjerljivih izjava koje su pridonijele još većoj reakciji medija. Prvotna strategija brenda jest „odbijanje odgovora“, krizni menadžeri okrivljuju osobu ili grupu izvan organizacije za krizu (Athonissen, 2008), krivnju svaljuju na scenografa no, javnost nije povjerovala brendu. Na kraju, brend preuzima punu odgovornost za krizu i traži oprost od javnosti. Ova krizna situacija primjer je osnaživanja potrošača na društvenim mrežama, ostavljajući trajni snažan dojam na širu javnost te je dovela u pitanje brojne buduće i aktualne suradnje s brendom. Jedna o najpoznatijih i najutjecajnijih ambasadorica, Kim Kardashian javno je govorila o neslaganju s ovakvim radnjama, o mogućnost prekida suradnje s Balenciagom, koja bi rezultirala značajnom narušavanju slike o brendu. U ovakvim kriznim situacijama nemoguće je izbjeći trajne posljedice.

## 4. ISTRAŽIVANJE NA TEMU ODNOSI S JAVNOŠĆU I KRIZNO KOMUNICIRANJE U MODNOJ INDUSTRIJI NA PRIMJERIMA BRENDOVA ZARE I BALENCIAGE

Istraživanje je provedeno kako bi se saznalo kakav utjecaj konkretne krizne situacije brendova Zare iz 2023. i Balenciage iz 2022. godine imaju na percepciju i odluke pripadnika generacije Z, odnosno kako su odnosi s javnošću i odabrani komunikacijski pristupi kompanija u spomenutim kriznim situacijama utjecali na predodžbe i odluke pripadnika spomenute generacije u odabiru navedenih brendova, s obzirom na to da generacija Z 65 % više od ijedne druge generacije ima moć narušiti ulogu jednog poslovanja u današnjem društvu (Edelman, 2022).

### 4.1. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Generalni je cilj istraživanja analizirati kako odnosi s javnošću i krizno komuniciranje u modnoj industriji utječu na percepciju i odluke potrošača, s posebnim fokusom na krizne situacije brendova Zare i Balenciage te utvrditi učinkovitost njihovih komunikacijskih strategija među pripadnicima generacije Z odnosno osobama između 18 i 24 godine (rođeni između 1999-2016) (Martensen, 2024).

Ukupno su postavljena četiri specifična cilja istraživanja:

1. Analizirati teorijski okvir odnosa s javnošću i kriznog komuniciranja u modnoj industriji.
2. Istražiti konkretne krizne situacije Balenciagine kampanje iz studenog 2022. godine i Zarine kampanje iz prosinca 2023. godine.
3. Istražiti kako komunikacijske strategije koje su Balenciaga i Zara provele u navedenim kriznim situacijama utječu na potrošače.
4. Istražiti utjecaj istih kriznih situacija na percepciju i odluke pripadnika generacije Z.

Postavljene su četiri hipoteze:

**H1:** Komunikacijske strategije koje su Zara i Balenciaga primijenile tijekom kriznih situacija 2022. i 2023. godine značajno utječu na percepciju tih brendova među pripadnicima generacije Z.

**H2:** Krizne situacije negativno utječu na percepciju brenda, što rezultira smanjenjem povjerenja i lojalnosti prema brendovima Zara i Balenciaga.

**H3:** Generacija Z ima veću sklonost informirati se o kriznim situacijama putem društvenih mreža, što pojačava značaj digitalne strategije u kriznoj komunikaciji za brendove poput Balenciage i Zare.

**H4:** Generacija Z preferira krizne komunikacijske strategije koje uključuju transparentnost i ispriku nakon krize, a nedostatak tih elemenata može rezultirati negativnim stavom prema brendu.

#### **4.2. Uzorak i anketa**

U ovom istraživanju korištena je anketna metoda istraživanja kako bi se pokušalo doznati jesu li odnosi s javnošću i odabrani komunikacijski pristupi kompanija u spomenutim kriznim situacijama utjecali na predodžbe i odluke pripadnika generacije Z. Anketni upitnik koji je proveden na 158 ispitanika u *online* je obliku.

## **5. REZULTATI I ANALIZA ISTRAŽIVANJA**

### **5.1. Rezultati *online* ankete**

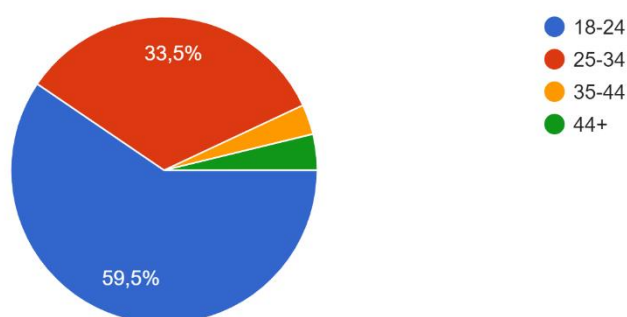
U *online* anketi sudjelovalo je 158 ispitanika. Anketni upitnik sastavljen je od 26 pitanja, od čega su 24 zatvorenog i 2 otvorenog tipa. Korištena je nominalna, ordinalna i Likertova skala. Pitanja se sastoje od općenitih pitanja koja se odnose na spol, dob, socijalni status odnosno visinu primanja, imaju li ispitanici djece, radni status te koji im je stupanj obrazovanja, poznavanje brendova i opće mišljenje o njima, stav o specifičnim kriznim situacijama i komunikacijskim strategijama te jesu li prestali kupovati proizvode brendova Zare i Balenciage nakon kriznih situacija. Anketa je bila dostupna od 14. do 21. kolovoza 2024. godine. Ispitanicima je naglašeno kako je anketa anonimna i da je korištena u svrhu pisanja diplomskog rada „Odnosi s javnošću i krizno komuniciranje u modnoj industriji na primjerima brendova Zara i Balenciaga“. Upitnik su mogli rješavati svi stariji od 18 godina, svih spolova te bilo kojeg socijalnog statusa i stupnja obrazovanja. Anketa je provedena putem Google obrasca. Cilj provođenja istraživanja dobivanje je rezultata kako su odnosi s javnošću i odabrani komunikacijski pristupi kompanija u spomenutim kriznim situacijama utjecali na predodžbe i odluke pripadnika spomenute generacije u odabiru navedenih brendova. Pitanja od rednog broja jedan do šest odnose se na „Općenita pitanja“ točnije na spol, dob, imaju li djece, stupanj obrazovanja, radni status i socijalni status/visinu primanja.

Rezultati istraživanja pokazuju da je ukupno 130 ispitanika ženskog spola (82,3 %), a muškog spola 28 (17,7 %). U anketi je sudjelovao najveći broj osoba 18-24 godine, njih 94 (59,5 %), 53 osobe (33,5 %) ima 25-34 godine, 5 osoba (3,2 %) se izjasnilo da ima 35-44 godine, a 44 i više godina ima 6 osoba (3,8 %) (v. Grafikon 1). 137 ispitanika (86,7 %) izjasnilo se da nema djecu, a 21 ispitanik (13,3 %) da ima djecu.

Grafikon 1. *Životna dob ispitanika*

2. Koja je Vaša životna dob?

158 odgovora

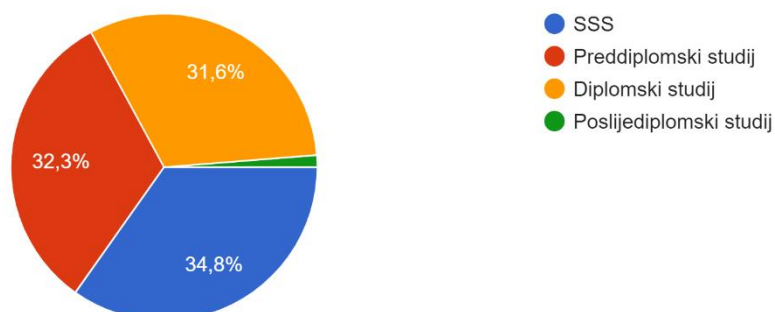


Najveći broj ispitanika završio je srednju stručnu spremu kao stupanj obrazovanja, njih 55 (34,8 %), zatim 51 ispitanik preddiplomski studij (32,3 %), 50 ispitanika diplomski studiji (31,6 %) i 2 ispitanika poslijediplomski studij (1,3 %) (v. Grafikon 2).

Grafikon 2: *Stupanj obrazovanja*

4. Koji je Vaš stupanj obrazovanja?

158 odgovora



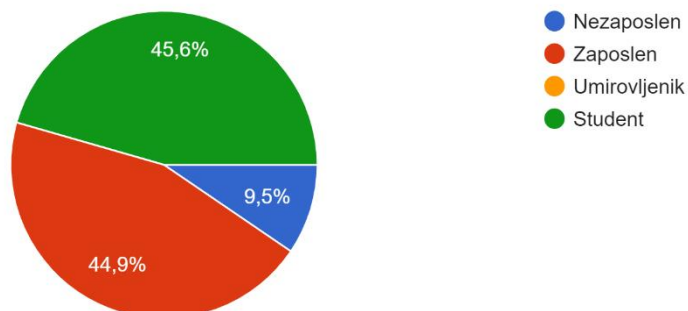
Najveći broj ispitanika su studenti, njih 72 (45,6 %), 71 ispitanik je zaposlen (44,9 %), a 15 ispitanika je nezaposleno (9,5 %) (v. Grafikon 3).



Grafikon 3: *Trenutni radni status*

5. Koji je Vaš trenutni status?

158 odgovora

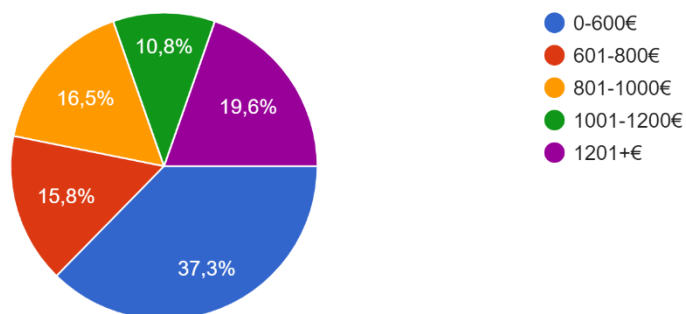


Najveći broj ispitanika, njih 59 (37,3 %) ima primanja 0-600 eura, 25 ispitanika (15,8 %) 601-800 eura, 26 ispitanika (16,5 %) 801-1000 eura, 17 ispitanika (10,8 %) 1001-1200 eura i 31 ispitanik (19,6 %) više od 1200 eura (v. Grafikon 4).

Grafikon 4: *Visina primanja*

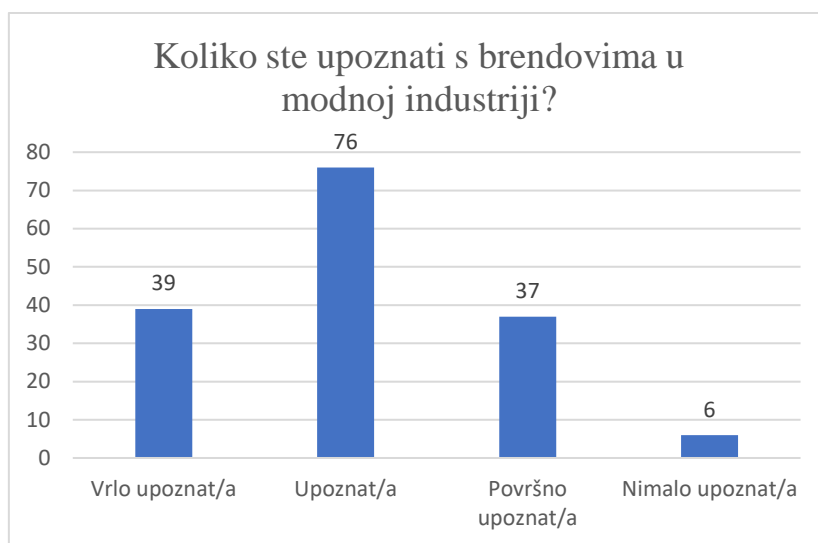
6. Koliko iznose Vaša mjesečna primanja?

158 odgovora



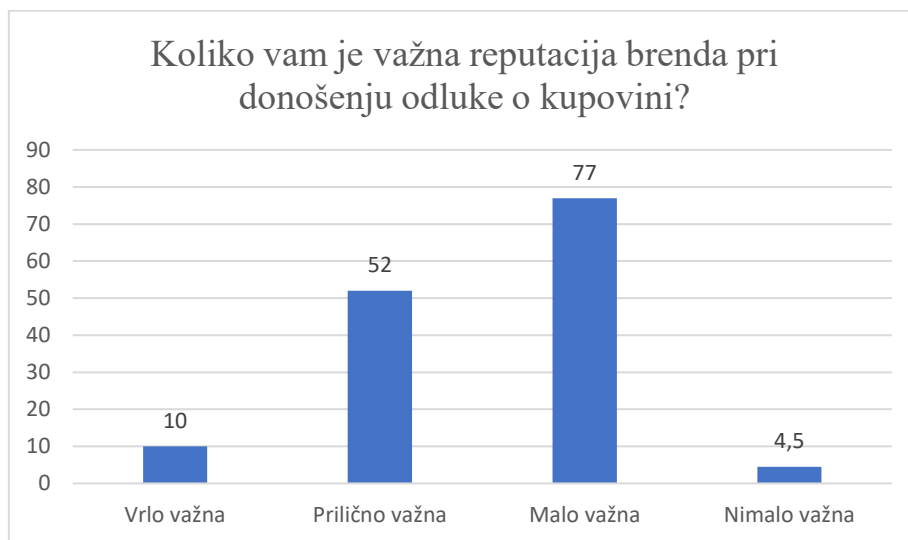
Pitanja pod rednim broj sedam i osam odnose se na upoznatost s modnom industrijom i koliko im je važna reputacija bendova pri donošenju odluka o kupovini. Najveći broj ispitanika, njih 76 (48,1 %), upoznat je s brendovima u modnoj industriji, 39 ispitanika (24,7 %) izjasnilo se da je vrlo dobro poznato, 37 ispitanika (23,4 %) površno je poznato, a 6 ispitanika (3,8 %) nimalo nije poznato (v. Grafikon 5).

Grafikon 5: *Upoznatost s brendovima u modnoj industriji*



Najvećem broju ispitanika, njih 77 (48,7 %), malo je važna reputacija brenda pri donošenju odluka o kupovini, 52 ispitanika (32,9 %) istaknulo je da je reputacija prilično važna, 19 ispitanika (12 %) je odgovorilo kako ona nije nimalo važna, dok je 10 ispitanika odgovorilo kako je reputacija vrlo važna (6,3 %) (v. Grafikon 6).

Grafikon 6: *Važnost reputacije brenda pri odluci o kupovini*

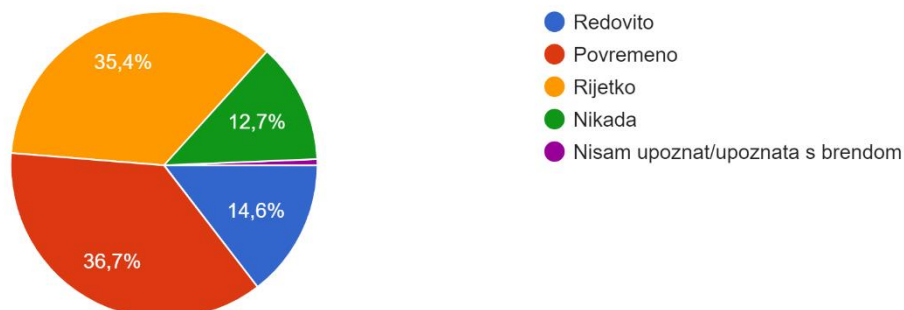


Pitanja od rednog broja devet do 12 odnose se na opće mišljenje o brendu Zara, koliko često kupuju njihove proizvode, kako bi opisali način komunikacije ovoga brenda tijekom krize te kakav utjecaj krize imaju na njihovo mišljenje o brendu. Najveći broj ispitanika, njih 58 (36,7 %), povremeno kupuje proizvode brenda Zara, 56 ispitanika (35,4 %) kupuje rijetko, 23 ispitanika (14,6 %) kupuje redovito, 20 ispitanika (12,7 %) ne kupuje nikad i 1 ispitanik (0,6 %) nije upoznat s brendom (v. Grafikon 7).

### Grafikon 7: Učestalost kupovine proizvoda brenda Zara

9. Koliko često kupujete proizvode brenda Zara?

158 odgovora

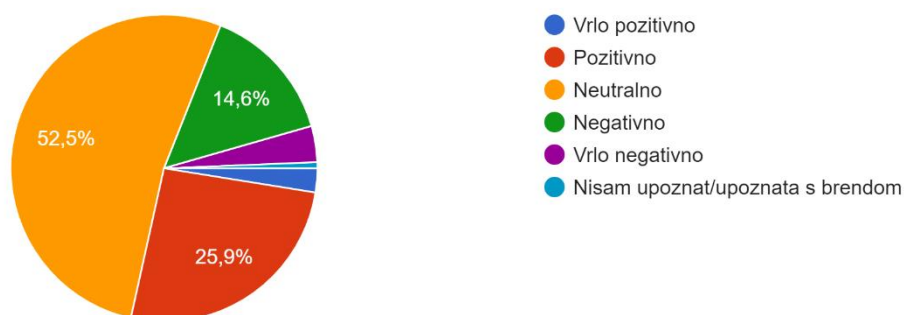


Najveći broj ispitanika, njih 83 (52,5 %), ima neutralno mišljenje o Zari, 41 ispitanik (25,9 %) ima pozitivno mišljenje, 23 ispitanika (14,6 %) ima negativno mišljenje, 6 ispitanika (3,8 %) ima vrlo negativno mišljenje, 4 ispitanika (2,5 %) ima vrlo pozitivno mišljenje i 1 ispitanik (0,6 %) nije upoznat s brendom (v. Grafikon 8).

### Grafikon 8: Opće mišljenje o Zari

10. Kakvo je vaše opće mišljenje o Zari?

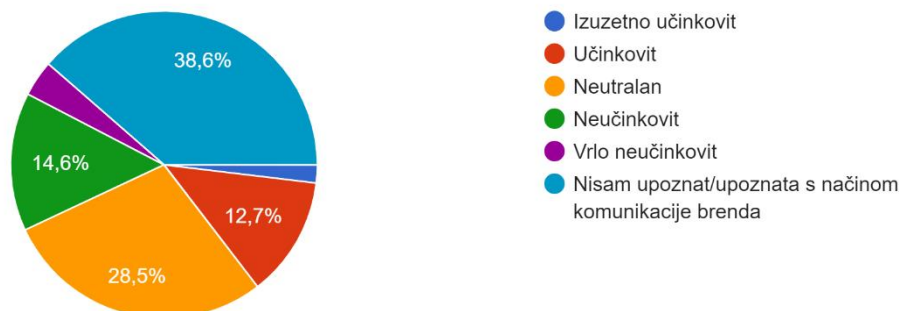
158 odgovora



Najveći broj ispitanika, njih 61 (38,6 %) nije upoznat s načinom komunikacije brenda Zara sa svojim potrošačima u kriznim situacijama, 45 ispitanika (28,5 %) opisalo je način komunikacije spomenutog brenda u krizi neutralnim, 23 ispitanika (14,6 %) opisalo ga je neučinkovitim, 20 ispitanika (12,7 %) učinkovito, 6 ispitanika (3,8 %) opisuje kao vrlo neučinkovito i 3 ispitanika (1,9 %) opisuje kao izuzetno učinkovito (v. Grafikon 9).

Grafikon 9: Opis načina komunikacije Zare s potrošačima u krizi

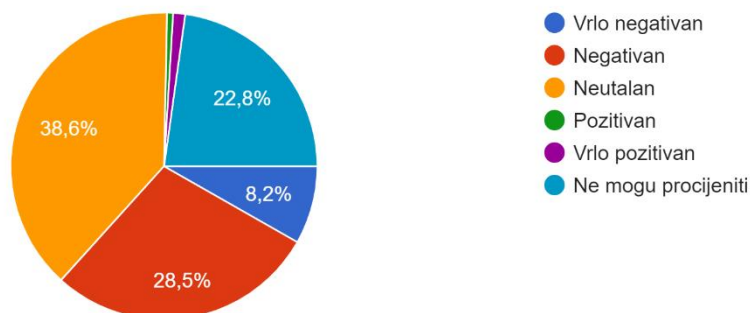
11. Kako biste opisali način na koji Zara komunicira sa svojim potrošačima u kriznim situacijama?  
158 odgovora



Najveći broj ispitanika, njih 61 (38,6 %), neutralnog je stava po pitanju utjecaja krizne situacije na njihovo mišljenje o brendu Zari. Kriza na 45 ispitanika (28,5 %) ima negativan utjecaj, 36 ispitanika (22,8 %) istaknulo je da ne može procijeniti. Na 13 ispitanika (8,2 %) kriza ima vrlo negativan utjecaj, na 2 ispitanika (1,3 %) ima vrlo pozitivan utjecaj, a 1 ispitanik (0,6 %) izjasnio se kako kriza ima pozitivan utjecaj na mišljenje o brendu (v. Grafikon 10).

Grafikon 10: Utjecaj krize na mišljenje ispitanika o brendu Zara

12. Kakav utjecaj krizne situacije (npr. skandali, kontroverze) imaju na vaše mišljenje o brendu Zara?  
158 odgovora

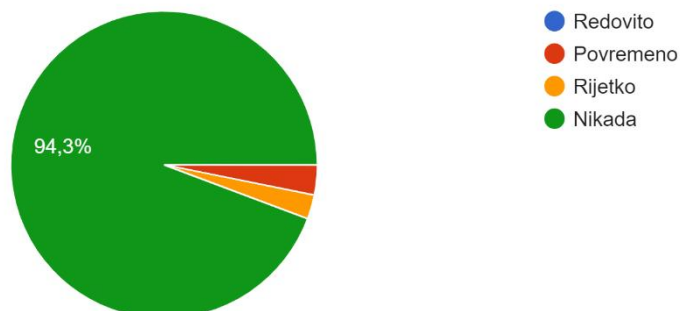


Pitanja od rednog broja 13 do 16 odnose se na opće mišljenje o brendu Balenciaga, koliko često kupuju njihove proizvode, kako bi opisali način Balenciagine komunikacije u krizi i kakav utjecaj krize imaju na njihovom mišljenju o brendu. Najveći broj ispitanika, njih 149 (94,3 %), nikad nije kupilo proizvode brenda Balenciaga, 5 ispitanika (3,2 %) povremeno kupuje i 4 ispitanika (2,5 %) rijetko kupuje njihove proizvode (v. Grafikon 11).

Grafikon 11: Učestalost kupovine proizvoda brenda Balenciaga

13. Koliko često kupujete proizvode brenda Balenciaga?

158 odgovora

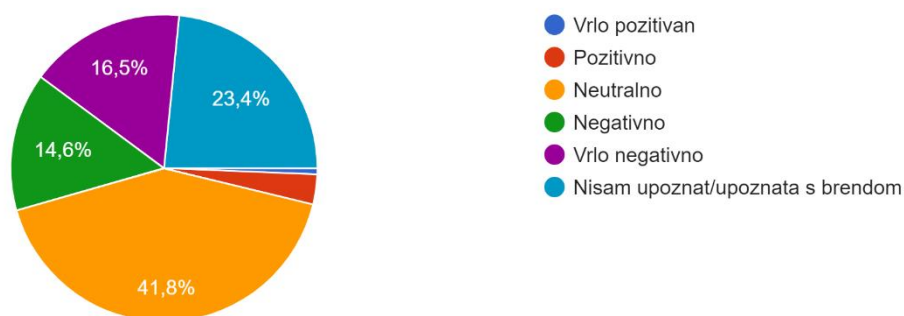


Najveći broj ispitanika, njih 66 (41,8 %), ima neutralno mišljenje o Balenciagi, 37 ispitanik (23,4 %) nije upoznat s brendom, 26 ispitanika (16,5 %) ima vrlo negativno mišljenje o brendu, 23 ispitanika (14,6 %) ima negativno mišljenje o brendu, 5 ispitanika (3,2 %) ima pozitivno mišljenje i 1 ispitanik (0,6 %) ima vrlo pozitivno mišljenje o brendu (v. Grafikon 12).

Grafikon 12: Opće mišljenje o Balenciagi

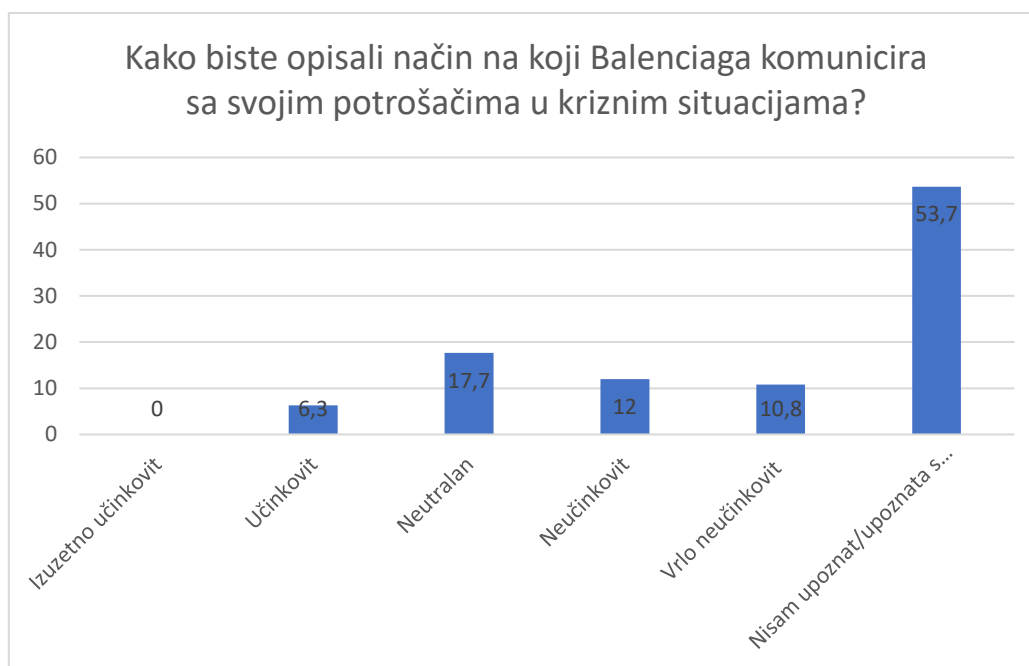
14. Kakvo je vaše opće mišljenje o Balenciagi?

158 odgovora



Najveći broj ispitanika, njih 84 (53,1 %) nije upoznat s načinom komunikacije brenda Balenciaga sa svojim potrošačima u kriznim situacijama, 28 ispitanika (17,7 %) opisuje komunikaciju terminom „neutralno“, 19 ispitanika (12 %) opisuje je kao neučinkovitu, 17 ispitanika (10,8 %) opisuje je kao vrlo učinkovitu, 10 ispitanika (6,3 %) navodi kako Balenciaga učinkovito komunicira u kriznim situacijama, a 3 ispitanika (1,9 %) opisuje Balenciaginu kriznu komunikaciju izuzetno učinkovitom (v. Grafikon 9).

Grafikon 13: Opis načina komunikacije Balenciage s potrošačima u krizi

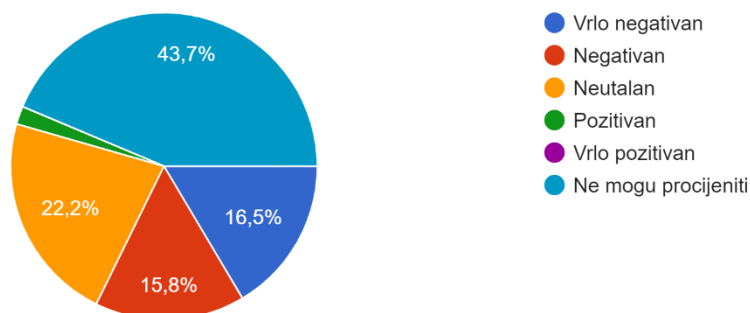


Najveći broj ispitanika, njih 63 (43,7 %), ne može procijeniti utjecaj krizne situacije na njihovo mišljenje o brendu Balenciaga, a 35 ispitanika (22,2 %) je neutralno. Kriza je vrlo negativno utjecala na 26 ispitanika (16,5 %), negativno na 25 ispitanika (15,8 %), a pozitivan je utjecaj imala na 3 ispitanika (1,3 %) (v. Grafikon 14).

Grafikon 14: Utjecaj krize na mišljenje ispitanika o brendu Balenciaga

16. Kakav utjecaj krizne situacije (npr. skandali, kontroverze) imaju na vaše mišljenje o brendu Balenciaga?

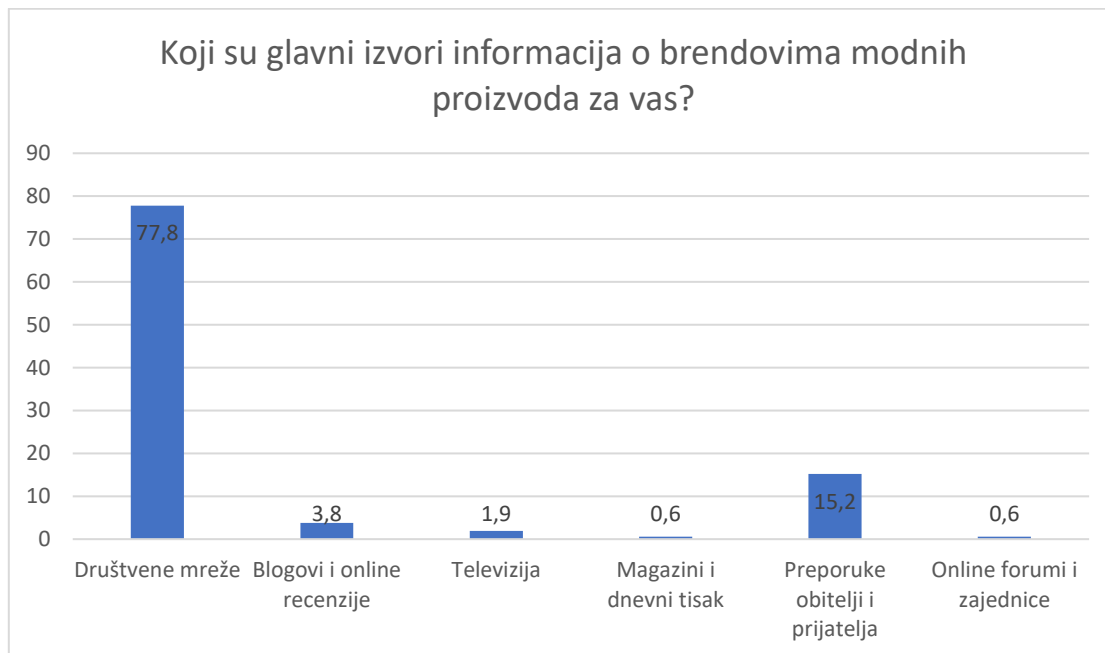
158 odgovora



Pitanja od rednog broja 17 do 26 odnose se na odnose s javnošću i krizno komuniciranje brendova Zara i Balenciaga. Najviše ispitanika kao glavni izvor informacija o brendovima modnih proizvoda bira društvene mreže, njih 123 (77,8 %), za preporuke obitelji i prijatelja odlučuje se 24 ispitanika (15,2 %), blogove i *online* recenzije bira 6 ispitanika (3,8 %), televiziju

njih 3 (1,9 %), magazine i dnevni tisak 1 osoba (0,6 %) te i *online* forume i zajednice 1 osoba (0,6 %) (v. Grafikon 15).

Grafikon 15: *Glavni izvori informiranja o brendovima*

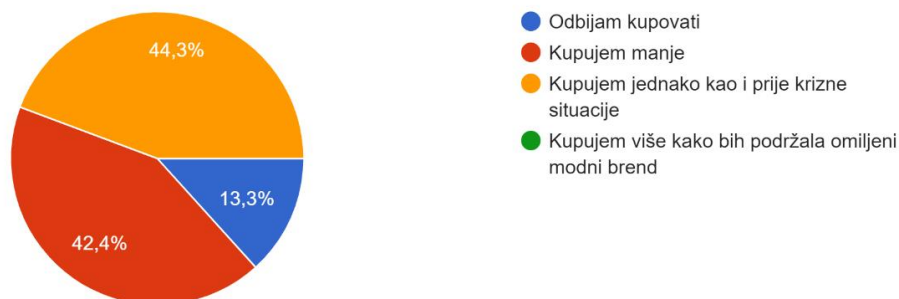


Na pitanje „Kako krizne situacije u modnoj industriji utječu na vašu odluku o kupovini brenda?“ 70 ispitanika (44,3 %) odgovorilo je da kupuje jednako kao i prije krizne situacije, 67 ispitanika (42,4 %) kupuje manje i 21 ispitanik (13,3 %) odbija kupiti ikakav proizvod brenda koji je zahvaćen kriznom situacijom (v. Grafikon 16).

Grafikon 16: *Utjecaj kriza na odluku o kupovini brendova*

18. Kako krizne situacije u modnoj industriji utječu na vašu odluku o kupovini brendova?

158 odgovora



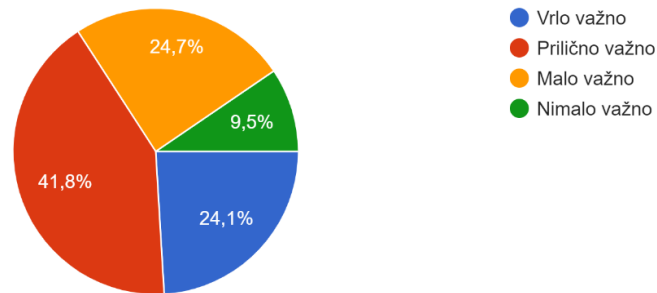
Na pitanje o važnosti otvorenog komuniciranja brendova o krizama i mjerama koje poduzimaju najviše ispitanika, njih 66 (41,8 %), odgovorio je prilično važno. Otvoreno komuniciranje

brendova malo važno smatra 39 ispitanika (24,7 %), vrlo važno smatra 38 ispitanika (24,1 %) i nimalo važno smatra 15 ispitanika (9,5 %) (v. Grafikon 17).

Grafikon 17: *Važnosti otvorenog komuniciranja brendova o krizama i mjerama koje poduzimaju*

19. Koliko vam je važno da brendovi otvoreno komuniciraju o kriznim situacijama i mjerama koje poduzimaju?

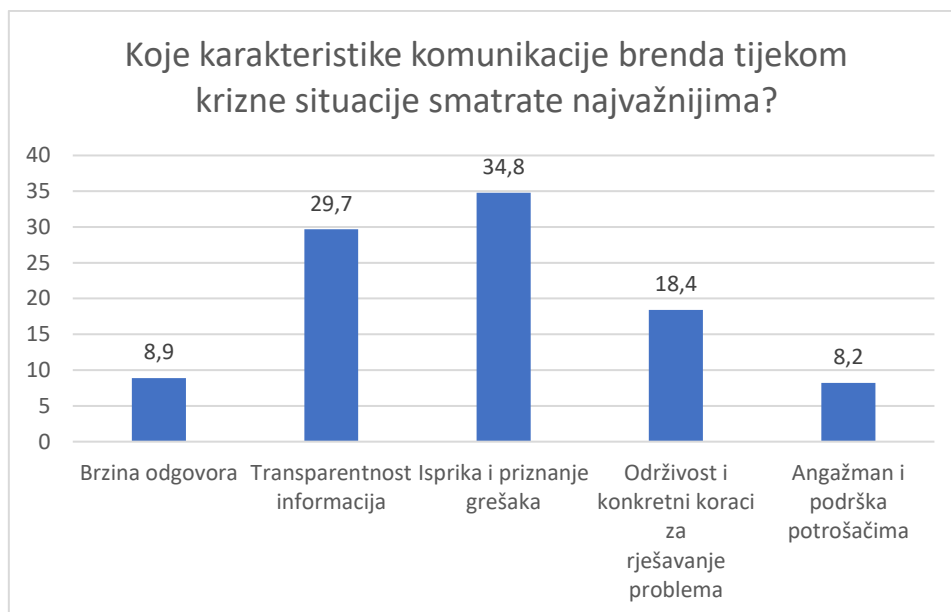
158 odgovora



Na pitanje koje karakteristike komuniciranja brenda tijekom krize ispitanici smatraju najvažnijima, njih 55 (34,8 %), odgovorilo je isprika i priznanje grešaka. Transparentnost kao najvažniju karakteristiku navodi 47 ispitanika (29,7 %), održivost i konkretne korake za rješavanje problema ističe 29 ispitanika (18,4 %), brzinu odgovora naglašava 14 ispitanika (8,9 %), a za angažman i podršku potrošačima odlučuje se 13 ispitanika (8,2 %) (v. Grafikon 18).



Grafikon 18: Najvažnije karakteristike komuniciranja brenda tijekom krize

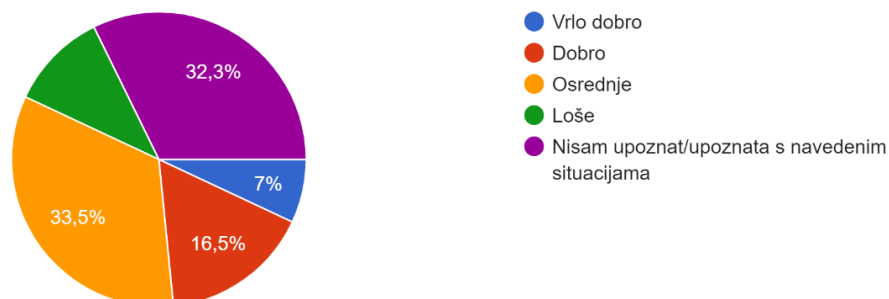


Najviše ispitanika osrednje je upoznatost s kriznim situacijama brendova Zara i Balenciaga iz 2023. odnosno 2022. godine, njih 53 (33,5 %). S navedenim kriznim situacijama brendova nije upoznat 51 ispitanik (32,3 %), dobro je poznato 26 ispitanika (16,5 %), loše je poznato 17 ispitanika (10,8 %) i vrlo dobro je poznato 11 ispitanika (7 %) (v. Grafikon 19).

Grafikon 19: Upoznatost s kriznim situacijama brendova Zara i Balenciaga iz 2023. odnosno 2022. godine

21. Kako biste ocijenili vlastitu upoznatost s kriznim situacijama brendova Zara i Balenciaga iz 2023. odnosno 2022. godine?

158 odgovora



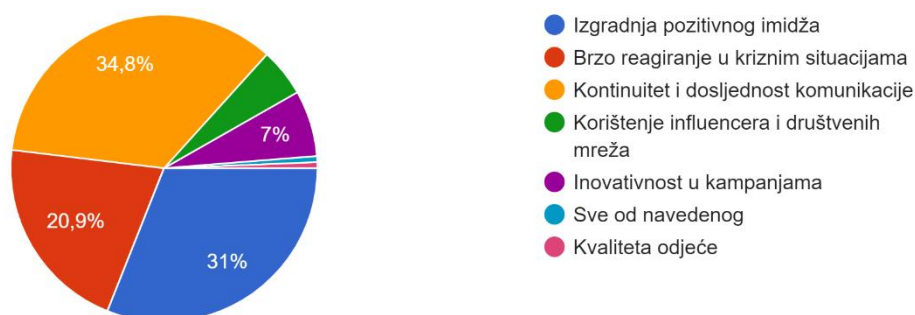
Na pitanje koje aspekte odnosa s javnošću ispitanici smatraju najvažnijim za modni brend, njih 55 (34,8 %), odgovorilo je kontinuitet i dosljednost komunikacije. Izgradnju imidža kao

najvažniji aspekt odnosa s javnošću istaknulo 49 ispitanika (31 %), brzo reagiranje u kriznim situacijama najvažnijim smatra 33 ispitanika (20,9 %), inovativnost u kampanjama kao najvažniji aspekt navodi 11 ispitanika (7 %), korištenje *influencera* ističe 8 ispitanika (5,1 %), kvalitetnu odjeću naglašava 1 ispitanik (0,6 %), a sve od navedenog smatra 1 ispitanik (0,6 %) (v. Grafikon 20).

Grafikon 20: *Najvažniji aspekti odnosa s javnošću za modni brend*

22. Koji aspekt odnosa s javnošću smatrate najvažnijim za modni brend?

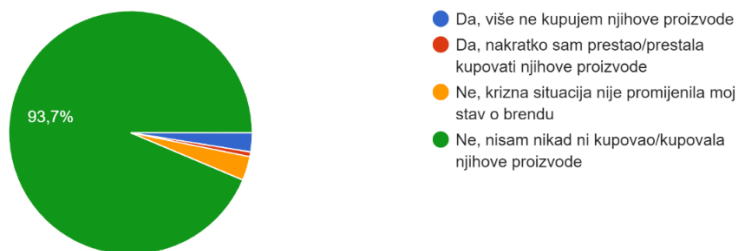
158 odgovora



Na pitanje jesu li prestali kupovati proizvode brenda Balenciaga nakon krizne situacije u 2022. godini najveći broj ispitanika, njih 148 (93,7 %), odgovorilo je „Ne, nisam nikad ni kupovao/kupovala njihove proizvode“. Na navedenu kriznu situaciju 5 ispitanika (3,2 %) odgovorilo je „Ne, krizna situacija nije promijenila moj stav o brendu“, zbog navedene krize 4 ispitanika (2,5 %) više ne kupuje njihove proizvode i 1 ispitanik (0,6 %) nakratko je prestao/prestala kupovati njihove proizvode (v. Grafikon 21).

Grafikon 21: *Jesu li ispitanici prestali kupovati proizvode brenda Balenciaga nakon krize*

23. Jeste li prestali kupovati proizvode brenda Balenciaga nakon krizne situacije u 2022. godini?  
158 odgovora



Na pitanje jesu li prestali kupovati proizvode brenda Zara nakon krizne situacije u 2023. godini najviše ispitanika odgovorilo je „Ne, krizna situacija nije promijenila moj stav o brendu“, njih 88 (55,7 %). 33 ispitanika (20,9 %) nije nikad ni kupovao/kupovala njihove proizvode, 26 ispitanika (16,5 %) nakratko je prestao/prestala kupovati njihove proizvode, a 11 ispitanika (7 %) više ne kupuje njihove proizvode (v. Grafikon 22).

Grafikon 22: Jesu li ispitanici prestali kupovati proizvode brenda Zara nakon krize

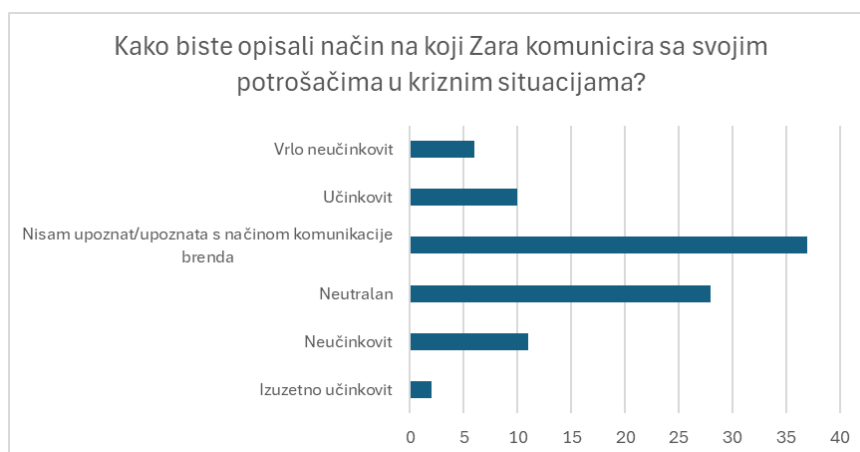
25. Jeste li prestali kupovati proizvode brenda Zara nakon krizne situacije u 2023. godini?  
158 odgovora



Dodatna analiza rezultata odnosi se na najbitnije odgovore ispitanika generacije Z iz provedene ankete. Osvrt se odnosi na pitanja odnosno odgovore filtriranih ispitanika koji pripadaju navedenoj skupini te koji su relevantni za postavljene hipoteze.

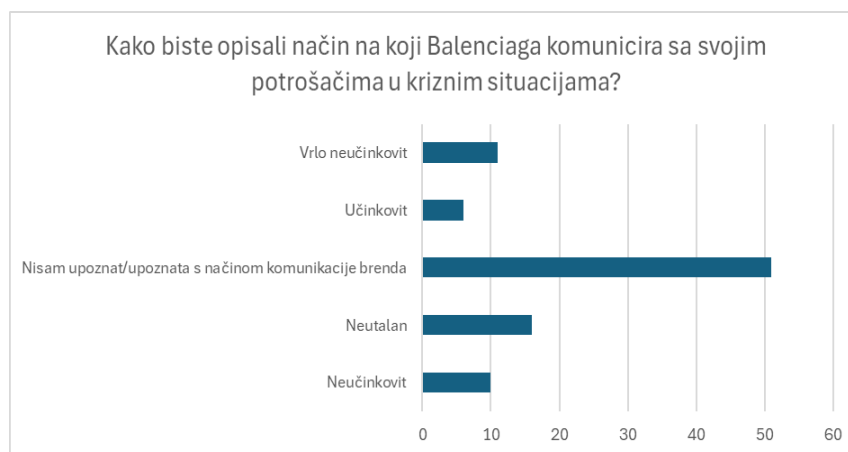
Na pitanje „Kako biste opisali način na koji Zara komunicira sa svojim potrošačima u kriznim situacijama?“, 37 od 94 ispitanika (39,4 %) izdvojene skupine nije upoznato s načinom komunikacije brenda u takvim situacijama. Neutralno je 28 ispitanika odnosno 29,8 %. 11 ispitanika (11,7 %) opisuje način komunikacije kao neučinkovit, 10 ispitanika (10,6 %) opisuje ga kao učinkovit, dok ga 6 ispitanika (6,4 %) opisuje kao vrlo neučinkovit. Tek 2 ispitanika (2,1 %) ga opisuje kao izuzetno učinkovitim načinom komunikacije (v. Grafikon 23).

Grafikon 23: Opis načina na koji Zara komunicira sa svojim potrošačima u kriznim situacijama



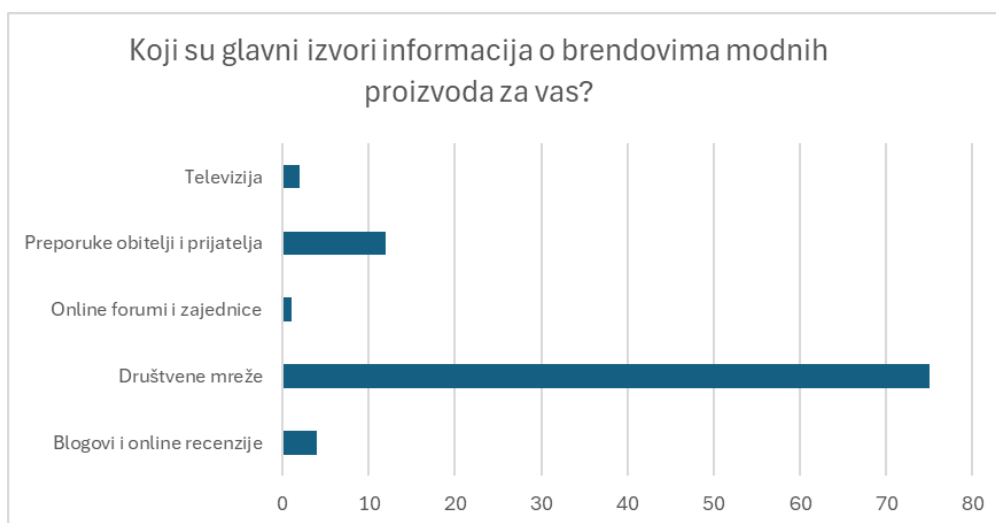
Nadalje, na pitanje „Kako biste opisali način na koji Balenciaga komunicira sa svojim potrošačima u kriznim situacijama?“, 51 od 94 ispitanika (54,3 %) izdvojene skupine nije upoznato s načinom komunikacije brenda u takvim situacijama. Neutralno je 16 ispitanika odnosno 17 %. 11 ispitanika (11,7 %) opisuje način komunikacije kao vrlo neučinkovit, 10 ispitanika (10,6 %) opisuje ga kao neučinkovit, dok ga 6 ispitanika (6,4 %) opisuje kao učinkovitim načinom komunikacije (v. Grafikon 24).

Grafikon 24: Opis načina na koji Balenciaga komunicira sa svojim potrošačima u kriznim situacijama



Na pitanje „Koji su glavni izvori informacija o brendovima modnih proizvoda?“, 75 od 94 ispitanika (79,8 %) izdvojene skupine odabralo je društvene mreže. Preporuke obitelji i prijatelja odabralo je 12 ispitanika (12,8 %) skupine, blogove i *online* recenzije odabrala su 4 ispitanika (4,3 %), televiziju je odabralo 2 ispitanika (2,1 %), dok je samo 1 ispitanik (1,1 %) odabrao *online* forume i zajednice kao glavni izvor informiranja (v. Grafikon 25).

Grafikon 25: Glavni izvori informacija o brendovima modnih proizvoda za ispitanike



Na pitanje „Koje karakteristike komunikacije brenda tijekom krizne situacije smatrate najvažnijima?“ 35 od 94 izdvojenih ispitanika (37,2 %) odabralo je ispriku i priznanje grešaka. Transparentnost informacija odabralo je 28 izdvojenih ispitanika (29,8 %), održivost i konkretne korake za rješavanje problema odabralo je 19 ispitanika (20,2 %), dok je angažman i podršku potrošačima, kao i brzinu odgovora odabralo 6 ispitanika (6,4 %) (v. Grafikon 26).

Grafikon 26: Najvažnije karakteristike komunikacije brenda tijekom krizne situacije



## 5. RASPRAVA

Odnosi s javnošću i krizno komuniciranje sve su bitniji aspekti modnih brendova, posebice u kontekstu suvremenog tržišta koje je sve podložnije promjenama u percepciji potrošača. Ovim istraživanjem cilj je analizirati kako odnosi s javnošću i krizno komuniciranje u modnoj industriji utječu na percepciju i odluku potrošača s osvrtom na krizne situacije brendova Zara i Balenciaga. Oba brenda predstavljaju različite strategije u komunikaciji s potrošačima, ali i suočavanju s kriznim situacijama koje su proizašle. Istraživanjem se utvrđuje učinkovitost komunikacijskih strategija između generacije Z, točnije osobama između 18 i 24 godine. Istraživanje je provedeno na području Republike Hrvatske te je provedeno s ciljem da se utvrdi utjecaj od prije navedenih kriznih situacija na percepciju i odluke pripadnika generacije Z. Shodno tome u anketnom upitniku slijede pitanja s pomoću kojih se dokazuju/odbacuju zadane hipoteze u ovom radu.

**Hipoteza H1:** Komunikacijske strategije koje su Zara i Balenciaga primijenile tijekom kriznih situacija 2022. i 2023. godine značajno utječu na percepciju tih brendova među pripadnicima generacije Z.

**Hipoteza H2:** Krizne situacije negativno utječu na percepciju brenda, što rezultira smanjenjem povjerenja i lojalnosti prema brendovima Zara i Balenciaga.

Kako bi se dokazale ili odbacile ove hipoteze korištena su pitanja pod rednim brojem 11, 15 i 18. Istraživanje je obuhvatilo ukupno 158 ispitanika, od koji 94 čine generaciju Z, a rezultati ukazuju na raznolikost percepcija i znanja o kriznim strategijama komunikacije navedenih brendova. Vidljivo je iz rezultata istraživanja kako ispitanici nisu upućeni u način komuniciranja u kriznim situacijama. Ovi podaci sugeriraju da većina potrošača nije pravilno informirana o odgovorima brenda na krizne situacije, što može ukazivati na slabosti u strategiji. Ovaj nedostatak svijesti može istovremeno utjecati na razinu povjerenja i lojalnosti brendu, kao i na njegovu sposobnost upravljanja krizom. Istraživanje otkriva kako također velik broj ispitanika ima neutralan stav prema načinima komunikacije brenda. Ovakav odgovor može sugerirati da su neki potrošači svjesni kriznih situacija, no bez jasnog stava ili mišljenja o učinkovitosti njihove komunikacije.

Rezultati istraživanja ukazuju da potrošači prepoznaju neučinkovitost komunikacije, što može rezultirati gubitkom povjerenja i negativnog utjecaja na reputaciju brenda. Izuzetno mali broj ispitanika opisalo je način komuniciranja kao učinkovit (v. Grafikon 23 i Grafikon 24). Nizak postotak ukazuje na to da postoje vrlo ograničeni pozitivni osjećaji prema kriznim

komunikacijskim strategijama ovih brendova. Također, ukazuje na potrebu za poboljšanjem angažmana i rješavanja kriza na način koji ističe transparentnost i odgovornost. Nadalje, istraživanje sugerira da Zara i Balenciaga imaju značajan prostor za unapređenje svojih komunikacijskih strategija u kriznim situacijama. Većina ispitanika nije niti upoznata s načinom na koji su brendovi reagirali, a oni koji jesu, često smatraju njihove strategije neučinkovitim. Za brendove je ključno razviti jasnije i preciznije komunikacijske strategije koje će obavijestiti potrošače o svim događanjima te će time i izgraditi povjerenje kroz transparentnost. Kako bi zadržali svoju poziciju na tržištu i povjerenje generacije Z, brendovi moraju postati proaktivni u komunikaciji tijekom kriza te osigurati da njihovi odgovori budu jasni, učinkoviti te prilagođeni potrošačima. Moguće je zaključiti da se na temelju deskriptivne statistike te provedene analize, hipoteza H1: *Komunikacijske strategije koje su Zara i Balenciaga primijenile tijekom kriznih situacija 2022. i 2023. godine značajno utječu na percepciju tih brendova među pripadnicima generacije Z*, te hipoteza H2: *Krizne situacije negativno utječu na percepciju brenda, što rezultira smanjenjem povjerenja i lojalnosti prema brendovima Zara i Balenciaga* su potvrđene kao točne.

**Hipoteza H3:** Generacija Z ima veću sklonost informirati se o kriznim situacijama putem društvenih mreža, što pojačava značaj digitalne strategije u kriznoj komunikaciji za brendove poput Balenciage i Zare.

Kako bi se dokazala ili odbacila ova hipoteza korišteno je pitanje pod rednim brojem 13. Modna industrija suočena je s nizom izazova u održavanju reputacije i povjerenju potrošača, posebice u kriznim situacijama. Stoga je krizno komuniciranje postalo ključno za uspjeh brenda. Istraživanje otkriva kako su društvene mreže dominantan izvor informacija o brendovima modnih proizvoda, ukazujući da generacija Z najviše koristi društvene platforme kako bi se informiralo o brendu i shodno tome i kriznim situacijama. Osim društvenih mreža, ostali izvori informacija su značajno manje zastupljeni, nekolicina se informira putem preporuke obitelji ili prijatelja, značajno mali broj ispitanika odabralo je blogove i *online* recenzije, televiziju te forume.

Dobiveni rezultati podupiru hipotezu H3, sugerirajući da generacija Z preferira koristiti društvene mreže kao ključni izvor informacija, shodno tome naglašava se važnost digitalne strategije u kriznom komuniciranju. Brendovi poput Zare i Balenciage trebaju biti svjesni kako je njihovo prisustvo na društvenim mrežama odlučujuće važnosti u oblikovanju percepcije potrošača tijekom krize. Društvene mreže odnosno platforme omogućuju brzu i izravnu komunikaciju, što je od velikog značaja u navedenim situacijama. Izostanak aktivnog prisustva

na svim platformama može rezultirati širenje dezinformacija i stvaranje negativne percepcije o samom brendu. U vrijeme kada su informacije lako dostupne i kada se šire brzinom svjetlosti, sposobnost brendova da pravovremeno komuniciraju i na pravilnim platformama značajno utječe na dugoročnu uspješnost poslovanja.

**Hipoteza H4:** Generacija Z preferira krizne komunikacijske strategije koje uključuju transparentnost i ispriku nakon krize, a nedostatak tih elemenata može rezultirati negativnim stavom prema brendu.

Kako bi se dokazala ili odbacila ova hipoteza korišteno je pitanje pod rednim brojem 20. Rezultati pokazuju jasan uvid preferencije generacije Z kada je u pitanju krizno komuniciranje. Na prvome mjestu jest isprika i priznanje greške. Generacija Z cijeni brendove koji preuzimaju odgovornost za svoje postupke te otvoreno komuniciraju o svojim pogreškama. Ovakav pristup može pozitivno utjecati na percepciju potrošača i pridonijeti obnavljanja povjerenja. Ispitanici također transparentnost svrstavaju na visoko mjesto, a rezultati naglašavaju trend među mlađim potrošačima koji traže iskrenost i otvorenost brendova, koji trebaju jasno komunicirati svoje odluke. Transparentnost može smanjiti nesigurnost i strah kod potrošača tijekom kriznih situacija. Na treće mjesto spadaju održivi koraci i konkretna rješenja, ukazujući da generacija Z ne samo da očekuje informacije o kriznim situacijama, već također želi znati kako brendovi planiraju osigurati održivost i društvenu odgovornost u rješavanju izazova. Na zadnje mjesto među ispitanicima spada brzina (v. Grafikon 26). Iako je ona vrlo važna, ovaj rezultat sugerira da je važnija kvaliteta i sadržaj komunikacije. Rezultat ovog istraživanja podržava hipotezu da generacija Z preferira krizne komunikacijske strategije koje uključuju transparentnost i ispriku. Ovi elementi značajno utječu na percepciju brendova, dok nedostatak istih može rezultirati negativnim stavovima i smanjenju povjerenja prema brendovima. Navedeni brendovi moraju jasno priznati greške, pružiti transparentne informacije i demonstrirati konkretne korake prema rješavanju problema kako bi ponovno stekli povjerenje generacije i osigurali dugoročnu reputaciju u modnoj industriji.

U posljednjih nekoliko godina, modna industrija bila je svjedok nekolicine značajnijih kriznih situacija, gdje su se brendovi Zara i Balenciaga pronašli u središtu tih kontroverzi. Krizu većih razmjera koja je proizašla iz društvenih razloga imao je, primjerice, i brenda Nike. Kratkim analizom studije slučaja krizne situacije brenda Nike usporedit će se navedena kriza s kriznim situacijama brenda Zara i Balenciaga.



Jeff Ballinger objavio je izvješće u kojemu je detaljno naveo nehumane radne uvjete radnika u tvornicama odjeće u Indoneziji (Ballinger, 1991). Ballinger u izvješću opisuje strahovito niske plaće, gdje su radnici dobivali 14 centi po satu. Navedene informacije razbjesnile su javnost, rezultirajući masovnim prosvjedima na Olimpijskim igrama 1992. godine (Smith, 1992). Brend je u ranim fazama krize poricao i nije preuzimao odgovornost, ističući da imaju malu kontrolu nad tvornicama i kadrom zapošljavanja. Nakon navedenog prosvjeda brend je poduzeo konkretnije korake za poboljšanje uvjeta svojih radnika. Najveći pomak nastupio je kada je Phil Knight održao javni govor 1998. godine u kojem je priznao nehumane radne uvjete u proizvodnim pogonima, obuhvaćajući povećanje minimalne plaće te osiguravanje sigurnih radnih uvjeta (Boggan, 1998).

Od 2005. godine Nike objavljuje popis svojih tvornica s izvješćima detaljnih radnih uvjeta te plaće radnika u pogonima (Nike Inc.). Tako brend pokazuje transparentnost i napore kako bi se iskupili za prijašnje pogreške te je tako postepeno osvojio povjerenje javnosti i iznova zavladao tržištem. Razlika navedenih kriznih situacije prvenstveno je vrijeme događanja. Nike naposljetku preuzima odgovornost te implementira mjere za poboljšanje uvjeta rada, i takav pristup dugoročno pomaže u obnavljanju povjerenja potrošača i poboljšanju reputacije (Nike Inc.). Zara i Balenciaga primjeri su brendova koji djeluju u eri društvenih mreža gdje je nužno biti oprezniji pri oblikovanju javnog mnijenja. Važnost se pridaje brzom i u ovom slučaju transparentnom odgovoru. Dakle, potrošači nekad i sada ponajviše cijene transparentnost te konkretne korake za rješavanje problema.

## 6. ZAKLJUČAK

Ovaj diplomski rad sveobuhvatno istražuje značaj i ulogu odnosa s javnošću i kriznog komuniciranja u modnoj industriji, s određenim fokusom na krizne situacije dvaju globalnih brendova – Zare i Balenciage. Kroz teorijski okvir i empirijsko istraživanje, rad osvjetljava kako različite krizne strategije mogu oblikovati percepciju brenda u očima javnosti te utjecaj na njegovu dugoročnu reputaciju i uspješnost na samom tržištu.

Rad pruža detaljan teorijski pregled kriznog komuniciranja, definirajući osnovne pojmove, tipologiju krize te ključne strategije i alate koji su dostupni stručnjacima za odnose s javnošću. Kroz analizu slučajeva Zare i Balenciage, rad pokazuje kako je teorijska osnova kriznog komuniciranja primjenjiva u stvarnim situacijama te kako različite krize zahtijevaju prilagođavanje komunikacije u istima. Primjerice, Balenciagina kampanja iz studenog 2022. godine, koja sadržava fotografije djece u neprimjerenim kontekstima, prikazala je kako nepravovremeno komuniciranje može izazvati krizu koja se brzo širi preko digitalnih platformi. Nadalje, Zarina kampanja iz prosinca 2023. godine, koja je asocijala na sukob u Palestini, ukazuje na to da čak i nenamjerne vizualne asocijacije mogu izazvati ozbiljne reputacijske štete ako se njima ne upravlja adekvatno.

Empirijski dio rada, koji se temelji na istraživanju provedenom s naglaskom na pripadnike generacije Z, ističe važnost razumijevanja preferencija i očekivanja ove generacijske skupine tijekom krize. Ova generacija, koja je odrasla uz društvene mreže i digitalne platforme, pokazuje visoku osjetljivost na društvene i etičke aspekte poslovanja organizacija te izražava visoka očekivanja u kontekstu transparentnosti, brzine i autentičnosti komunikacije. Rezultati također pokazuju da su skloniji negativno reagirati na krizne situacije u kojima brendovi nisu pokazali odgovornost i transparentnost. Ovo istraživanje ukazuje na to da brendovi moraju biti spremni brzo prepoznati moguće krizne situacije te reagirati kroz kanale koji su najrelevantniji za njihovu publiku. Na temelju ovog rada može se zaključiti kako je za modnu industriju od ključne važnosti usvojiti sveobuhvatan pristup kriznom komuniciranju. Zara i Balenciaga brendovi su koji moraju biti svjesni da se krize mogu pojaviti neočekivano te da se na njih može utjecati kroz odgovarajuće krizne planove i strategije.

Zaključno rad prikazuje da je krizno komuniciranje u modnoj industriji složeno te s tim zahtijeva pažljivo planiranje i prilagodbe ciljanim publikama. Preporučuje se daljnje istraživanje koje bi uključivalo druge generacijske skupine kroz kvalitativne metode poput

fokus grupa ili dubinski intervjua kako bi se stekao dublji i detaljniji uvid u percepciju potrošača.

## LITERATURA

Anthonisen, P. F. , (2008). *Crisis Communication: practical Pr strategies for reputation management and company survival*. IPREX.

Blume, M., (2013). *The Master of Us All: Balenciaga, His Workrooms, His World*, Farrar, Straus and Giroux, New York. (11-12, 27-42, 43-50, 199-205)

Brown, T. (2019). *Fashion Retail Strategies in the 21st Century*. New York: Fashion Press.

Coombs, W. T., Holladay, S. J. (2010). *The handbook of crisis communication*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), (163–178)

Coombs, W. T. (2015). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (4th ed.). SAGE Publications. (120-125)

Doorley, J., Garcia, H. F. (2015). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge.

Drennan, L. T., McConnell, A., Stark, A. (2014). *Risk and crisis management in the public sector*. Routledge.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart & Winston. (21-45)

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., Von Platen, S., Simonsson, C., Andersson, R. (2017). *Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals?: Managers' and coworkers' attitudes towards strategic communication and communication professionals*. *Public Relations Review*, 43(1), (91-101)

Fearn-Banks, K. (2017). *Crisis communications: A casebook approach* (5th ed.). Routledge. (89-94)

Garcia, M. (2019). *The Evolution of Zara's Business Model*. Barcelona: Business Innovation Press.

Broom, G. M. (2010). *Cutlip & Center's učinkoviti odnosi s javnošću*. Zagreb: Mate, 2010.

- Heath, R. L., & O'Hair, H. D. (2009). *Handbook of risk and crisis communication*. Routledge. (230-235)
- Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management*. AMACOM. (45-75)
- Johnson, R. (2020). *Global Fashion Brands and Ethical Dilemmas*. London: Ethical Business Publications.
- Jugo, D. (2012). *Strategije odnosa s javnošću*. Zagreb: Profil knjiga : Novelti millenium, 2012.
- Kim, J. (2017). *Elaborating the halo effect of SCCT: How and why performance history affects crisis responsibility and organizational reputation*. *Journal of Public Relations Research*, 29(6), (277-294)
- Krajnović A., Hordov M., Bosna J. (2017). *Marketing u modnoj industriji*, *Oeconomicus*, 2(4) (8-19)
- Lopez, J. (2021). *The Fast Fashion Phenomenon: The Case of Zara*. Madrid: Fashion Studies Press.
- Martinez, F., & Lopez, J. (2021). *Supply Chain Management in Fashion*. New York: Global Supply Chain Publishers.
- Sanchez, A. (2020). *Consumer Behavior in Fashion Retail*. London
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003). *Communication and organizational crisis*. Praeger. (33-38, 56-60)
- Spicer, C. (2013). *Organizational public relations: A political perspective*. Routledge.
- Steele, V. (2010). *The Berg Companion to Fashion*, Berg, Oxford. (40)
- Szondi, G. (2010). *From image management to relationship building: A public relations approach to nation branding. Place branding and public diplomacy*, 6(4), (333-343)
- Tomić, Z. (2008). *Odnosi s javnošću*, Zagreb: Synopsis
- Walker, M. (2006). *Balenciaga and his legacy; haute couture from the Texas Fashion Collection*.
- Watson, T. (2012). *A (Very Brief) History of PR*. Fern Barrow: Bournemouth University.

Williams, C., Smith, M., & Johnson, R. (2017). *Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape*. SAGE Publications.

Windahl, S., Signitzer, B., & Olson, J. T. (2008). *Using communication theory: An introduction to planned communication*. SAGE Publications.

Bedenik, N. O. (2010). *Krizni menadžment: Teorija i praksa*. Zagreb: Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu. (106-107)

Jugo, 2015 - Jugo, D. (2015). *Primjena reaktivnih strategija u kriznom komuniciranju Hrvatskih tvrtki*. Osijek: Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku. (22-23, 26, 52-55, 145)

Ardiani, A. (2024). *Zara's Insensitive Campaign Has Put Them Into Crisis*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://medium.com/marketing-in-the-age-of-digital/zaras-insensitive-campaign-has-put-them-into-crisis-7b938cf63b94>

Balenciaga, C. *A woman has no need to be perfect or even beautiful to wear my dresses. The dress will do all that for her*. Preuzeto 22.08.2024., s [https://www.brainyquote.com/quotes/cristobal\\_balenciaga\\_711371](https://www.brainyquote.com/quotes/cristobal_balenciaga_711371)

Ballinger, J. (1991). *Nike's sweatshops: Report on working conditions in Indonesian factories*. Cornell University ILR School. Preuzeto 22.08.2024., s <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1147&context=globaldocs>

Boggan, S. (1998). *Nike admits to mistakes over child labor*. The Guardian. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.theguardian.com/business/1998/may/13/23>

Carlson, T. (2022). *TUCKER CARLSON: No healthy society can tolerate pedophilia*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.foxnews.com/opinion/tucker-carlson-no-healthy-society-tolerate-pedophilia>

Clean Clothes Campaign. (2021). *Slave-like Conditions at Zara Supplier*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://cleanclothes.org/issues/migrants-in-depth/stories/slave-like-conditions-at-zara-supplier>

Danny Issawi, D. C. (2024). *What to Know About the Balenciaga Ad Scandal*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.thecut.com/article/what-to-know-about-the-balenciaga-ad-scandal.html>

Diet Prada Instagram account, D. P. (2022). Preuzeto 22.08.2024., s [https://www.instagram.com/p/Clg5jE4O-xI/?igshid=+Zjc2ZTc4Nzk%3D&img\\_index=1](https://www.instagram.com/p/Clg5jE4O-xI/?igshid=+Zjc2ZTc4Nzk%3D&img_index=1)

Earthsight. (2024). *Zara, H&M: The European retail giants tied to land grabbing and deforestation in Brazil*. London: Earthsight Publications. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.euronews.com/green/2024/04/11/zara-hm-the-european-retail-giants-tied-to-land-grabbing-and-deforestation-in-brazil>

Edelman. (2022). *Edelman Connected Crisis study*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.edelman.my/sites/g/files/aatuss366/files/2022-10/2022%20Edelman%20Connected%20Crisis%20Study.pdf>

Euronews. (2024). *Zara, H&M: The European retail giants tied to land grabbing and deforestation in Brazil*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.euronews.com/green/2024/04/11/zara-hm-the-european-retail-giants-tied-to-land-grabbing-and-deforestation-in-brazil>

Inditex Annual Report. (2023). Inditex Group: *Financial and Strategic Overview*. Madrid: Inditex. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.inditex.com/en/investors/investor-relations/annual-reports>

J. Friedman, E. P. (2022). *When high fashion and QAnon collide*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.nytimes.com/2022/11/28/style/balenciaga-campaigncontroversy.html>

Martensen, M. (2024). Preuzeto 22.08.2024., s <https://education.nationalgeographic.org/resource/mapmaker-generations/>

Mustac, T. (2024). *Crisis PR: Lessons From Zara Ad Campaign That Critics Said Resembled Gaza Destruction*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.prnewsonline.com/crisis-pr-lessons-from-zara-ad-campaign-that-critics-said-resembled-gaza-destruction/>

Nike Inc., *Corporate responsibility report*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.vaia.com/en-us/explanations/business-studies/business-case-studies/nike-sweatshop-scandal/>

Parisi, D. (2022). *The Balenciaga controversy, explained*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.glossy.co/fashion/the-balenciaga-controversy-explained/>

Raiken, A. (2022). *Balenciaga creative director Demna issues apology amid campaign ad scandal: 'I need to learn from this'*. The Independent. Preuzeto 22.08.2024., s

<https://www.independent.co.uk/life-style/fashion/balenciaga-creative-director-demna-apology-b2237649.html>

Roll, M. (2021). *The Secret of Zara's Success: A Culture of Customer Co-creation*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/the-secret-of-zaras-success-a-culture-of-customer-co-creation/>

Smith, R. (1992). *Protests erupt at Olympics over Nike labor practices*. New York Times. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.nytimes.com/1992/08/04/world/protests-erupt-at-olympics-over-nike-labor-practices.html>

Zara. (2023). Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.instagram.com/p/C0vxGLVu9Vt/?igsh=MWZmMnR0Mzg1NzUxMQ%3D%3D>

Zara (2024). *H&M: The European retail giants tied to land grabbing and deforestation in Brazil*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.euronews.com/green/2024/04/11/zara-hm-the-european-retail-giants-tied-to-land-grabbing-and-deforestation-in-brazil>

World Uyghur Congress. (2021). *Zara and Forced Labour: A Consumer's Guide*. Preuzeto 22.08.2024., s <https://www.uyghurcongress.org/en/zara-and-forced-labour-a-consumers-guide/>



## **PRILOZI**

Popis slika:

Slika 3. Fotografije kampanje brenda Zara iz prosinca 2023. godine (Ardiani, 2024)

Slika 4. Fotografije kampanje brenda Balenciaga iz studenog 2022. godine (Danny Issawi, 2024)

Popis grafikona:

Grafikon 1. Životna dob ispitanika

Grafikon 2: Stupanj obrazovanja

Grafikon 3: Trenutni radni status

Grafikon 4: Visina primanja

Grafikon 5: Upoznatost s brendovima u modnoj industriji

Grafikon 6: Važnost reputacije brenda pri odluci o kupovini

Grafikon 7: Učestalost kupovine proizvoda brenda Zara

Grafikon 8: Opće mišljenje o Zari

Grafikon 9: Opis načina komunikacije Zare s potrošačima u krizi

Grafikon 10: Utjecaj krize na mišljenje ispitanika o brendu Zara

Grafikon 11: Učestalost kupovine proizvoda brenda Balenciaga

Grafikon 12: Opće mišljenje o Balenciagi

Grafikon 13: Opis načina komunikacije Balenciage s potrošačima u krizi

Grafikon 14: Utjecaj krize na mišljenje ispitanika o brendu Balenciaga

Grafikon 15: Glavni izvori informiranja o brendovima

Grafikon 16: Utjecaj kriza na odluku o kupovini brendova

Grafikon 17: Važnosti otvorenog komuniciranja brendova o krizama i mjerama koje poduzimaju

Grafikon 18: Najvažnije karakteristike komuniciranja brenda tijekom krize

Grafikon 19: Upoznatost s kriznim situacijama brendova Zara i Balenciaga iz 2023. odnosno 2022. godine

Grafikon 20: Najvažniji aspekti odnosa s javnošću za modni brend

Grafikon 21: Jesu li ispitanici prestali kupovati proizvode brenda Balenciaga nakon krize

Grafikon 22: Jesu li ispitanici prestali kupovati proizvode brenda Zara nakon krize

Grafikon 23: Opis načina na koji Zara komunicira sa svojim potrošačima u kriznim situacijama

Grafikon 24: Opis načina na koji Balenciaga komunicira sa svojim potrošačima u kriznim situacijama

Grafikon 25: Glavni izvori informacija o brendovima modnih proizvoda za ispitanike

Grafikon 26: Najvažnije karakteristike komunikacije brenda tijekom krizne situacije