

Analiza PR strategije i kriznog komuniciranja na primjeru Fyre Festivala

Senjak, Antonija

Master's thesis / Diplomski rad

2020

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, The Faculty of Political Science / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet političkih znanosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:114:101999>

Rights / Prava: [In copyright](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2021-04-19**



Repository / Repozitorij:

[FPSZG repository - master's thesis of students of political science and journalism / postgraduate specialist studies / dissertations](#)



Sveučilište u Zagrebu
Fakultet političkih znanosti
Diplomski studij novinarstva

Antonija Senjak

**ANALIZA PR STRATEGIJE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA NA PRIMJERU FYRE
FESTIVALA**
DIPLOMSKI RAD

Zagreb, 2020.

Sveučilište u Zagrebu
Fakultet političkih znanosti
Diplomski studij novinarstva

**ANALIZA PR STRATEGIJE I KRIZNOG KOMUNICIRANJA NA PRIMJERU FYRE
FESTIVALA**

DIPLOMSKI RAD

Mentor: izv. prof.dr.sc. Domagoj Bebić

Student: Antonija Senjak

Zagreb

Rujan, 2020.

Izjava o autorstvu

Izjavljujem da sam diplomski rad PR kao najmoćniji alat organizacije događaja: Analiza PR strategije i kriznog komuniciranja na primjeru Fyre Festivala, koji sam predala na ocjenu mentoru izv. prof.dr.sc. Domagoju Bebiću, napisala samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjenja nastavnih obaveza na ovom ili nekom drugom učilištu te da na temelju njega nisam stekla ECTS bodove. Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivala etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19 Etičkoga kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Antonija Senjak

ZAHVALE

Od srca ponajviše hvala Petri Vulić na bezuvjetnoj podršci i pomoći u kriznim trenucima, kao i Igoru Jurilju koji je uvijek bio spreman ponuditi korisne savjete i usmjeriti me kada bih previše odlutala.

Hvala i mojim roditeljima na povjerenju i potpori te bratu koji je bio uz mene dok sam najviše vremena posvećivala pisanju ovog rada.

Sadržaj

1. UVOD	1
2. TEORIJSKI OKVIR	3
2.1. Društvene mreže i marketing	3
2.1.1. Funkcije i uloga društvenih mreža	3
2.1.2. Instagram.....	4
2.1.3. Influencer marketing	7
2.2. Event management.....	11
2.2.1. Event marketing	13
2.2.2. Glazbeni festival – od ideje do provedbe	14
2.3. Strategije odnosa s javnošću i strateško upravljanje	20
2.4. Krizno komuniciranje	22
3. METODOLOGIJA	26
3.1. Odabir teme i metoda istraživanja	26
3.2. Cilj i istraživačka pitanja.....	27
4. STUDIJA SLUČAJA: FYRE FESTIVAL.....	27
4.1 Analiza PR strategije i kreiranje identiteta na društvenim mrežama	31
4.1.2. Polazna ideja i organizacija.....	31
4.1.3. Kreiranje identiteta na društvenim mrežama: Jerry Media, <i>influenceri</i> i video najava	33
4.1.4. Promjena lokacije.....	38
4.1.5. Prepreke u realizaciji.....	39
4.2. Krah događaja i komuniciranje u krizi.....	39
4.2.2. Fyre <i>fraud</i>	40
4.2.3. Komunikacijska strategija Fyre Festivala u krizi.....	41
4.3. Zaključna razmatranja.....	43
5.ZAKLJUČAK	44
6. LITERATURA	48
SAŽETAK	53

Popis ilustracija

Prilog 1. Ganttov dijagram za planiranje događaja	16
Prilog 2. Ganttov dijagram za planiranje ljudskih resursa za događanje	16
Prilog 3. <i>Fyre Starters</i>	34
Prilog 4. Narančasti kvadrat.....	36
Prilog 5. Objava Kendall Jenner o Fyre Festivalu na Instagramu	37
Prilog 6. Sendvič poslužen posjetiteljima Fyre Festivala	42

1. UVOD

U proteklih nekoliko godina *event management* uključio je brojna društvena područja u proces pripreme i realizacije i postao jedna od najbrže rastućih industrija. Među mnogim događajima koji su se istaknuli na svjetskoj razini po svojoj specifičnosti, jedan od njih izdvojio se kao jedinstven – Fyre Festival. Tema ovog diplomskog rada jest analiza PR strategije i kriznog komuniciranja na primjeru Fyre Festivala. Neuspjeli je događaj posjetiteljima trebao pružiti novo i jedinstveno iskustvo, no naposljetku se nije ni održao. Poduzetnik Billy McFarland i glazbenik Ja Rule bili su organizatori festivala koji je, zahvaljujući promišljenom načinu promoviranja, u kratkom roku stvorio identitet na društvenim mrežama, no u konačnici nije uspio zbog nepostojanja plana ni strategije za uspješnu realizaciju. Za razliku od već viđenih festivala, Fyre Festival je trebao ponuditi nešto jedinstveno i neponovljivo, a ciljana publika bile su imućne mlađe osobe sklone luksuznom dokoličarenju. Kako bi doprli do njih, organizatori su se fokusirali na promidžbu i marketing na odabranim društvenim mrežama, ponajprije Instagramu. Festival je preko noći rasprodao 95 posto ulaznica zahvaljujući pomno osmišljenoj marketinškoj kampanji. Ipak, zbog nedostatka strategije realizacije te ideje, koju su skupo prodavali, organizatori su naišli na niz problema i pokušali ih zamaskirati sve do samog dana održavanja događaja. U tom razdoblju društvene mreže bile su od ključne važnosti za stvaranje i očuvanje identiteta Fyre Festivala, no na dan kada je festival trebao početi s održavanjem, one su postale oružje koje ga je dokrajčilo. Naposljetku, Fyre Festival otkazan je na sam dan održavanja. Ovaj događaj izvrstan je primjer koliko društvene mreže mogu biti moćne te koliko je važno na njima stvoriti snažan identitet. Konačno, Fyre Festival je eklatantni primjer neuspjeha kao posljedice zanemarivanja strateškog, ali i kriznog plana realizacije u korist pak vizualne retorike.

Prvo poglavlje rada postavlja teorijski okvir i uvodi terminologiju kao temelj daljnjoj analizi komunikacijske strategije organizacije neuspjelog festivala. Drugo poglavlje iznosi metodologiju rada, odnosno definira studiju slučaja kao metodu istraživanja na čemu će se iznijeti razlozi odabira slučaja te iznijeti prednosti i izazove u analizi. Treće poglavlje sadržava studiju slučaja Fyre Festivala i bavi se detaljnom analizom njegove komunikacijske i krizne strategije. Također, u njemu se postavljaju konkretna istraživačka pitanja, opisuju tijek događaja – od ideje za Fyre Festival preko stvaranja njegovog identiteta na društvenim

mrežama, promocije, pokušaja realizacije i konačnog kraha. U istom poglavlju odgovorit ću na tri istraživačka pitanja kako bih struci odnosa s javnošću pridonijela potencijalno rješenje i otvorila neke nove vidove obrane potencijalno ugroženih projekata. Krajnji cilj jest pokazati kako je PR najmoćniji alat u stvaranju identiteta javnog događaja, točnije glazbenog festivala, i jedan od najvažnijih komponenti provedbe ideje u djelo.

Za analizu su korišteni dokumentarni filmovi *Fyre: The greatest party that never happened* redatelja Chrisa Smitha u produkciji Netflix-a te *Fyre Fraud* u režiji Jennera Fursta i Julije Willoughby Nason i produkciji kuće Mic. Oba filma snimljena su neposredno nakon kraha Fyre Festivala i objavljena 2019. godine, a sadrže autentične video snimke nastale u stvarnom vremenu i sa stvarnim akterima od rođenja ideje do propasti događaja. Dok se *Fyre: The greatest party that never happened* bavi komunikacijskom i marketinškom strategijom festivala te detaljno razrađuje proces od ideje do realizacije, dokumentarni film *Fyre Fraud* tematizira posljedice i sadrži intervju s glavnim organizatorom Billyjem McFarlandom.

2. TEORIJSKI OKVIR

2.1. Društvene mreže i marketing

Organizacija suvremenih javnih događanja usko je povezana s rasprostranjenim društvenim mrežama. Organizatori javnih događaja koriste ih da bi se oglasili, predstavili, pružili informacije budućim i željenim posjetiteljima, dijelili novosti u stvarnom vremenu i promovirali sam događaj sve do njegovog održavanja. Upravo prema klasičnom modelu radili su i organizatori Frye Festivala – poduzetnik Billy McFarland i glazbenik Ja Rule.

2.1.1. Funkcije i uloga društvenih mreža

Društvene mreže na internetu (engl. *SNS - social networking sites*) spadaju u skupinu društvenih medija. Riječ je o grupi internetskih aplikacija zasnovanih na ideološkim i tehnološkim osnovama platforme Web 2.0, kojom je omogućena izrada i razmjena sadržaja generiranog između korisnika (Kaplan i Haenlein, 2010: 61). Tehnička virtualnost i impersonalna komunikacija tako su zauzele glavno mjesto, osobito s pojavom društvenih mreža, u najvećoj mjeri Facebooka i MySpacea, a danas i brojnih drugih poput Instagrama i Twittera. Društvene mreže postale su važan dio suvremene svakodnevice. „U suvremenom svijetu neuobičajeno je imati pristup internetu, a ne biti dio društveno-mrežnih servisa. Naglasak je na brznoj komunikaciji koja ne ovisi o prostornoj udaljenosti“ (Dokman, Kuzelj i Malnar, 2018: 134).

Sveprisutne društvene mreže uvelike su promijenile način na koji shvaćamo svijet i pojedinca, jer profili na društveno-mrežnim servisima sugeriraju prezentaciju nekog svog drugog ‘ja’ u pripadajućoj komunikaciji. To pak znači da korisnik može sam odlučiti koje će informacije o sebi iznijeti te hoće li one uopće biti istinite. Ovdje govorimo o virtualnoj reprezentaciji pojedinca kroz selekciju fotografija, dijeljenja podataka, osobnih interesa i sličnog. Stoga su profili na društvenim mrežama zapravo odraz onoga što želimo biti u očima drugih korisnika, to jest – sredstva i alati uvjeravanja. Na dotičnim platformama često dolazi do hiperpersonalne komunikacije kada se virtualni komunikator služi vještinama

autoreprezentacije u kreiranju i oblikovanju poruka o sebi. Razmjenjujemo uglavnom pozitivne i pomalo idealizirane informacije o sebi - „Pošiljalatelj kontrolira poruke koje upućuje o sebi te kod primatelja oblikuje idealizirane dojmove, što primatelj poruke prihvaća, jer nema alternativnih izvora informacija kojima bi mogao nadopuniti svoje online stečene dojmove o kontaktu“ (Dokman, Kuzelj i Malnar, 2018: 135). Na nekim društvenim mrežama veze korisnika poznate su kao „prijatelji“ (engl. *friends*), dok su na drugima nazvane „pratitelji“ (engl. *followers*), „kontakti“ (engl. *contacts*) ili „obožavatelji“ (engl. *fans*) (Boyd and Ellison, 2008: 213).

Društvene su mreže stoga kanal komunikacije s potencijalnim i postojećim kupcima, moćno sredstvo oblikovanja stavova, mišljenja i imidža o proizvodu ili usluzi. Izravna su komunikacija s kupcima ili korisnicima usluga i neophodan su alat za oblikovanje brenda (Markić i dr., 2018: 233). U ovu kategoriju spadaju dvije popularne društvene mreže – Facebook u manjoj mjeri i Instagram u najvećoj.

2.1.2. Instagram

Instagram je besplatna aplikacija za dijeljenje fotografija i video sadržaja nastala 2010. godine, a stvorili su je Mike Krieger i Kevin Systrom. Ime je dobila spajanjem izraza „*instant camera*“ i „*telegram*“. U kratkom roku stekla je veliku popularnost, što dokazuje i činjenica da ga je 2012. godine za milijardu dolara kupio sam Facebook (www.markething.hr). Instagram je društvena mreža prvenstveno namijenjena pametnim telefonima te je dostupna za korištenje i na operativnim sustavima iOS i Android. Sadržaj koji se na njemu dijeli isključivo je vizualan, to jest temelji se na fotografijama i videozapisima. Vizualni sadržaj kao najstimulativniji za čula izaziva puno veću angažiranost korisnika od teksta. Zbog toga je ujedno postao i dominantan društveni medij kada je riječ oglašavanju i promociji proizvoda, usluga i, samim time, događaja. Na Instagramu je moguće pratiti sve registrirane osobe javnih profila. U slučaju ograničenog, privatnog profila, potrebno je od vlasnika zatražiti dozvolu za praćenje. Instagramov interaktivni sadržaj istovremeno je moguće podijeliti i na osobnom profilu Facebooka kao povezane platforme. Premisa

Instagrama kao platforme jest u trenutačnosti, brzoj i stalnoj izmjeni sadržaja čija se konzumacija svodi na prelistavanje i samim time zadržavanje na njoj. Pritom je promidžbenim materijalima imperativ istaknuti se i ostati zamijećen, odnosno konzumiran: 'lajkan' i 'praćen'. Većina stručnjaka zaduženih za društvene mreže uglavnom su kreativci, a ako oglašavaju brend čiji je vizualni dojam jedini način plasiranja i prodaje, Instagram je, kako navodi hrvatska agencija za digitalni marketing, SEO i oglašavanje Markething.hr, najbolja opcija za promoviranje. (www.markething.hr). Iako je društvena mreža Twitter zapravo začetnik *hashtaga* (#), on je na Instagramu odigrao ključnu ulogu u dijeljenju sadržaja i povezivanju s istomišljenicima i ciljanom publikom (www.horizont.com). Stranica za korisničku podršku na Twitteru pojašnjava značajku *hashtaga* kao način na koji korisnici indeksiraju ključne riječi ili teme vlastitog sadržaja i s lakoćom prate teme koje ih zanimaju (www.twitter.com).

Funkcija *hashtagova* jest organizacija i kategorizacija vizualnog sadržaja, a poslovnim korisnicima omogućena je i analiza učinkovitosti koja pokazuje koliki su porast i doseg imale njihove objave. Prilikom kreiranja *hashtaga*, važno je voditi računa o tome da on mora biti jasna, ciljana i važna riječ kako bi putem njega tu objavu pronašli korisnici koje zanima takav sadržaj, ali i kako bi došao do što šire publike. (www.later.com). Upotreba popularnih *hashtagova* može povećati postignuća (Wang i dr., 2016 u Rauschnabel i dr., 2019: 2) i omogućiti korisnicima da identificiraju objave povezane s temama koje ih zanimaju (Jackson i Foucault Welles, 2015 u Rauschnabel i dr., 2019: 2). Primjerice, nadgledanjem *hashtagova*, tvrtke mogu dobiti uvid u aktualne teme i druge relevante podatke koje ih zanimaju (Nam i dr., 2017 u Rauschnabel i dr., 2019: 2). *Hashtagovi* se također mogu primijeniti u odnosima s javnošću ili reklamnim kampanjama (Jackson & Foucault Welles, 2015 u Rauschnabel i dr., 2019: 2) i tako omogućiti korisnicima da podrže kampanju kroz sadržaj koji generiraju. Graves i suradnici (2016 u Rauschnabel i dr., 2019: 2) tvrde da su *hashtagovi* tekstualni ekvivalent neobaveznog druženja u kojem se ljudi okupljaju oko iste teme kako bi razmijenili interese. *Hashtagovi* tako stvaraju virtualnu lokaciju ili "treći prostor". Instagram *hashtag* (oznaka, #) je snažan alat za dobivanje veće pozornosti, angažmana i posjetitelja na objavama. Objava koja ima najmanje jedan *hashtag* postiže i do 12,6 posto više angažmana od one koja ih uopće nema (www.later.com).

Razlikujemo tri vrste *hashtagova*: *branded*, zajednički i *hashtag* kampanje. *Branded hashtag* je jedinstveni *hashtag* koji koriste tvrtke za poslovanje na Instagramu, a najčešće je riječ o

njenom imenu ili nečime što ima izravnu vezu s identitetom brenda. Zajednički *hashtag* povezuje korisnike koje zanimaju iste teme, na primjer #gastronomija, dok je *hashtag* kampanje uglavnom “prolazna” oznaka, jer su povezane s određenim kampanjama poput predstavljanja novog proizvoda, koja ne traje duže od, primjerice, godinu dana (www.later.com).

Označavanje drugog korisničkog profila (eng. *tagging*) također je jedan od najснаžnijih alata za povezivanje i promociju na društvenim mrežama, posebice na Instagramu. Raymond Samuel Tomlinson, američki programer prvi je uveo znak @ između korisničkog imena i domene kako bi se izbjegla konfuzija s korisničkim imenom i imenom poslužitelja u stvaranju e-mail adrese. Razlog je taj da se oznaka nikada ne pojavljuje u nečijem imenu i prezimenu. Simbol @ predstavlja prijedlog “pri” ili “kod”, a unutar ASCII kôda broj 64. Danas se koristi ne samo u e-mail adresi, nego i na društvenim mrežama ako želimo spomenuti nekoga u komentarima (www.racunalo.com).

Zahvaljujući *hashtagu* i označavanju drugih korisnika, ljudi su se počeli ubrzano umrežavati putem Instagrama i ostalih društvenih mreža, a nedavno se, upravo kao posljedica toga, razvila i nova grana marketinga pod nazivom *influencer* marketing. Na temelju njega je i Frye Festival u kratkom roku izazvao interes publike i došao do tako širokog broja ljudi (Smith, 2019).

2.1.3. Influencer marketing

Prema Cambridge Dictionaryju, *influencer* je netko tko utječe ili mijenja način na koji se drugi ljudi ponašaju, a kao primjer navodi se ponašanje na društvenim mrežama (www.dictionary.cambridge.org). *Influence*, odnosno utjecaj, je sila kojom jedna osoba djeluje na druge pojedince, odnosno sljedbenike, kako bi izazvala promjene koje se očituju u promjeni ponašanja, stava i vrijednosti (French i Raven, 1959 u Stanković, Bijakšič i Ćorić, 2020: 149). Osim pojedinaca, brendovi također mogu vršiti društveni utjecaj te ga upotrijebiti u osmišljavanju i realizaciji marketinških kampanja. Tako mogu pokrenuti promjenu i implicirati željeno ponašanje potrošača. Potrošači su ti koji biraju referentne grupe u skladu s njihovim samopoimanjem. Pojedinač uspoređuje svoje ponašanje s ponašanjem grupe ili *influencera*, a zatim ga prilagođava u skladu s opaženim (Foxall, 2017 u Stanković, Bijakšič i Ćorić, 2020: 149). Važno je istaknuti da *influenceri* nisu samo marketinški alat brendovima, nego i sredstva društvenog odnosa s kojima mogu surađivati u postizanju svojih marketinških ciljeva. Također, *influenceri* su osobe kojima korisnici društvenih mreža vjeruju, a posjeduju ili koriste sadržaj koji promiču. Najčešće je riječ o mladim ljudima koji komuniciraju žargonom prosječnih korisnika i predstavljaju svojevrsan idealan životni stil. Ipak, oni nastoje prihvaćati ponude oglašivača samo kada znaju da to stvarno žele kako bi uvijek ostali dosljedni svom izričaju, a i publika tako vidi da su iskreni i originalni (www.influencermarketinghub.com).

Influenceri se mogu kategorizirati po nekoliko različitih kriterija, primjerice vrsti sadržaja i razini utjecajnosti, ali primarno ih se rangira po broju pratitelja. Prema tom kriteriju razlikujemo tri vrste *influencera*: mega, makro i mikro influenceri.

Mega *influenceri* zauzimaju najviše mjesto na ljestvici kada je riječ o broju pratitelja. Njihove profile obično prati više od milijun ljudi. Publika im je raznolika (dob, spol, prebivalište...), spektar tematike sadržaja koji objavljuju vrlo je širok, a doseg je jako velik. U suvremenom marketingu suradnja s mega *influencerima* unosan je i pametan način za predstavljanje i promociju određenog brenda, proizvoda, usluge ili događaja. Ta kategorija *influencera* kroz samo nekoliko objava može uzdignuti brend i privući mnoštvo novih kupaca, odnosno korisnika. Osobe koje spadaju u skupinu mega *influencera* uglavnom imaju i agente kojima se

oglašivači najprije moraju obratiti kako bi dogovorili poslovanje. Razlog tomu je velik broj ponuda koje svakodnevno dobivaju zbog mnoštva pratitelja, stoga im samostalno dogovaranje angažmana može oduzeti vrijeme koje bi inače utrošili u aktivnosti na društvenim mrežama i dogovorene kampanje (www.influicity.com).

U makro *influencere* ubrajamo profesionalne autore sadržaja uglavnom fokusirane na konkretnu temu. U ovu kategoriju spadaju utjecajne osobe čiji se broj pratitelja kreće između 10.000 i 999.000 na određenoj društvenoj mreži. Objave makro *influencera* imaju veliki doseg u točno određenim područjima, stoga omogućuju oglašivačima plasiranje njihovog proizvoda, ili usluge ka ciljanoj publici. Za razliku od mega *influencera*, makro influenceri najviše pažnje pridaju sadržaju, to jest kreiraju kvalitetan i strategijski dobar sadržaj. Upravo zbog toga često i uspješno sklapaju suradnje s tvrtkama, oglašivačima i agencijama (www.influicity.com).

Mikro *influenceri* njeguju snažnu vezu sa svojim pratiteljima, odnosno publikom, a u tu skupinu spadaju utjecajne osobe koje prati manje od 10.000 korisnika. Mikro *influenceri* prednjače u odnosu na mega i makro *influencere*, jer ljudi imaju puno povjerenja u njih i njihove reklame. Većina korisnika će isprobati i slijediti preporuke mikro *influencera*, kako zbog bliskosti i komunikacije s publikom, tako i zbog promišljenog i dobrog sadržaja koji objavljuju na društvenim mrežama (www.influicity.com).

"Marketing je disciplina kojom se služe poslovne organizacije da bi ljudske potrebe pretvorile u poslovne šanse" (Kotler, 1989 u Burić, 1996: 63). *American Marketing Association* definirao je marketing kao "aktivnost, skup institucija i procesa za kreiranje, komuniciranje, isporuku i razmjenu ponuda koje imaju vrijednost za kupce, klijente, partnere i društvo u cjelini" (www.ama.org). S pojavom digitalne tehnologije i razvojem društvenih mreža pojavio se i pojam internetskog marketinga kao:

naziv za aktivnosti kojima je cilj oglašavanje proizvoda i usluga putem digitalnih medija. Među brojnim terminima koje se koriste za ovu vrstu oglašavanja, nalazimo i oglašavanje na internetu, web marketing, online marketing, digitalni marketing, ili pak skraćene nazive i-marketing i eMarketing (www.d4web.com.hr).

Influencer marketing je dio internetskog marketinga koji označava proces identifikacije, pretraživanja i angažiranja osoba koje potencijalnim kupcima daju uvid u pojedine proizvode, usluge ili brendove. Ovaj oblik marketinga tvrtkama pruža potencijal da razviju vlastiti marketing i odnose s javnošću, ali i poboljšaju prodaju, unaprijede proizvode te osnaže identitet na društvenim medijima (www.traackr.com).

Influencer marketing naglo je uznapredovao u proteklih nekoliko godina zbog višestruke koristi i pouzdanog međuodnosa. Naime, *influencer* i tvrtka jedno drugome koriste za privlačenje publike ili konzumenata, a korisnici i kupci u konačni su zadovoljni (www.mention.com).

Prilikom angažiranja *influencera*, tvrtke moraju obratiti pažnju na to da su oni prikladna promidžbena platforma za njihove dotične proizvode i usluge. Područje interesa nekog *influencera*, njegova dijeljenja, publika i sav ostali sadržaj moraju imati neku vezu s brendom s kojim želi dogovoriti kolaboraciju. Ako se, na primjer, neka kompanija bavi proizvodnjom preparata za kosu, u fokusu će imati utjecajne osobe koje svoj sadržaj posvećuju kozmetici, uljepšavanju, modi i sličnim područjima. U potrazi za odgovarajućim *influencerom* tvrtke moraju ciljati na one s velikim brojem pratitelja koji će podići svijet o njihovom brendu s jedinstvenim sadržajem i redovitim angažmanom (www.mention.com).

Vratimo li se u doba prije društvenih mreža, jedna od najboljih metoda marketinga i oglašavanja bio je marketing usmenom predajom (engl. *word of mouth marketing*), koji se bazirao na prenošenju informacija o nekom brendu, njegovim proizvodima ili uslugama putem razgovora s drugim ljudima. To je jedan od najstarijih i najdjelotvornijih tipova marketinga jer je potrošači imaju povjerenja u svoje prijatelje i poznanike, to jest osobno iskustvo osobe koja im nešto preporučuje. Daljnja prednost jest i činjenica da on ne završava jednim razgovorom nego se prenosi s osobe na osobu lančanim putem, čime se širi mreža potencijalnih kupaca i korisnika (www.investopedia.com).

S pojavom društvenih mreža nastalo je još nekoliko vrsta sličnog oblika marketinga, a jedan od njih je i marketing društvenih mreža (engl. *social media marketing*), koji je potkategorija marketinga usmenom predajom. Tom metodom koriste se upravo *influenceri* na način da prenose informacije o pojedinom brendu, kompaniji, proizvodu ili usluzi, kreirajući sadržaj o tome na što kreativniji način. Njega potom plasiraju na društvene mreže, odnosno dotičnim

žargonom - objavljuju i dijele. Taj sadržaj (*eng. content*) automatizmom dobiva na vrijednosti kada ga stvara osoba kojoj publika i kupci vjeruju ili su na bilo koji način upoznati s njom (www.socialmediatoday.com).

Kako bi se utvrdila učinkovitost marketinškog poslovanja na društvenim mrežama, ciljna publika jedan je od ključnih pokazatelja. Kada je riječ o *influencer* marketingu, nije teško pronaći odgovarajuću publiku. Naime, ako neka povjerljiva utjecajna osoba reklamira skupocjeni proizvod s dizajnerskim potpisom, ciljna skupina nisu nužno bogati potencijalni kupci, nego i osobe prosječnog imovinskog statusa. Ovdje ključnu ulogu igraju kreativnost i kvaliteta sadržaja. Kreira li *influencer* dobru strategiju i unikatan sadržaj za pridobivanje kupaca, čak će i ljudi, koji nemaju velike prihode, poželjeti taj proizvod i pronaći način da ga kupe. Također, sadržaj na društvenim mrežama, koji *influencer* stvori, može se dalje dijeliti i dopirati do što većeg broja ljudi sličnih interesa, čime s vremenom raste i opseg ciljane publike, a u konačnici i same zarade (www.forbes.com). Još jedan teorijski okvir kojim se može pojasniti fenomen *influencer* marketinga predstavlja dvostupanjski komunikacijski tijek, koji pretpostavlja mreže međusobno povezanih pojedinaca grupiranih oko vođe, odnosno lidera mišljenja (*engl. opinion leaders*) (Katz i Lazarsfeld, 1955 u Stanković i dr, 2020: 150). Utjecaj *opinion makera* ovisi o vrijednostima grupe u kojoj djeluje, njenoj strukturi i poziciji pojedinaca unutar nje, kao i o stručnosti, kompetentnosti, pristupačnosti te povezanosti s drugim utjecajnim osobama. *Opinion maker* je zapravo predstavnik svoje grupe koji održava njene vrijednosti, a svoje vodstvo i utjecaj crpi na neformalnom konsenzusu pratitelja koji su ga za to ovlastili (Vreg, 1975 u Stanković i dr, 2020: 150).

Zbog toga je važno imati dobar marketinški plan, to jest jasno i strateški postavljene ciljeve koji se realiziraju putem određenih akcija, a temelj svega je uvijek – potrošač, ali i njegove potrebe. Na temelju analize stanja kreiraju se ciljevi, izrađuje se troškovnik te se, na kraju, mjeri učinkovitost nove kampanje, koja se onda uspoređuje s unaprijed zamišljenim i očekivanim rezultatima (www.plaviured.hr). *Event* industrija u sve većoj mjeri oslanja se na promidžbu uz pomoć *influencera*, a upravo na tom obliku marketinga Fyre Festival uspio je u kratkom roku privući interes velikog broja ljudi i preplaviti društvene mreže (Smith, 2019). Pojava društvenih mreža i *influencer* marketing važan su dio marketinga posebnih događaja, kakav je trebao biti i sam Fyre Festival.

2.2. Event management

Event management ili organizacija događaja obuhvaća sve vrste sajmova, skupova, priredbi i konferencija sa svrhom okupljanja i privlačenja medija i publike. Događaji su skupovi koji se održavaju u kratkom razdoblju čije planiranje zahtijeva mnogo vremena i sa sobom donosi brojne sigurnosne i financijske rizike (Wagner i Carlos, 2008: 2). Oni su najčešće javnog karaktera, a u njih svrstavamo koncerte, izložbe, sportske i kulturne manifestacije i festivale.

U proteklom desetljeću sve češće organiziranje javnih događaja dovelo je do razvoja nove selektivne vrste turizma, a to je turizam događaja. Turizmu događaja pogodovali su globalizacija turističkog tržišta i zahtjevi suvremenih turista. Inovativnost i kreativnost samo su neki od ključnih čimbenika u organizaciji različitih vrsta događaja kako bi oni bili uspješni, a posjetitelji zadovoljni (Bowdin i dr, 2006: 15).

Događaji se, prije svega, razlikuju po veličini, a prema tom kriteriju dijele se na: megadogađanja, regionalna događanja i značajna događanja. Pod megadogađaje ubrajaju se veliki međunarodni skupovi poput Olimpijskih igara, dok su regionalni događaji oni koji se održavaju s ciljem povećanja zanimanja turista za određenu destinaciju ili regiju, kao što je Nacionalni festival Cherry Blossom u Washingtonu. „Značajna događanja pobuđuju veliko zanimanje zajednice i privlače veliki broj sudionika te stvaraju značajan prihod od turizma“ (Wagner i Carlos, 2008: 6). Na primjer, proslava kineske Nove godine održava se u mnogim gradovima, a u Honoluluu obuhvaća i razne druge festivale i tradicijske igre poput plesa lavova, festivala svjetiljki te utrke zmajskim čamcima. Autori u kategoriju manjih događanja svrstavaju najveći broj *evenata*, a u njoj najveći broj organizatora zapravo stječe iskustvo organizacije.

Osim po veličini, događaje dijelimo i po vrsti. Tako razlikujemo sportska događanja; zabavu, umjetnost i kulturu; komercijalna marketinška i promidžbena događanja; skupove i izložbe; festivale; događanja za prikupljanje sredstava u dobrotvorne svrhe; obiteljska okupljanja te ostale vrste događanja (Wagner i Carlos, 2008: 10-17).

Sportska događanja odvijaju se diljem svijeta, dovode vrhunske sportaše iz drugih zemalja, a u njih ubrajamo teniske turnire, sportska prvenstva i slične sportske manifestacije. Kada govorimo o kategoriji zabave, umjetnosti i kulture, važno je spomenuti da oni svojstveno privlače veliki broj posjetitelja. U tu skupinu spadaju koncerti, predstave, izložbe, opere i drugi slični događaji. (Wagner i Carlos, 2008: 12-13). Komercijalna marketinška i promotivna događanja služe kako bi se promovirala određena kompanija, njeni proizvodi ili usluge, a na njih „se obično troše velika sredstva i upriličuje ih se na vrlo visokoj razini. Najčešće se radi o lansiranju novih proizvoda, obično računala i računalnih programa, parfema, alkoholnih pića i motornih vozila“ (Wagner i Carlos, 2008: 13). Skupovi i izložbe spadaju u najrizičniju skupinu događaja, jer „mnoge konvencije privlače tisuće ljudi, dok na pojedinim skupovima sudjeluje samo manji broj važnih osoba“ (Wagner i Carlos, 2008: 13-14). Dok su festivali u prošlosti uglavnom označavali skupove povezane s glazbom, danas postoji sve veći broj drugih oblika ovog tipa događaja, poput gastronomskih, filmskih i uličnih festivala, a pored njih, i „vjerske svetkovine također spadaju u tu kategoriju“ (Wagner i Carlos, 2008: 14). Kod događaja za prikupljanje sredstava u dobrotvorne svrhe organizatori se moraju pridržavati određenih zakonskih odredbi. U obiteljska okupljanja ubrajamo vjenčanja, krštenja, sprovode i druge skupove koji pružaju priliku članovima neke obitelji da se okupi. Naposljetku, ostale vrste događanja čine neobični skupovi koji se ne mogu svrstati ni u jednu od prethodnih kategorija, kao što je, primjerice, sajam pasa (Wagner i Carlos, 2008: 15).

Organiziranje događaja treba odgovoriti zahtjevima njegovog koncepta. Goldblatt (2002 u Pivac i Stamenković, 2012: 31) predlaže pet ključnih pitanja na koje treba odgovoriti prilikom razvijanja koncepta događaja, a to su: zašto, tko, kada, gdje i što. Moraju postojati valjani razlozi koji potvrđuju značaj održavanja događaja za potencijalne posjetitelje koje žele privući. Važno je odrediti interesne grupe i razmisliti o tome kada je najbolje organizirati događaj. Treba uzeti u obzir i vrijeme potrebno za istraživanje i planiranje događaja, kao i vremenske uvjete ako je riječ o događaju na otvorenom prostoru. Izbor lokacije mora odražavati usklađenost organizacijskih uvjeta događaja, komfora za posjetitelje, prometne pristupačnosti i financijskih mogućnosti organizatora događaja. Također, sadržaj događaja mora biti bude usklađen s potrebama, željama i očekivanjima ciljane publike, ali i sadržavati odgovore na ranije navedenih pet pitanja.

2.2.1. Event marketing

Marketing događaja (engl. *event marketing*) odnosi se na promoviranje vremenski definiranih događanja, poput velikih sajmova, umjetničkih programa, sportskih događanja ili proslave godišnjica kompanija. Globalna događanja, kao što su Olimpijske igre i svjetska prvenstva, imaju agresivnu promociju i prema kompanijama i prema publici. U današnje vrijeme postoje profesionalni planeri događaja koji se bave razradom detalja pojedinih događaja kako bi njihovo održavanje bilo kvalitetno i uspješno (Kotler i Keller, 2006 u Pivac i Stamenković, 2012: 39).

Prema Wagenu i Carlosu (2008: 65) *event marketing* je jedna od najvažnijih stavki u organizaciji događaja, jer pomaže privući posjetitelje, odnosno publiku bez koje bi svako događanje propalo. Za razliku od konkretnih proizvoda i usluga, događaj, to jest iskustvo, uvijek je zahtjevnije prodati, što ovu granu marketinga automatizmom čini većim zalogajem od ostalih. Da se nad događajima nikada ne može imati potpuna kontrola te da sve ovisi o samom organizatoru dokazuju i četiri ključne karakteristike marketing usluga, a to su: neodvojivost, neopipljivost, prolaznost te varijabilnost (Wagen i Carlos, 2008: 66).

Neodvojivost se odnosi na vrlo nisku mogućnost kontrole zadovoljstva kupaca, to jest posjetitelja, u usporedbi s prodajom konkretnog proizvoda ili usluge. Dok se u tom slučaju točno zna o čemu je riječ i koji se točno proizvod kupuje, s događanjima nije tako. Postoji niz čimbenika koji mogu utjecati na zadovoljstvo posjetitelja, a u tome veliku ulogu igraju i sami akteri involvirani u organizaciju i realizaciju događaja (organizatori, zaposlenici, promotori, suradnici, volonteri, izvođači i drugi). Ako se dogodi da posjetitelji dožive neugodno iskustvo, svu krivnju preuzima sam organizator tog događaja. Zato je puno teže kontrolirati zadovoljstvo posjetitelja događaja od zadovoljstva kupaca nekim proizvodima ili uslugama (Wagen i Carlos, 2008: 66). Glazbeni festivali kao takvi stoga su posredovana i kurirana iskustva; organizator je menadžer iskustva, a iskustvo kao senzorni moment ima prodajni potencijal.

Neopipljivost razlikuje prodaju događaja od proizvoda ili usluge. Jasno je da je znatno teže prodati nešto što nije fizički opipljivo. Tu je riječ o iskustvu koje kupac ne može ponijeti kući, nego ga može isključivo doživjeti ili osjetiti u nekom točno određenom vremenskom

roku i trajanju (Wagen i Carlos, 2008: 66). Stoga dolazimo do treće karakteristike – prolaznosti. Svaki događaj traje u ograničenom i točno određenom razdoblju. To znači da se, primjerice, ulaznice moraju prodati u što većem broju. Nakon što održanog događaja, one postaju neupotrebljive i više nemaju nikakvu namjenu niti se na njima može zaraditi uloženi novac. S druge strane, opipljivim i fizičkim se proizvodima ili uslugama može spustiti cijena i tako pokušati povećati prodaju i interes kupaca, zaključuju autori. Posljednja značajka, varijabilnost, najbolje ukazuje na subjektivnost koja prevladava u ovom obliku prodaje i menadžmenta. Jedno iskustvo može rezultirati mnoštvom različitih osobnih doživljaja, iskustava i reakcija. Dok će jedan posjetitelj biti zadovoljan i odmah poželjeti posjetiti isti događaj i iduće godine, drugima se neće svidjeti neke stvari, zbog čega će im događaj ostati u negativnom sjećanju (Wagen i Carlos, 2008: 66). Primjerice, na nekom glazbenom festivalu poput hrvatskog INmusic festivala, neki od posjetitelja neće imati zamjerku te će biti zadovoljni iskustvom, naći će se i oni posjetitelji kojima se nije svidjela ponuda hrane, mobilni zahodi, visoke cijene pića ili glazba za koju su uopće i kupili ulaznicu.

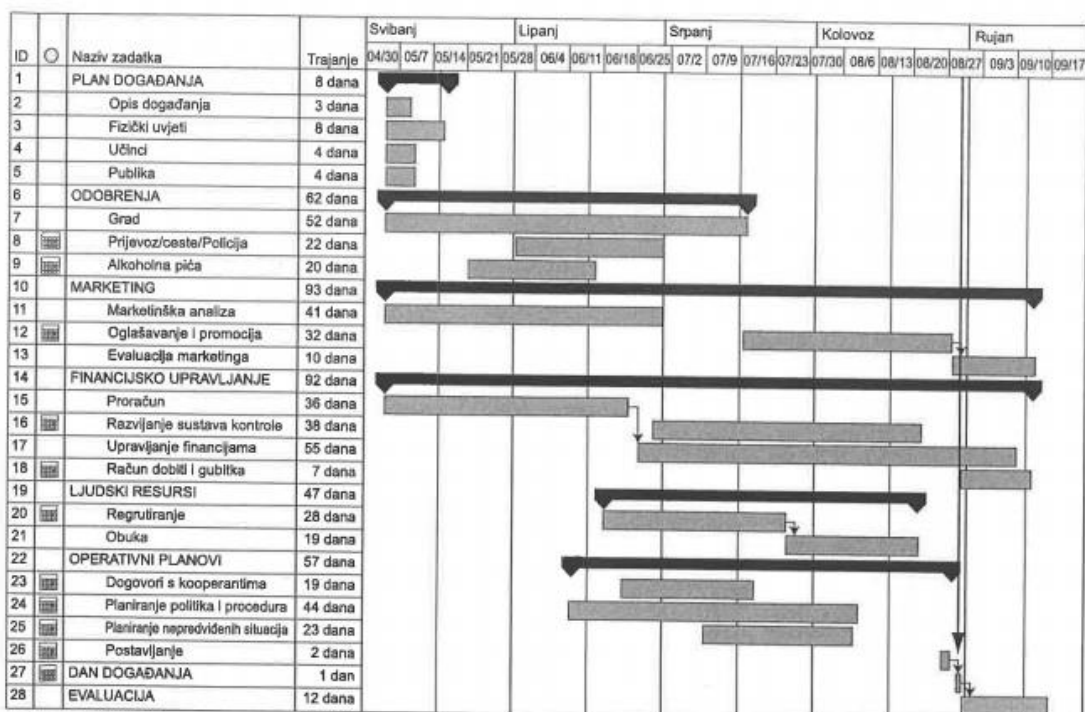
2.2.2. Glazbeni festival – od ideje do provedbe

Organizacija festivala podrazumijeva niz koraka i pomno osmišljenu strategiju kako bi njegova realizacija bila uspješna, a posjetitelji u što većoj mjeri zadovoljni. Prije svega, nužno je odrediti svrhu i cilj festivala, nakon čega slijedi izrada strateškog plana u kojem se navodi logistika i realizacija, odnosno lokacija i termin održavanja, izvori financija za realizaciju, logistiku, infrastrukturu, odnosno ulaganje u promociju i realizaciju. Sve su navedene razine usmjerene prema onom najvažnijem: ciljnoj publici koju je važno privući u što većem broju. Cilj i tematika festivala trebali bi biti u neposrednoj vezi, dosljedni u svemu i ono najvažnije – sukladna potrebama i težnjama posjetitelja (Wagen i Carlos, 2008: 23). Dok neki događaj može imati za cilj porast društvenog učinka, drugi je, primjerice, usmjeren na profit, treći na promociju brenda i slično. Neki od općih ciljeva najčešće su: usmjeravanje sredstava ka lokalnom gospodarstvu, produljenje turističke sezone, dobivanje medijske pažnje, predstavljanje novog proizvoda ili usluge te pružanje jedinstvenog iskustva posjetiteljima (Wagen i Carlos, 2008: 125). „Od samog početka pregovora treba prepoznati ciljeve i imati ih na umu u svim fazama planiranja. Stoga je u radu s klijentima nužno rano

identificirati ciljeve i primijeniti ih u toku procesa planiranja. Prečesto se događa da se zbog oduševljenja nekom temom ili zabavnim programom zaboravi na ciljeve te planovi propadnu“ (Wagen i Carlos, 2008: 126-127). Organizacijski tim Frye Festivala bio je oduševljen idejom samog festivala, promovirajući nešto u konačnici neizvedivo na željenoj lokaciji u previđeno vrijeme, no nisu htjeli odustati od festivala čak ni u trenutku kada je već bilo jasno da događaj neće biti realiziran prema zamisli i identitetu komuniciranog prema posjetiteljima.

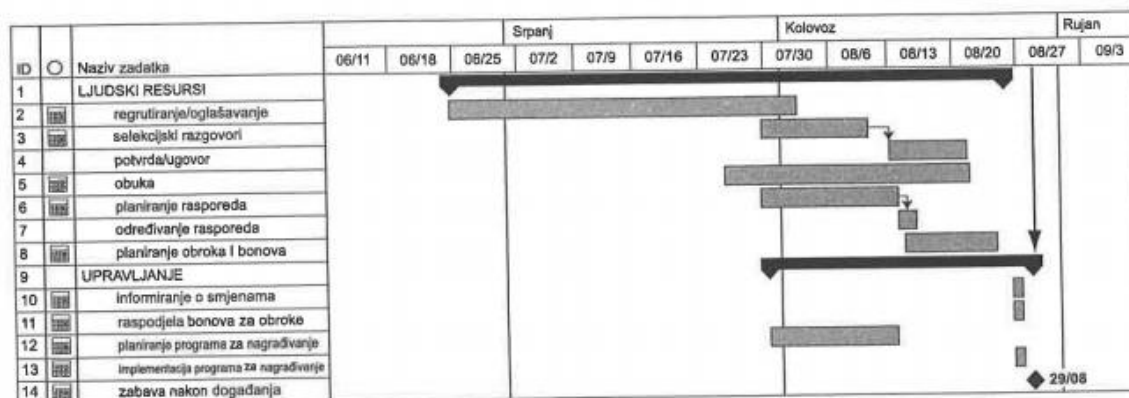
Konkretni ciljevi procjenjuju se pomoću sljedećih mjera: broja gledatelja, demografskih podataka o publici (starost, prebivalište, zemlja rođenja i slično), prosječne potrošnje gledatelja, razine prepoznavanja sponzora, prodaje sponzorovih proizvoda, ekonomskog učinka događaja te dobiti (Wagen i Carlos, 2008: 127-128).

Ganttov dijagram prikladna je metoda procjene, a najčešće se upotrebljava u ranoj fazi planiranja i u periodu prije samog održavanja događaja. Na ovoj vrsti grafikona datumi su ispisani preko vrha stranice, dok se pravokutnici upotrebljavaju kako bi se pokazalo koliko traje izvršavanje nekog zadatka (Wagen i Carlos, 2008: 129-131). Velika ove vrste grafikona leži u tome što jasno pokazuje međuovisnost svih zadataka. Na primjer, nakon što se iscertaju procesi regrutiranja, obučavanja i rasporeda zaposlenika i volontera potrebnih za određeno događanje, može doći do shvaćanja da proces regrutiranja treba početi ranije nego što je planirano kako bi zaposlenici bili spremni za održavanje. Identificiranje kritičnog puta, odnosno, elemenata plana neophodnih za uspješan ishod stoga imaju visok prioritet, a to predstavlja još jednu razinu planiranja.



Slika 9-4 Jednostavan Ganttov dijagram za planiranje događanja

Prilog 1: Wagen i Carlos (2008: 132)



Slika 9-5 Jednostavan Ganttov dijagram za planiranje ljudskih resursa za događanje

Prilog 2: Wagen i Carlos (2008: 133)

Nužno je uzeti u obzir činjenicu da su neplanirane promjene sastavni dio realizacije nekog događaja. U tom će slučaju možda trebati napraviti značajne izmjene koje će sve grafikone i raspored realizacije pokazati neuporabljivima: „iskusni organizator događanja znat će odrediti razinu planiranja koja je potrebna kako bi svima bile jasne njihove uloge i zaduženja, a da istovremeno u određenoj mjeri budu spremni na promjene“ (Wagen i Carlos, 2008: 131).

Odabir lokacije za održavanje festivala također je važan element, jer se njime određuje karakter događaja i privlači posjetitelje. Izborom lokacije za održavanje događaja

organizatori nastoje unaprijediti imidž programa, ali i brenda koji stoji iza njega. Odabrano mjesto mora odgovarati potrebama i karakteristikama događaja, pritom vodeći računa da posjetitelji mogu lako doći do njega ili da im bude organiziran prijevoz ako je riječ o destinaciji izvan urbane sredine. Prilikom odabira mjesta održavanja potrebno je obratiti pažnju ambijent i jedinstvenost mjesta, atrakcije, logistiku, sigurnost i zaštitu posjetitelja, dostupnost javnog prijevoza te dostupnost sporednih mjesta (Hoyle, 2002 u Pivac i Stamenković, 2012: 46).

Wagen i Carlos (2008) ističu koje stvari treba uzeti u obzir prilikom planiranja razdoblja u kojem će se događaj, to jest glazbeni festival, održati. Prije svega, ključno je odabrati mjesec koji će vremenskim uvjetom odgovarati nesmetanom održavanju na otvorenom, kao i raspon datuma u kojem se ne održava ni jedan sličan festival na nekoj drugoj lokaciji kako ne bi došlo do gubitka potencijalnih posjetitelja.

Financije su jedan od ključnih segmenata u organizaciji događaja. Dugoročni financijski rezultati vrlo su važan aspekt u realiziranju glazbenog festivala: „prihod od prodaje ulaznica i ostale robe (primjerice suvenira) trebao bi svakako biti veći od troškova, čime bi se organizatorima ili ulagačima osigurao profit“ (Wagen i Carlos, 2008: 91). Kako bi bio siguran da će mu se festival financijski isplatiti, autori navode kako bi si uvijek trebao postaviti nekoliko temeljnih pitanja kao što su: je li cilj ostvarenje profita, koliko će događaj koštati, koji su izvori novčanih sredstava, koliko je karata potrebno prodati kako bi se pokrili troškovi, kakav je novčani tijek, koji je sustav kontrole potreban da bi se spriječila pronevjera te kako ispuniti zakonske i porezne obaveze.

Slijedi izrada financijskog plana, to jest kreiranje proračuna. Organizacija festivala obično zahtijeva planiranje i do najmanje godinu dana prije samog održavanja, a u tom periodu veći dio troškova moraju se isplatiti puno prije nego li se ostvari prihod od događaja. Stoga je potrebno izraditi troškovnik kako bi se pronašlo najbolje rješenje za upravljanje financijskim tijekom i raspoloživim novčanim sredstvima.

Promidžba i odnosi s javnošću jedan su od ključnih aspekata realizacije događaja, posebice glazbenog festivala, koji zbog ranije navedenih karakteristika i faktora ovisi o uspješnoj komunikaciji s korisnikom. Promidžba događanja kao dio marketinške strategije obuhvaća slanje poruka o imidžu i sadržaju programa potencijalnim posjetiteljima. Sažetije rečeno, cilj marketinške strategije je osigurati da potrošač donese odluku o kupnji, a da nakon toga dođe

do akcije, to jest kupovine. Među brojnim elementima koje promidžba obuhvaća, posebno valja istaknuti: imidž / stvaranje marki, oglašavanje, publicitet te odnose s javnošću.

Razvoj vizualnog identiteta prvi je korak u promidžbi glazbenog događaja, čak prije najave samog sadržaja. Ta podrazumijeva motiv, logotip, paleta komuniciranih boja srodnih sadržaju, odnosno ono što bi se još i nazvalo vizualnom retorikom: komuniciranje vizualnim znakovima i elementima. Zatim, podrazumijeva popratne sadržaje kao što su promotivni materijal, ulaznice i, naposljetku, *merchandise* kao simbolična materijalizacija događanja. Vizualni identitet može se definirati kao skup svih vizualnih obilježja nekog brenda ili tvrtke koja su stabilna kroz vrijeme, dosljedna i prepoznatljiva. Kompanija ih predstavlja kao vlastita, ona predstavljaju tvrtku i tvrtka njih. Postoji mnogo aspekata dobrog vizualnog identiteta, no kao najvažniji se najčešće ističu originalnost, prepoznatljivost i pamtljivost (www.tilio.hr).

„Imidž i logotip usko su povezani te moraju biti određeni puno ranije“, a zajedno se nazivaju „stvaranje marke“ (Wagen i Carlos, 2008: 80). Dizajn također treba zadovoljiti potrebe svih strana, od organizatora do sponzora, a ujedno mora biti atraktivan i ciljanj publici, osobito ako će se upotrebljavati na odjeći i drugim promotivnim dodacima. Osim toga, pojedini festivali nerijetko imaju i slogan kako bi dodatno privukli buduće posjetitelje te izrazili svoju misiju i viziju. Krajnji cilj na ovom području je izgraditi konzistentnost teme i boja u svim promidžbenim materijalima. Najčešće se ista boja koristi i kod uređenja lokacije, na stolovima i transparentima (Wagen i Carlos, 2008: 80).

Drugi važan element promidžbene strategije je oglašavanje. Ono može imati razne oblike, a neke od najčešćih mogućnosti su: tisak, radio, televizija, izravna pošta, vanjsko oglašavanje, reklamni paneli, brošure, internet. „Dio marketinškog plana sastoji se od identificiranja tržišta do kojeg želimo doprijeti i medija koji bi bio najpogodniji za taj zadatak“ (Wagen i Carlos, 2008: 81). Organizatori se obično odlučuju za oblik oglašavanja na temelju troška. Osim toga, treba voditi računa o tome kada oglašavati festival, koliko ga unaprijed najaviti i kada pokrenuti oglašivačku kampanju za najefektivniji rezultat. Dok su ranije televizija, radio i plakati bili najčešći i najbolji oblik promocije, danas je to internet – posebice društvene mreže. Društvene mreže izvrstan su način za dopiranje do što većeg broja ljudi uz minimalan trošak. Finalni čimbenik kojem treba pridati pozornost je to da „sadržaj oglasa mora biti informativan te, što je najvažnije, mora potaknuti potencijalnog kupca da nazoči događanju“ (Wagen i Carlos, 2008: 81). Poruka koju oglas šalje mora zadovoljiti motivacijske potrebe

ciljane publike, istovremeno potičući odvijanje procesa odlučivanja pružanjem svih potrebnih informacija (Wagen i Carlos, 2008: 82).

Publicitet je jedan od neophodnih koraka u oglašavanju festivala, naročito danas kada je konkurencija velika, prostor za reklamiranje radikalno proširen – kako fizički, tako i virtualan. „Besplatan publicitet za određeno događanje može se osigurati pažljivim vođenjem kampanje u medijima (Wagen i Carlos, 2008: 82). Dok je prije nekoliko godina glavni način oglašavanja mnogim organizatorima bila televizija, radio ili novine, danas je to internet, osobito društvene mreže. Najbolji primjer učinkovitosti viralnih objava na društvenim mrežama je bio i sam Fyre Festival. Organizatori su angažirali *influencere* koji su objavili fotografije s lokacije na kojem će se događaj održati, a onda su svjetski mediji prenijeli vijest o mnoštvu manekenki na odmoru na bajkovitoj destinaciji. Jedan od organizatora festivala, Ja Rule, izjavio je: „To je besplatan publicitet. Takav oblik publiciteta ne možeš platiti“ (Smith, 2019: 00:13:22). Upravo zahvaljujući publicitetu, Frye Festival se rasprodao preko noći, no to je bio jedini uspješan korak u cijeloj priči.

Odnosi s javnošću su važan dio organizacije festivala. „Zadatak službe za odnose s javnošću jest upravljanje imidžem organizacije i događanja u svijesti publike i javnosti (Wagen i Carlos, 2008: 85). Služba za odnose s javnošću uglavnom se bavi prethodno navedenim korakom, odnosno dopiranjem do medija i vođenjem računa o tome da se festival oglašava te da je u stalnom doticaju s medijima putem priopćenja, objava na društvenim mrežama, reklamnih materijala i sličnog. Također, tu su i konferencije za medije koje se mogu održavati prije i/ili za vrijeme festivala, osobito ako su na njemu slavne osobe koje svojim pojavljivanjem mogu povećati publicitet samog događaja. Usto, jedna od najvažnijih uloga odnosa s javnošću informiranje medija o svim vrstama negativnih incidenata. Zato je potrebno uspostaviti sistem za prijavljivanje incidenata, kako svi članovi organizacijskog tima na višim pozicijama te tim za odnose s javnošću bili u potpuno informirani i na vrijeme obaviješteni. Dogodi li se nekakav incident, možda će biti potrebno pripremiti priopćenje za javnost, a ponekad i prije njegovog sastavljanja potražiti i pravni savjet. Sljedeća uloga odnosa s javnošću jest zabavljanje gostiju i uglednika. Ova uloga traži: obraćanje pažnje na očekivanja i potrebe gostiju, obzir prema njihovim kulturalnim očekivanjima, sposobnost prilagodbe ponašanju gostiju, spremnost na pružanje informacija i pomoći, proaktivnost u pripremi za primanje gostiju s ciljem poštivanja planiranog protokola te sposobnost vođenja neobaveznih razgovora. Voditelj odnosa s javnošću uvijek mora biti upoznat s tijekom realizacije, jer se „prilika za 'prodaju' događanja pojavljuje svaki put kada se odgovori na

telefon ili kad potencijalni klijenti postave upit“ (Wagen i Carlos, 2008: 86). Tijekom promidžbe festivala nužno je analizirati i razumjeti potrebe ciljane publike, odnosno tržišta. „Promidžba događanja optimalnoj publici u najpovoljnije vrijeme predstavlja pravi izazov“ (Wagen i Carlos, 2008: 86-87). Treba uspjeti zadovoljiti potrebe svih interesnih grupa i maksimalizirati koristi odnosa s javnošću kako bi se klijenti zadovoljni na svim razinama.

2.3. Strategije odnosa s javnošću i strateško upravljanje

Prilikom organizacije događaja važno je imati razvijenu strategiju odnosa s javnošću i komunikacijski plan te razviti strategiju upravljanja.

Govoreći o teoriji strateškog upravljanja razlikujemo poslovnu, korporativnu, funkcionalnu i operativnu strategiju. Strategija korporativne komunikacije objašnjava se kao funkcionalna strategija koja pruža fokus i smjer u funkciji korporacijskog komuniciranja. Ona djeluje kao okvir za komunikacijske planove razvijene za realizaciju strategije, a čini korporativnu komunikacijsku funkciju iznimno važnom tijekom strateškog upravljanja, pružajući vezu među ključnim strateškim pitanja s kojima se organizacija susreće. Strategija korporativne komunikacije rezultat je tijekom strateške odluke i strateškog razmišljanja koje komunikatori i menadžeri donose s obzirom na identifikaciju i upravljanje uključenim dionicima i akterima (Steyn, 2003: 168-183).

Strateško upravljanje komunikacijama često je upotrebljavano u praksi, dok je u teoriji i dalje relativno nov koncept. Riječ je o sredini između strateškog menadžmenta, koji je Igor Ansoff opširno objasnio tek 1979. u knjizi *Strategic management*, i komunikacijskog upravljanja čije američki profesori James E. Grunig i Todd T. Hunt u knjizi *Managing Public Relation* (1984) teoretski obrazložili kao „vođenje i upravljanje komunikacijskim funkcijama organizacije“ (Hunger i Wheelen, 1993: 7).

U strateško vođenje i upravljanje organizacijskom komunikacijom kao nezaobilaznim dijelom strateškog organizacijskog upravljanja ubraja se nekoliko osnovnih aktivnosti odnosa s javnošću, a to su:

- analiza i istraživanje okoline i definiranje ciljeva
- planiranje komunikacijskih programa i aktivnosti
- komunikacija i provedba programa
- praćenje rezultata, njihova evaluacija i moguće izmjene

Kako bi stvorile najučinkovitiju strategiju, organizacije trebale bi napraviti SWOT analizu u kojoj se „razmatraju sadašnje i buduće snage (strengths), slabosti (weakness), prilike (opportunities) i prijetnje (threats)“ (www.markething.hr). SWOT analizom utvrđuje se i utjecaj vanjske i unutarnje okoline na organizaciju, kao i njihova međuovisnost. Strateškim upravljanjem određuju se mjere koje je potrebno poduzeti, ali i utvrđuju rizici kako bi organizacija što bolje uspjela i postala konkurentna na tržištu sa svojim proizvodom ili uslugom. Ova vrsta analize vrši se u gotovo svim kompanijama, neovisno o njihovoj veličini i konkurentnosti, a dobro je prihvaćena zbog svoje jednostavnosti i učinkovitosti.

Snage se ističu u području u kojima organizacija ostvaruje uspjeh te se razlikuje se u odnosu na svoje konkurente. Tu je važno navesti sve jake strane proizvoda ili usluga koje nudi i po čemu su one jedinstvene. S druge strane, slabosti su sasvim suprotno od snaga. U analizi slabosti definiraju se nedostaci usluga ili proizvoda, to jest navodi se ono u čemu je organizacija slabija od ostalih konkurenata na tržištu. U prilike se ubrajaju isključivo one u kojima organizacija može realizirati svoje snage i slabosti. One moraju odgovarati na pitanje koji se vanjski faktori mogu iskoristiti ako se ukaže prilika i nađu resursi. Naposljetku, važno je utvrditi i prijetnje koje su prisutne u svakom poslovanju. To su najčešće smanjenje tržišnoga udjela, smanjenje prihoda, povećanje troškova te ugroženost opstanka na tržištu. U konačnici, cilj analize zapravo je minimaliziranje slabosti uz istovremeno povećanje snaga organizacije, ali i iskorištavanje prilika uz istovremeno uklanjanje ili smanjivanje količine prijetnji iz okruženja (www.markething.hr).

Djelotvornost, ali i sam uspjeh provedbe precizno definiranih aktivnosti odnosa s javnošću ovise o njihovom praktičnom pozicioniranju u organizaciji, ali i o tome kada, to jest koliko su rano uključeni u sam proces. Organizacije se služe strateškim upravljanjem kako bi povezale vlastite namjere s onim što ih okružuje. Strateško vođenje i upravljanje koriste se za prepoznavanje prilika i prijetnji u okruženju te za sam razvoj strategija za osnaživanje. U tom slučaju potrebno je maksimalno iskoristiti mogućnosti, minimalizirati prijetnje te razviti, primijeniti i procijeniti strategije. Bez strateškog upravljanja organizacije imaju malo vrlo malo izbora, osim improvizacije i oslanjanja na preživljavanje iz dana u dana, odgovarajući na trenutne događaje koji ih snađu (Buchholz, Evans i Wagley 1989, 38-39).

Svrha strateškog planiranja jest odrediti i segmentirati područja djelovanja čitave organizacije i razložiti pojedinačne elemente na temelju analiza njihovih snaga, slabosti,

izazova i prijetnji iz vanjskog okruženja s ciljem uspostavljanja komunikacijskog i strateškog plana (Derek i Hammond 1979: 12).

2.4. Krizno komuniciranje

Dođe li do neplaniranih incidenata ili neočekivanih preokreta prilikom realizacije ili održavanja događanja, neophodno je znati kako komunicirati u krizi, ne bi li se umanjile dugoročno negativne posljedice koje mogu naštetiti ugledu čitave tvrtke, brenda i samog organizatora.

Londonska škola za odnose s javnošću definirala je krizno komuniciranje kao „ozbiljan incident koji utječe na čovjekovu sigurnost, okolinu, proizvode ili ugled organizacije. Obično je takav incident svojstven neprijateljski stav medija prema njemu“ (u Novak, 2001: 28). Kriza označava prolazno teško stanje u svakom procesu, dok se poslovnom krizom smatra „neplaniran i neželjen proces ograničenog trajanja i mogućnosti utjecanja, koji šteti primarnim ciljevima, s ambivalentnim ishodom“ (Osmanagić Bedenik, 2003: 12).

Kada govorimo o kriznom komuniciranju, neizbježno je definirati i krizni menadžment što prema Pearsonu i Clairu (1998) čini sistematski napor s ciljem izbjegavanja organizacijske krize ili upravljanja takvim kriznim događajima prije nego što se oni uopće dogode. Krizni menadžment može se opisati i kao skup funkcija ili procesa koji u cilju imaju identificirati, izučiti, ali i predvidjeti potencijalne krizne situacije kako bi se uspostavili posebni načini koji će tvrtki ili organizaciji omogućiti da spriječi krizu te je uspješno riješi uz minimalne posljedice i što brži povratak normalnom stanju. Stoga možemo reći da je to „stenografski naziv za sve vrste aktivnosti koje su usmjerene na postupanje sa sustavom u stanju poremećaja: prevenciju, pripremu, ublažavanje, reagiranje i oporavak“ (Kešetović i Toth, 2012: 55). Riječ je oblikovanju akcija i odluka koje utječu na tijek krize, a obuhvaća organizaciju, pripreme, mjere i raspoređivanje resursa kako bi je se svladalo. Krizni menadžment uglavnom se događa u uvjetima organizacijskog kaosa, uz nedostatak preciznih informacija i pod pritiskom medija.

S obzirom na to da se kriza smatra neplaniranim procesom, važno je ustanoviti njezine uzroke u organizaciji. Brojni autori koji obrađuju ovu temu dijele ih na vanjske i unutarnje. Dok u vanjske ubrajamo gospodarske krize, prirodne katastrofe, nesreće, promjene na tržištu i slično, unutarnje nastaju unutar same tvrtke ili organizacije te uglavnom nisu uočljive izvana. Tu je najčešće riječ o narušenim međuljudskim odnosima unutar tima, nedovoljnoj komunikaciji, neorganiziranom načinu rada, korupciji i sličnom. Prema Novaku (2001: 43), postoje tri tipa vrsta kriza:

1. vrste kriza s obzirom na okolinu iz koje potječu (krize gospodarsko-političke okoline, krize fizičkog karaktera, krize javnoj mnijenja, krize nastale kao posljedica pogrešaka uprave),
2. vrste kriza s obzirom na vrijeme upozoravanja (nesreće, smrtni slučajevi, iznenadne krize, prikrivene krize, revizije),
3. vrste kriza s obzirom na njihovo doživljavanje (percepcijske i neobične krize).

Govoreći o kriznoj komunikaciji, Coombs (2005) navodi kako ona prolazi kroz četiri faze, a to su: prevencija, priprema, odgovor i učenje.

U fazu prevencije ulazi identifikacija mogućih rizika krize i rad na njihovom uklanjanju ili smanjenju. Centri koji primaju, prikupljaju i procjenjuju informacije o krizi i njenim prijetnjama smatraju se upraviteljima kriza. Kod faze pripreme veća pažnja posvećuje se planu samog upravljanja krizom te se odnosi na tim koji ga zatim i provodi. U sklopu tog plana postoje posebni odjeli posvećeni kriznoj komunikaciji, kao i kontakt informacije za osobe ili skupinu ljudi koji bi mogli imati podatke korisne za tim tijekom krize. Svaki član tog tima zna s kime treba komunicirati u slučaju krize, a u prijelomnim trenucima može se dogoditi da članovi tima ne mogu učinkovito komunicirati jedni s drugima, što će u konačnici dovesti do njegovog neuspjeha. Coombs fazu odgovora smatra najvidljivijim i najšire istraživanim aspektom krizne komunikacije. Ona se može raščlaniti na početni odgovor te na strategije odgovora na krizu, a krizni tim pritom mora imati otvoren početni odgovor te biti dosljedan u nastavku komunikacije.

Upravitelji u krizi mogu se koristiti s tri tipa strategija kriznog odgovora, a to su poricanje, umanjivanje i rješavanje. Kod strategije poricanja tvrdi se da krize nema, odnosno da organizacija nije odgovorna za nju, što uključuje i to da ona nema nikakve negativne efekte krize, što je bio slučaj s Fyre Festivalom. S druge strane, strategijom umanjivanja nastoji se oslabiti vezu između organizacije i krize, a krizni tim tvrdi da organizacija nije namjerno

pokušala stvoriti krizu te da, kao takva, ima vrlo malu kontrolu nad njom. Ako je to zaista istina, reakcije će biti manje negativne. Odabirom posljednje strategije, strategije rješavanja, prihvaća se potpuna odgovornost uz ponuđenu kompenzaciju.

Naposljetku, četvrta faza krizne komunikacije je *faza učenja* koja kriznu komunikaciju tretira kao informaciju. Upravitelji krize u njoj moraju prikupljati nove informacije, a zatim ih analizirati i pohraniti. One pridonose napretku istrage te mogu biti lekcija za eventualne buduće projekte.

Jedna od temeljnih funkcija kriznog menadžmenta je planiranje, odnosno kreiranje kriznog plana. S obzirom na to da su krize neizbježne i dolaze iznenada, važno je napraviti učiniti sve kako bi se one u što većoj mjeri spriječile, ali i imati pomno sastavljen plan kako bi se negativne posljedice umanjile u najvećoj mogućoj mjeri.

Sapunar i Tomić u svom članku *Krizno komuniciranje* (2006: 303) izdvajaju šest etapa mogućeg kriznog plana prema Samu Blacku iz njegove knjige *Odnosi s javnošću* (2003), a riječ je o sljedećima:

1. Analiziranje mogućih uzroka kriza. Procjena potencijalnih vanjskih ili unutarnjih poteškoća. Krize nije moguće potpuno predvidjeti, ali procijenjeni uzroci trebali bi biti službenog karaktera.
2. Pripremanje plana. Krizni plan treba sadržavati planirano komuniciranje prije same krize, tijekom vrijeme krize te plan kriznog komuniciranja nakon krize.
3. Izbor kadrova. Prilikom izrade plana korporacijska uprava trebala bi složiti popis osoba koje bi mogle bile na raspolaganju kada nastupi kriza. Ovaj tim ima ulogu odgovoriti na pozive medija te bi trebale biti na raspolaganju 24 sata.
4. Komunikacijski kapaciteti. Prilikom izrade plana, gledajući s tehničkog aspekta, potrebno je isplanirati problem opterećenosti stalnih komunikacijskih linija. Ovaj problem je važan, stoga mu treba pridati posebnu pozornost, ali ga i predvidjeti. S osobne strane, mora se znati tko sve sačinjava krizni tim te koje su njegove zadaće.
5. Obuka. Kako bi osobe uključene u krizni plan znale koje su njihove dužnosti i obaveze te kako ih najbolje odraditi, potrebno je organizirati adekvatnu obuku i edukaciju. To će pomoći da članovi kriznog tima budu spremni na krizu u što većoj mjeri, a samim time i učinkovitiji.

6. Simulacija krizne situacije. Kada se uspostavi krizni plan, potrebno je najmanje jednom, a najbolje nekoliko puta simulirati krizu kako bi se ispitala učinkovitost plana te da se otklone svi mogući nedostaci.

Prema Coombsu (2005: 221), razlikujemo dvije općenite upotrebe pojma kriznog komuniciranja. Prvi pojam je krizna komunikacija kao informacija, a drugi kao strategija. Kada je riječ o kriznom komuniciranju kao strategiji, autor je objašnjava kao potrebu prikupljanja i širenja informacija za vrijeme krize. Kako bi se popunila informacijska praznina krize, ali i kriznom timu omogućilo da razumije što se zbiva i što treba napraviti, važno je prikupiti što više informacija. To je nemoguće izvesti bez preciznih saznanja i točnih informacija. Ovaj tip strategije odnosi se na korištenje poruka s ciljem izgladivanja odnosa među suprotstavljenim stranama, jer sve što neka tvrtka ili organizacija čine nakon krize, utječe na njen odnos s drugom stranom, ali i cjelokupnu reputaciju.

Sapunar i Tomić (2006: 305) navode kako se komunikacijski tim treba fokusirati i na odnose s medijima, ali da pritom ne zanemare svoje suradnike i zaposlenike. S obzirom na to da krizne situacije izazivaju veliku pažnju medija, autori izdvajaju glavne upute za komunikaciju u krizi prema Novaku (2001: 159):

- priznavanje postojanja krize i suočavanje s njom
- aktiviranje kriznog komunikacijskog tima
- pripremu kriznog komunikacijskog centra
- definiranje činjenica
- jednako govorenje (sve osobe uključene u komunikaciju, poput glavnog menadžera i glasnogovornika, trebali bi govoriti istim jezikom)
- organiziranje konferencije za novinare čim okolnosti to dopuste
- poduzimanje svih mogućih akcija i mjera za uklanjanje nanesene štete
- zapisivanje svega što se događa.

Prikupljanje informacija i pružanje istih medijima od ključne je važnosti za reputaciju organizacije i čitavog projekta. Ako mediji ne raspolažu s točnim i preciznim informacijama iz prve ruke, morat će izvještavati glasine, što može dodatno pogoršati kriznu situaciju. Krizu se nikada ne smije zaboraviti i ostaviti je u prošlosti kao zaboravljenu stvar, jer nitko ne može jamčiti da se slična situacija neće ponoviti, baš kao što na to ukazuje prethodno spomenuta faza učenja.

3. METODOLOGIJA

3.1. Odabir teme i metoda istraživanja

Temu rada odabrala sam nakon što sam doznala za fenomen Fyre Festivala i u njegovoj specifičnosti uvidjela potencijal za istraživanje na području medijske struke. S obzirom na to da je riječ o događaju koji je u kratkom roku stvorio snažan identitet na društvenim medijima zahvaljujući promišljenoj kampanji i tako postao viralan na društvenim mrežama, ali se nikada se nije održao zbog nedostatka drugih važnih komponenti za uspješnu organizaciju događaja, smatram ga iscrpnim materijalom za istraživanje.

U ovom radu služit ću se metodom studije slučaja. Studija slučaja definira se kao istraživačka strategija (Creswell, 2007, 2012; Yin, 2007; Simons, 2012 u Miočić, 2018: 197) koja se upotrebljava u okviru kvalitativnog istraživačkog pristupa i u čijem se provođenju mogu primjenjivati različite tehnike prikupljanja potrebnih i korisnih podataka. Relevantni autori slažu se u tome da studija slučaja podrazumijeva dubinski i holistički pristup istraživanju specifičnog i ograničenog društvenog slučaja, uz upotrebu različitih metoda i izvora podataka kako bi se doprinijelo svestranom i detaljnom opisu, ali i razumijevanju odabranog fenomena (Miočić, 2018: 179). George i Bennet (2017: 18) definiraju studiju slučaja kao metodu „koja uključuje i analizu jednog slučaja i komparaciju malog broja slučajeva”.

Kod provođenja studije slučaja može doći i do pomaka u fokusu istraživanja s obzirom na neočekivane rezultate istraživanja. Duljina trajanja studije, kompleksnost odabira slučaja te korištenje raznovrsnih tehnika prikupljanja informacija samo su neki od mnogih razloga zbog kojih se ova metoda istraživanja tretira kao fleksibilna strategija čije elemente nije moguće jednoznačno definirati (Simons, 2012 u Miočić, 2018).

S obzirom na to da se ovo istraživanje temelji na kvalitativnoj analizi komunikacijske i krizne strategije Fyre Festivala, od same ideje do pokušaja provedbe i konačnog kraha, studiju slučaja smatram prikladnom metodom.

3.2. Cilj i istraživačka pitanja

Cilj ovog istraživanja je pokazati da su izgradnja identiteta na društvenim mrežama i njegova promocija najmoćniji alat u organizaciji festivala, neovisno o njegovom krajnjem ishodu, ali i dokučiti kakav oblik kriznog komuniciranja zahtijeva neuspjeli glazbeni događaj poput Fyre Festivala te u kojoj ga je fazi najbolje primijeniti.

Služeći se metodom studije slučaja, ovaj rad odgovorit će na sljedeća istraživačka pitanja:

P1: Na koji način na društvenim medijima organizatori događaja kreiraju identitet festivala/proizvoda?

P2: Jesu li društvene mreže organizatorima glazbenih događaja od presudne važnosti za svjesno krojenje i promoviranje identiteta?

P3: Kakav oblik kriznog komuniciranja zahtijeva produkcijski ugrožen glazbeni događaj i u kojoj ga je fazi najbolje primijeniti?

4. STUDIJA SLUČAJA: FYRE FESTIVAL

Fyre Festival je trebao biti luksuzni glazbeni festival održan u razdoblju od 28. do 30. travnja 2017. te od 5. do 7. svibnja 2017. godine, koji su organizirali američki poduzetnik Billy McFarland i glazbenik Ja Rule s namjerom promocije tvrtke Fyre i istoimene aplikacije namijenjene organizatorima događanja za angažiranje glazbenika (Smith, 2019). Za razliku od svih prijašnjih glazbenih festivala, Fyre Festival trebao je ponuditi jedinstven spoj luksuznog smještaja uz Atlantski ocean, druženja sa slavnim osoba A-liste, nastupa poznatih glazbenika i gastronomskih specijaliteta. Baš kao i sama ideja događaja, mjesto održavanja također je bilo ekskluzivno, a riječ je o otoku Norman's Cay u sklopu otočja Exuma na Bahamima koji je nekoć bio pripadao kolumbijskom gangsteru Carlosu Lehderu Rivasu i suosnivaču narko kartela Medellin na čelu s Pablom Escobarom (Smith, 2019). Billy McFarland je tada zakupio otok od javnosti nepoznatih vlasnika, koji su mu postavili strogi

uvjet da u bilo kojem marketinškom materijalu ne smije spominjati vezu između Norman's Cayja i Pabla Escobara. Kako navedena destinacija nije imala ni utemeljenu infrastrukturu, poslužila je kao idealna podloga za izgradnju malog grada tijekom dva vikenda (Smith, 2019).

Organizatorima Fyre Festivala bilo je u cilju privući publiku koja dobno pripada skupini milenijalaca, odnosno posjetitelje rođene u razdoblju od 1980. do 1995. godine. Kako bi doprli do nje, razvili su strategije za kreiranje identiteta na društvenim mrežama, a glavni alat bile su najpoznatije svjetske mega *influencerice* i manekenke, kao što su Bella Hadid, Kendall Jenner, Hailey Bieber, Emily Ratajkowski, Chanel Iman i druge. One su snimile promotivni video na plaži Norman's Cayja koji prikazuje idiličan provod na egzotičnom otoku i tako događaju dale ekskluzivan identitet, čime se nastojalo privući imućnije mlađe osobe sklone luksuznim načinima dokoličarenja (Smith, 2019). To je organizatorima, u konačnici, uspješno pošlo za rukom. Osim toga, svih 400 influencera, koji su sklopili suradnju s organizatorima Fyre Festivala, četiri mjeseca prije datuma predviđenog za održavanje, na svojim Instagram profilima istovremeno objavili su narančasti kvadrat, čija analiza slijedi u nastavku rada, uz službeni *hashtag* #FyreFestival. Popraćen je oznakom Fyreovog Instagram profila, poveznicom na web stranicu festivala te nekoliko promotivnih fraza koje će također biti obrađene kasnije. Oko 95 posto festivalskih ulaznica rasprodalo se preko noći, a u ponudi su bile dnevne karte i VIP ulaznice koje su jamčile prijevoz posebnim zrakoplovom iz Miamijsa, luksuzni smještaj i hranu koju pripremaju renomirani kuhari (Smith, 2019). U sklopu standardnih ulaznica kao smještaj bili su predviđeni veliki rustikalni šatori koji su trebali primiti najveći broj posjetitelja, kao i privatna kuća na plaži, ovisno o cijeni ulaznice. VIP posjetitelji trebali su biti smješteni na privatnim jahtama, gdje bi im hranu pripremao privatni *chef* (Smith, 2019). Dakle, virtualni identitet festivala temeljio se na vizualno atraktivnom sadržaju bez konkretnih informacija o samom događaju, čime su organizatori htjeli izazvati uzbuđenje i pobuditi interes publike da svakodnevno prati nove objave ne bi li saznala nešto novo. S druge strane, u prodaju su pustili koncept prije nego li su predvidjeli moguće rizike, osmislili adekvatna rješenja i kreirali plan za njegovu realizaciju.

Nakon lansiranja kampanje na društvenim mrežama s ciljem stvaranja ekskluzivnog identiteta, organizacijski tim naišao je na mnoštvo problema koji su već tada ukazivali na to da festival neće moći biti održan u planiranom razdoblju. Naime, organizatori su krenuli s promocijom prije nego li su uopće provjerili hoće li uspjeti na vrijeme pripremiti sve pretpostavljeno u cijeni ulaznica. Nakon što je u promotivnom videu lokacija održavanja

opisana kao „otok koji je nekoć pripadao Pablu Escobaru“ (Smith, 2019), trenutni vlasnik otoka otkazao je zakup organizatorima festivala. Stoga je uslijedila promjena lokacije koja više ne odgovara onome što se promoviralo u kampanji i to samo 45 dana prije predviđenog datuma održavanja. Time je festival izgubio ekskluzivnost na kojoj se temeljio njegov *on line* identitet, a organizatori posjetiteljima nisu iskreno komunicirali detalje o promjeni. Nova destinacija bio je Rokers Point, također smješten na otočju Exuma na Bahamima, no nije bila riječ o otoku kao što je to bio slučaj s početnom lokacijom. Ipak, organizatori su fingirali kartu lokacije kako bi izgledala kao da se radi o nepoznatom i skrovitom otoku kojeg su sami imenovali Fyre Cay. Dva mjeseca prije održavanja na organizatorima je bilo da iz temelja stvore infrastrukturu: od sanitarnih čvorova, smještaja, pozornice i ostalih segmenata koje su posjetitelji platili u paketu s ulaznicama. Fyre je u prodaju plasirao ideju koja nije imala fizičke temelje zbog činjenice da na takvom tipu lokacije nema osnovnih logističkih preduvjeta za održavanje luksuznih festivala.

Tim zadužen za promociju nastavio je oblikovati Instagram profil Fyre Festivala istim fotografijama snimljenim na prethodnoj, sada već promijenjenoj lokaciji u sklopu promotivnog videa. Fotografija pak s novog mjesta održavanja nije bilo, čime se radilo o direktnoj obmani kupaca ulaznica. Također, gotovo da i nije bilo novih informacija koje se tiču posjetitelja, nitko nije odgovarao na njihove upite, a svaki negativan komentar bio je uklonjen u svrhu cenzure kao komunikacijske strategije u krizi.

Sličan scenarij dogodio se, kada govorimo o kriznom komuniciranju, i s poznatim hrvatskim festivalom INmusic. Naime, pandemija koronavirusa 2020. godine onemogućila je održavanje 15. izdanja festivala na jarunskom Otoku hrvatske mladeži u Zagrebu, ali veće nezadovoljstvo od neodržavanja izazvao je potez organizatora Zorana Marića na upite o povratu novaca i reakcije na medijske napise o etičnosti njegovih odluka. Svi posjetitelji koji su kupili ulaznice s istima mogu ući na festival koji će se održati u lipnju 2021. godine, no požele li odustati, ne mogu reklamirati ulaznice ni dobiti svoj novac natrag. Organizator ili njegovi zaposlenici u sektoru društvenih mreža uklanjali su negativne komentare i kritike odluke o ne vraćanju novaca za kupljene ulaznice za izdanje 2020. na društvenim mrežama, a zatim prijetio onima koji su o tome govorili, čime je izazvao negativne reakcije publike i naštetio imidžu festivala (www.ziher.hr).

Dok su budući posjetitelji Frye Festivala očekivali kako će dobiti sve što su platili, financijer Calvin Wells, koji nije bio povezan sa samim događajem, uočio je neke

nelogičnosti. Wells je krenuo detaljnije istraživati kako bi doznao u kojoj je fazi priprema lokacije za festival, a sve informacije koje je otkrio dijelio je na Twitter profilu pod nazivom Fyre Festival Fraud. Taj suparnički identitet postao je velika prijetnja Fyre Festivalu, o čemu više slijedi u nastavku rada. (Smith, 2019).

Većina je glazbenika odustala od nastupa na Fyre Festivalu netom prije predviđenog datuma održavanja. Kada je McFarland shvatio da neće imati dovoljno novca, počeo je rezati troškove, čime je izgubio ekskluzivnost festivala na temelju koje ga je prodavao, no i dalje nije htio otkazati događaj niti vratiti posjetiteljima novac od ulaznica (Smith, 2019).

Dana 28. travnja 2017. godine, kada je festival trebao početi s održavanjem, dvjestotinjak posjetitelja stiglo je na otok, no tamo ih nije dočekalo ništa od stvari koje su platili u sklopu ulaznica. Umjesto luksuznih vila, privatnih kuhara i jahti dočekali su ih šatori, sendviči i osobne stvari dovezene u kamionima, iskrcane na jednu hrpu. Šokirani posjetitelji podijelili su fotografije i videozapise zatečenog scenarija na društvenim mrežama. Jedan od njih na svom Twitter profilu objavio je fotografiju sendviča koji im je poslužen, a ona je ubrzo postala viralna te je privukla pažnju medija, što je prouzrokovalo još goru situaciju organizatorima festivala. U jednom trenutku Billy McFarland obratio se posjetiteljima festivala i pokušao odgovoriti na njihova pitanja, no to nije bilo od velike pomoći jer su se oni osjećali prevareno i nesigurno na samoj lokaciji. Organizatori su tada shvatili da se u takvim uvjetima događaj ne može održati pa su preostalim izvođačima su otkazali nastupe, a posjetiteljima organizirali prijevoz zrakoplovom u Miami. Optužen za prevaru, 11. listopada 2018. McFarland je osuđen na šest godina zatvora (Smith, 2019).

Fyre Festival upisao se u povijest kao jedinstven slučaj, kako zbog munjevitog interesa koji je izazvao promotivnom kampanjom i identitetom na društvenim mrežama, tako i zbog kraha uzrokovanog nedovoljnom pripremom i neprecizno određenim organizacijskim planom. To je u konačnici rezultiralo neuspjehom i medijskim kaosom.

4.1 Analiza PR strategije i kreiranje identiteta na društvenim mrežama

4.1.2. Polazna ideja i organizacija

Billy McFarland javnosti je poznat kao poduzetnik koji je započeo svoj prvi posao sa samo 13 godina. U dobi od 22 godine, otvorio je vlastiti klub pod nazivom Magnises, a bila je riječ o elitnom njujorškom klubu namijenjenom prvenstveno milenijalcima, osobama rođenim u razdoblju od 1980. do 1995. godine-Ideja brenda Magnises počivala je na crnoj kartici koju su članovi dobivali nakon plaćanja godišnjeg članstva u iznosi do 250 dolara, a sve kako bi pristupili ekskluzivnim zabavama i kupovali VIP ulaznice za koncerte slavni glazbenika. Iako je u kratkom roku privukao velik broj članova i sklopio suradnje s drugim američkim poduzetnicima, uključujući i repera Ja Rulea, 2017. godine Magnesis je počeo propadati. Razlog tome bile su pritužbe brojnih članova da plaćaju članstvo za karticu, ali ne dobivaju nikakve pogodnosti koje su im obećane. Ulaznice za koncerte dobivali bi prekasno ili ih ne bi uopće dobili, a na povrat novca čekali bi i po više od mjesec dana. Već iz ovog neuspjelog poslovnog pothvata moglo se vidjeti kako Billy McFarland nema dobro razvijene organizacijske vještine te da mu poslovanje i upravljanje financijama ne ide od ruke. Osobito jer je spreman kreirati i prodati identitet, odnosno ideju, koje kasnije ne bi proveo u djelo, a zatim isti čin ponoviti s nekim drugim projektom. Poduzetnik se nije usredotočio na učenje metoda izvlačenje iz krize i popravljjanje postojećeg projekta, on se okrenuo novom – aplikaciji Fyre za unajmljivanje glazbenika u svrhu nastupa na privatnim zabavama i drugim događajima.Zasnovaio ju je pod vlastitom kompanijom Fyre Media. Kako bi proširio glas o novom proizvodu, Billy McFarland udružio se s reperom Ja Ruleom, a zajedno su došli na ideju da aplikaciju promoviraju tako da organiziraju istoimeni glazbeni festival (Smith, 2019).

Nakon što su privatno obilazili Bahame, McFarland i Ja Rule posjetili su slabo naseljeni otok Norman's Cay u sklopu otočja Exuma koji im se učinio kao idealna lokacija za ekskluzivni glazbeni festival. McFarland je navodno zakupio otok od trenutnog vlasnika po cijeni od 8.4 milijuna dolara (Furst i Willoughby Nason, 2019). Iako je bila riječ o ekskluzivnom događaju, organizatori nisu ispitali mogućnost provedbe ideje u djelo na toj lokaciji. Razgovarali su s lokalnim stanovnicima oko mogućnosti organizacije festivala, a usprkos

činjenici da su i sami stanovnici bili skeptični oko uspjeha takvog projekta, organizatore to nije priječilo da svoj naum pokušaju provesti u djelo (Furst i Willoughby Nason, 2019).

Održavanje Fyre Festivala bilo je predviđeno za dva uzastopna vikenda: najprije od 28-30. travnja, a zatim od 5-7. svibnja 2017. godine. Problematičan je već bio period koji je organizacijskom timu ostao na raspolaganju za realizaciju festivala. Naime, organizacija je započela u prosincu 2016. godine, kreiranjem ekskluzivnog i snažnog identiteta na društvenim mrežama, a McFarlandov tim upozoravao ga je da su četiri mjeseca prekratko razdoblje za realiziranje tako velikog i luksuznog događaja.

Koordinacijski tim festivala fokusirao se na pomno osmišljavanje promotivne kampanje i kreiranje identiteta koji će privući milenijalce nešto imućnijeg imovinskog stanja. Organizatori nisu izradili strateški plan po kojem će Norman's Cay pretvoriti u destinaciju koju su kasnije prodavali u reklamnoj kampanji niti su odredili logistiku i način realizacije tog koncepta. Brett Kincaid, marketinški direktor Fyre Festivala, opisao je strategiju oglašavanja kao prodaju netipičnog životnog iskustva, više nego konkretnog događaja: „Tko će svirati, kakva će biti hrana i sve ostale stvari na temelju kojih se festivali obično prodaju ovdje nisu imale tu ulogu. To je više bilo prodavanje snova, godišnjeg odmora i koncepta“ (Smith, 2019). Nakon lansiranja promotivne kampanje i stvaranja identiteta pojavio se niz problema, jer je promotivni materijal pušten u javnost prije negoli se isplanirao način realizacije i plan izgradnje infrastrukture na otoku koji ne raspolaže segmentima obećanima u paketima ulaznica niti drugim relevantnim stvarima kojima se treba pridati pažnja prije prodaje ulaznica (Smith, 2019).

Što se tiče ulaznica, u ponudi su bile dnevne karte po cijeni od 500 do 1500 dolara (od oko 3300 do oko 9800 kuna), ovisno o broju dana, te VIP ulaznice u vrijednosti od 12.000 dolara (oko 78.000 kuna), koje su jamčile prijevoz posebnim zrakoplovom iz Miamijske, luksuzni smještaj i hranu koju pripremaju renomirani kuhari. U sklopu standardnih ulaznica kao smještaj bili su predviđeni veliki rustikalni šatori koji su trebali primiti najveći broj posjetitelja, kao i privatna kuća na plaži, ovisno o cijeni. VIP posjetitelji trebali su biti smješteni na privatnim jahtama, gdje bi im hranu pripremao privatni *chef*, no ništa od navedenog na kraju nisu dobili (Smith, 2019).

4.1.3. Kreiranje identiteta na društvenim mrežama: Jerry Media, *influenceri* i video najava

Identitet Fyre Festivala u kratkom je roku postao virulentan na društvenim mrežama i izazvao je veliku pažnju ciljne publike zahvaljujući unosnoj promotivnoj kampanji koja se bazirala na marketingu društvenih mreža i *influencer* marketingu. S obzirom na to da je riječ o novom festivalu i tek stvorenoj kompaniji Fyre Media, organizatorima je bio potreban suradnik s visokim kredibilitetom među ciljanom publikom. Također, trebao je imati velik broj pratitelja na društvenim mrežama, ne bi li se brzo proširio glas o festivalu, privukli što veći broj posjetitelja i potvrdio tek stvoreni identitet. Stoga su sklopili suradnju s agencijom Jerry Media koja stoji iza jednog od najpopularnijih Instagram profila na svijetu pod nazivom *F**k Jerry* (@fuckjerry), koji danas broji više od 15.5 milijuna pratitelja (www.instagram.com/fuckjerry), specijaliziranoj za memove (engl. *meme*), odnosno sociokulturnu inačicu gena (www.struna.ihjj.hr).

U suradnji s agencijom Jerry Media, organizatori Fyre Festivala osmislili su učinkovitu promotivnu kampanju za društvene mreže u kojoj su glavnu ulogu odigrali promotivni video na YouTube kanalu Fyre Festivala te promišljena najava događaja na Instagramu (Smith, 2019). S 45.3 tisuće pratitelja, koliko je Fyre Festival tada brojio na Instagram profilu, spadao je u kategoriju manjih brendova koji se udružuju s mega *influencerima*, jer kao identitet nema reputaciju koju mora očuvati, već je tek stvoriti.

Početak prosinca organizacijski tim sklopio je suradnju s čak 400 *influencera*, pretežito onima koji spadaju u kategoriju mega i makro *influencera*, a čitava grupa dobila je ime *Fyre Starters*. Među njima su bile i slavne manekenke kao što su Bella Hadid, Hailey Baldwin, Chanel Iman, Alessandra Ambrosio, Emily Ratajkowski, Shanina Shaik i mnoge druge, koje su se ujedno pojavile i u promotivnom videu. Organizatori su im platili put do lokacije na kojoj se festival trebao održati kako bi snimili kadrove za promotivni video, a svaki njihov korak kontinuirano se bilježio kamerom, bez ranije osmišljenog plana snimanja, u duhu organizacije: stihijski, improvizirano i spontano. Za to vrijeme, manekenke i *influencerice* objavljivale su fotografije s Norman's Caya na svojim Instagram profilima i uz njih dodavale *hashtag* #FyreFestival. S obzirom na to da je riječ o slavnim licima koja svakodnevno privlače pažnju svjetskih tabloida, američki mediji počeli su pisati o grupi

najuspješnijih manekenki današnjice kako se druži na nepoznatoj lokaciji. To je, prema očekivanju i pretpostavci, pridonijelo osnaživanju identiteta i promociji festivala. Kako je i organizator Ja Rule sam izjavio: „to je besplatan publicitet. Takva vrsta publiciteta ne može se kupiti“ (Smith, 2019).















FYRE STARTERS

To ignite the Fyre Festival we compiled 400 of the most influential personalities globally to launch a **coordinated influencer marketing campaign**

On Monday, December 12th at 5pm an ambiguous orange tile was posted to the below accounts reaching over **300mm people in 24 hours**

THESE AMBASSADORS STAND AS PART OF, AND REPRESENTATIVE OF, THE FYRE TRIBE.

They are **key personalities** to lead the attendance of an influential audience at the Fyre Festival around the world and therefore your potential brand partners.

 Kendall Jenner 72.5m followers 6.3m likes	 Emily Ratajkowski 10.6m followers 48k likes	 Bella Hadid 9.7m followers 94k likes	 Chiara Ferragni 7.8m followers 13 k likes	 Hailey Baldwin 8.6m followers 56.1k likes	 Rocky Barnes 885k followers 14.6 likes	 Alessandra Ambrosio 7.6m followers 21 k likes
 Nick Bateman 6m followers 34k likes	 Yovana Ventura 4.7m followers 6.7k likes	 Bella Thorne 14.8m followers 4.5k likes	 Marcus Butler 3.6m followers 39.2k likes	 Elsa Hosk 3.2m followers 19.2k likes	 Jen Selter 10.5m followers 5k likes	 Paulina Vega 2.7m followers 5.5k likes

Prilog 3: www.jessicapardoe.com

Promotivni video snimljen na Norman's Cayju prikazuje idiličan provod na egzotičnom otoku o kakvom sanjaju imućniji milenijalci, odnosno ciljna publika organizatora. U snimanje videa utrošene su velike svote novca, baš kao i u honorare svih 400 influencera, među kojima je i slavna manekenka Kendall Jenner. Osim bajkovitih vizuala, djevojaka na pješčanim plažama, mladih voze na jahti i koji plivaju u Atlantskom oceanu, video u trajanju od manje od dvije minute sadržavao je i poruke koje opisuju iskustvo koje će posjetitelji festivala doživjeti ako se pridruže dolaskom. Video započinje naracijom:

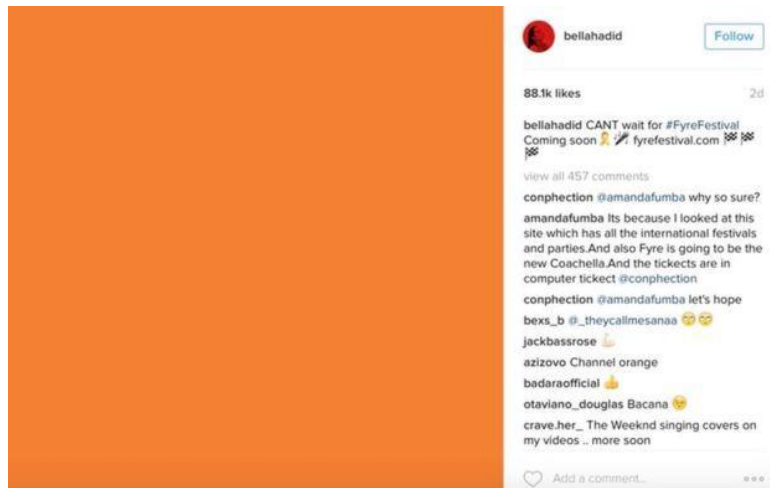
Iskustvo koje premašuje sva očekivanja“ (YouTube 2017, Fyre Festival). Zatim slijede prethodno opisani kadrovi manekenki na plaži i jahtama, popraćeni riječima: „Dva transformativna vikenda glazbenog festivala, koji uranja u virtualnu stvarnost, na udaljenom i privatnom otoku Exuma koji je nekoć pripadao Pablu Escobaru. Najbolja ponuda hrane, umjetnosti, glazbe i avantura... Na granici s nemogućim, Fyre je iskustvo i festival. Misija je prijeći sve granice. Pridružite nam se, karte su u prodaji u ograničenom broju (YouTube 2017, Fyre Festival).

Promotivni video objavljen na Facebooku i YouTube kanalima Fyre Festivala u kratkom roku

postao je virulentan, a danas broji više od 5.6 milijuna pregleda. Atraktivnim konceptom i vizualnim kodovima koji prikazuju Instagram prenesen u stvarni svijet izazvao je velik interes među milenijalcima te je rezultirao pojavom poznatom kao *fear of missing out* (u nastavku: *FOMO*), odnosno strahom od propuštanja (Smith, 2019). Naime, u Oksfordski rječnik engleskog jezika ta riječ *FOMO* uvedena je 2013. godine, a označava „tjeskoban osjećaj koji se javlja kada mislimo da propuštamo nešto zanimljivo što se upravo u tom trenutku događa negdje drugdje“ (www.oxforddictionaries.com/word/fomo). To je rezultiralo velikom razinom interesa budućih posjetitelja za kupovinom ulaznice i prisustvovanjem događaju. Čak su i članovi agencije Jerry Media izjavili kako su osjetili *FOMO* samo zato što nisu prisustvovali snimanju videa, što potvrđuje učinkovitost i snagu promotivnog materijala (Smith, 2019).

Nedugo nakon objavljivanja promotivnog videa, uslijedila je došla pomno isplanirana i vrlo skupa Instagram kampanja. Naime, u ponedjeljak 12. prosinca 2016. godine u 17 sati svih 400 *influencera* istovremeno je na svojim profilima objavilo narančasti kvadrat, a u objavi je bio označen Instagram profil Fyre Festivala, link na službenu web stranicu te *hashtag* #FyreFestival. Tim potezom organizatori Fyre Festivala na naprkosili su samoj ideji Instagrama, koja počiva na dijeljenu vizualno atraktivnog sadržaja i uzastopnom prelistavanju naslovnice, zaustavivši taj kontinuitet, čime su privukli pažnju korisnika (Smith, 2019).

Vratimo li se u 2017. godinu, 17 sati bio je jedan od idealnih termina za objavljivanje na Instagramu, kako zbog algoritama platforme koji kalkulira optimalnog korisnika, kao i optimalno vrijeme objava odnosno konzumacije, tako i zbog pretpostavke da najveći broj ljudi upravo u to vrijeme koristi tu aplikaciju. Osim toga, ponedjeljak je bio dobar izbor dana, jer je riječ o početku tjedna, ali i o jednom od dana kada ljudi učestalo provode vrijeme koristeći Instagram, naročito oko 17 sati (www.digital-campus.nextrends.swissnexsanfrancisco.org).



Prilog 4: ww.medium.com

Valja proučiti i značenje narančaste boje koju su organizatori festivala odabrali za Instagram kampanju. Prema Knežević (2004: 135), ova se boja nalazi između crvene i žute, ali je po značenju bliža crvenoj. Ipak, manje je nametljiva i oku blaža od crvene. Narančasta boja zrači snagom i toplinom, vesela je i ponosna te često označava blaženstvo. S druge strane, negativno značenje ove boje su tupost i neukost.

Osim narančastog kvadrata, Instagram profil Fyre Festivala popunjavale su fotografije manekenki i bajkovite lokacije popraćene snažnom formulacijom riječi, čime se postigla vizualna atraktivnost, ali i emocionalno dopiranje do ciljane publike. Organizatori su znali što milenijalci žele, a to su im u svojoj kampanji na ovaj način dali, kreirajući identitet kojem ciljane publika zapravo i sama teži. Među 400 *influencera* koji su podijelili narančasti kvadrat na svojim profilima, najučinkovitija objava bila je ona manekenke i mega *influencerice* Kendall Jenner. Da bi podijelila samo jednu sliku na svom Instagram profilu, koji je tada brojao 102 milijuna pratitelja, plaćeno joj je čak 250.000 američkih dolara, no čini se kako je ta investicija bila jedna od ključnih za privlačenje potencijalne publike. Tim potezom, Fyre Festival osnažio je svoj identitet i u očima posjetitelja razvio povjerenje, ali i zaradio status moćnog subjekta. Koordinacijski tim festivala opisao je ovu kampanju kao „najbolje koordiniranu *social influencer* kampanju ikada“ (Smith, 2019).

Ipak, zarada im se odbila o glavu. Naime, Kendall Jenner morala je platiti 90.000 dolara kazne u svibnju 2020. godine, jer je izgubila tužbu iz 2017., a koja se ticala njenog promoviranja festivala. Protiv Jenner i niza drugih aktera i promotora podnesene su tužbe jer su promovirali Fyre Festival i primili novac koji je organizator Billy McFarland na prevaru

dobio od investitora. Prema sudskim dokumentima, manekenka je, osim honorara od organizatora, dobila dodatnih 25.000 dolara od tvrtke Fyre Media za objavu na Instagramu koju je nakon skandala izbrisala (www.index.hr).



Prilog 5: www.jessicapardoe.com

Zahvaljujući kampanji na Instagramu *Fyre Starter*, 95 posto ulaznica prodalo se u svega 48 sati od njihovog puštanja u prodaju.

Ovaj podatak ukazuje na činjenicu da su organizatori Fyre Festivala uspješno iskoristili društvene mreže za promociju događaja, stvorivši prepoznatljiv identitet i imidž brenda. Ipak, vrtoglavo skupa kampanja i trošenje previše novca na plaćanje *influencera* oslabili su im budžet za realizaciju festivala luksuznog karaktera, što je bio tek početak niza problema. Budući da im nije preostalo dovoljno novca za stvarno provođenje oglašenog koncepta, došlo je do unutarnje krize prije negoli su vanjski dionici toga uopće bili i svjesni.

S obzirom na to da su organizatori čitav Norman's Cay morali pretvoriti u luksuzno uređen festivalski teren, lokalni stanovnici plaćeni su da obavljaju fizički posao izgradnje infrastrukture. Radne je snage manjkalo obzirom na potrebitu infrastrukturu obzirom na potrebitu infrastrukturu koja se tek trebala postaviti. Također, jedan od članova organizacijskog tima odlučio je na vlastitu inicijativu testirati šatore koji su trebali biti pretvoreni u rustikalne smještaje za posjetitelje s regularnim ulaznicama. Nakon što je proveo jednu noć u šatoru, idućeg dana upozorio je organizatore da oni nisu dobra opcija. Osim što je bilo prevruće za spavanje u takvom tipu objekta, veliki problem stvarali su i komarci, što

nikako ne ulazi u opis ekskluzivnog iskustva. McFarland ga je otpustio, a isto je učinio i s mnogim drugim članovima tima koji su mu na vrijeme pokušali ukazati na problem. „Umjesto da razmišlja o modelima, trebao bi razmišljati o zahodima“, izjavio je jedan od zaposlenika, koji je kasnije također otpušten (Smith, 2019).

Nakon što je promotivni video omogućio organizatorima Fyre Festivala da rasprodaju ulaznice i stvore željeni imidž i identitet u očima ciljane publike, nepromišljeni potez i nepoštovanje prema jednoj od uključenih strana donio im je prvi veliki problem u logistici. Naime, trenutni vlasnik otoka Norman's Cay prilikom McFarlandovog zakupa izričito je naglasio kako se u promotivnim materijalima ne smije spominjati nikakva povezanost te destinacije s kolumbijskim gangsterom Pablom Escobarom i kartelom Medellin, kojemu je pripadao nekadašnji vlasnik otoka, gangster Carlos Lehder Rivas. Ipak, organizatori su to ipak učinili, navodeći da je otok nekoć bio u vlasništvu Pabla Escobara, zbog čega im je otkazan najam te su morali pronaći novu lokaciju za festival samo 45 dana prije njegova održavanja (Smith, 2019).

4.1.4. Promjena lokacije

Pred organizatorima je postavljen velik izazov: na novoj, neplaniranoj lokaciji stvoriti luksuzno odmaralište u funkciji glazbenog festivala sa strogo ograničenom i pritom nedostatnim budžetom. Umjesto Norman's Caya, nova lokacija održavanja bila je marina Rokers Point u sklopu otočja Exuma na Bahamima (Smith, 2019). Za razliku od prethodnog otoka predviđenog za održavanje Rokers Point nije spriječio organizatore da predstave novu lokaciju kao otok. Organizatori su oblikovali prikaz mape tako da su marinu Rokers Point izdvojili od ostatka mjesta kako bi na grafičkom prikazu izgledao kao otok (Smith, 2019), ne mareći za nužnost komuniciranja logističkih prepreka i promjena u realizaciji. S promjenom lokacije, pojavio se novi problem: u vrijeme predviđeno za održavanje festivala na dotičnoj lokaciji održavala se tradicionalna jedriličarska utrka pod nazivom Exuma Regatta. Ona godišnje privlači veliki broj ljudi, stoga su svi smještajni kapaciteti na lokaciji bili ispunjeni. Promjena lokacije bila je idealna prilika za odgodu događaja za kasnije vrijeme koje će biti dovoljno za provedbu novog plana. Ipak, McFarland nipošto nije htio otkazivati festival ili pomicati datum održavanja, što je svakim danom donosilo nove probleme, a nedovoljno iskomunicirana kriza i nepripremljenost počeli su uzimati maha (Smith, 2019).

4.1.5. Prepreke u realizaciji

Organizacijski tim i suradnici Billyja McFarlanda i Ja Rulea pokušali su im ukazati na to da je riječ o neizvedivom projektu, barem u onim okvirima u kojima ga oglašavaju, što je rezultiralo otpuštanjem postojećeg tima i zapošljavanjem novog. Dok se planiranje ovakvog tipa događanja treba započeti minimalno godinu dana prije predviđenog datuma održavanja, novi tim raspolagao je sa svega šest tjedana. Vođa novog tima osmislio je plan provedbe, a troškovi realizacije iznosili su vrtoglavih 38 milijuna dolara (Smith, 2019).

Kako bi povećao budžet za realizaciju festivala, Billy McFarland ponovno je neistinama dobivao novac od investitora. Međutim, kriza je prelila i na poslovne partnere organizatora. Jedna od ulagačica, modna direktorica Carola Jain, uspjela je organizatorima osigurati kredit u iznosu od četiri milijuna dolara vjerujući da McFarland, inače njezin dugogodišnji suradnik, može uspjeti u svom naumu, no to nije bilo dovoljno da se pokriju svi troškovi, uključujući i plaće lokalnim radnicima koji su danonoćno radili (Smith, 2019).

Na samom početku organizacije festivala, McFarland je 250 *influencera* obećao smještaj u luksuznim vilama za tri osobe s jednom spavaćom sobom smještenom na plaži. Ipak, to više nije bilo moguće ostvariti, stoga mu je tim savjetovao da *influencerima* otkáže dogovor, što je za njega bilo potpuno neprihvatljivo. McFarland ih je smatrao najvažnijima za Fyre Festival, ne mareći za 5.000 posjetitelja koji su kupili ulaznice koji su očekivali luksuzni smještaj, privatnog kuhara i koncerte slavnih glazbenika. To potvrđuje kako su mu imidž i prethodno kreirani identitet na društvenim mrežama bili jedini relevantni faktori. Svi problemi koji su se već na samom početku mogli predvidjeti i umanjiti pomno isplaniranom kriznom strategijom, ojačali su krizu, dok se organizator na nju tek oglušio s uvjerenjem da će uspjeti u naumu (Smith, 2019).

„Zaista smo mislili da će nam ideja uspjeti sve zadnjeg trenutka“, kazao je Billy McFarland u dokumentarnom filmu *Fyre Fraud* (2019) godinu dana kasnije. Uvjeren u svoju ideju i moć improvizacije, nastavio je raditi na tome da se festival ipak upriliči, neovisno o tome u kojim će se uvjetima održati. Zajedno s organizacijskim timom trudio se kamuflirati probleme i održati stvoreni identitet postojanim kako bi prikrio krizu pred posjetiteljima (Smith, 2019).

4.2. Kraha događaja i komuniciranje u krizi

4.2.2. Fyre fraud

Iako su posjetitelji i dalje očekivali kako će dobiti sve što su platili, financijer Calvin Wells, koji nije povezan sa samim festivalom, čitav slučaj smatrao je sumnjivim te se dao u istragu. Najprije je kontaktirao agente glazbenika koji su trebali nastupati, jer je ranije i sam s njima blisko surađivao te ih pitao jesu li im unaprijed isplaćeni honorari ili predujmi. Odgovor je bio negativan, uz napomenu da im je obećan dvostruko veći iznos od traženog honorara. Wells je detaljnije započeo istragu kako bi doznao u kojoj je fazi priprema lokacije za festival, a sve informacije koje je otkrio dijelio je na Twitter profilu pod nazivom Fyre Festival Fraud (hrv. Prevara Fyre Festivala). Od tog dana, društvene mreže postale su najveći problem i kamen spoticanja organizatorima koji su na temelju njih stvorili festivalski identitet – ujedno i prodani koncept. Suparnički identitet postao je očigledno velika prijetnja Fyre Festivalu raskrinkavajući nelogičnosti i neistine o organizaciji, kao i manjak kriznog komuniciranja u trenucima kada je već odabrana alternativna lokacija, ali pod krinkom izvorne. Drugim riječima, razotkrivene su prevare organizatora koji su unatoč tome nastavili s organizacijom inferiornije varijante, ne poštujući pritom etiku poslovne prakse prema klijentu. Kako njegova upozorenja o lažnom predstavljanju lokacije nitko nije shvatio ozbiljno, Wells se uputio do Roker Pointa kako bi ga snimio iz zraka i pokazao javnosti da nije riječ o otoku, kako su ga organizatori i dalje lažno predstavljali. Također, fotografirao je mjesto predviđeno za održavanje ne bi li pokazao u kojoj je fazi priprema festivala. Nitko od organizatora događaja nije htio otkrivati te podatke na društvenim mrežama niti odgovarati na upite posjetitelja o istoj temi. (Smith, 2019).

Umjesto luksuznih vila bili su postavljeni obični veliki šatori. Tada je shvatio da organizatorima neće uspjeti ono što su planirali kao i da posjetitelji neće dobiti skupo plaćenu uslugu. Osim toga, neimenovani članovi organizacijskog tima dojavljivali su detalje financijeru koji ih je zatim dijelio na spomenutom Twitter profilu, čime je Fyre Festival dobio suparnički identitet na društvenim mrežama. Tako su u objavama osvanuli dijelovi razgovora među organizatorima, kao i svi neugodni detalji koji nisu trebali izaći u javnost. Unutarnja kriza, koja je već neko vrijeme vladala u organizacijskom timu, sada je izašla na vidjelo, i to svega nekoliko dana prije početka festivala. Billy McFarland svim silama trudio se naći način da ukloni korisnički račun Fyre Festival Fraud s Twittera, ne bi li spriječio curenje podataka u javnost. Također, pokušao je ustanoviti tko iz njegovog tima šalje informacije vlasniku tog profila, no nikada nije uspio doznati o kome je riječ. Ubrzo je osvanula i web stranica Fyre

Cay na kojoj su svakodnevno plasirane nove fotografije lokacije kako bi se publici ukazalo na prevaru. Članovi organizacijskog tima sugerirali su Billyju McFarlandu da na službenim profilima festivala objavi organizacijske promjene kako bi se kriza iskomunicirala prikladno, ispravno, dosljedno i na vrijeme, što je za organizatora bilo neprihvatljivo. Za njega je rekreiranje identiteta festivala bilo apsolutno neprihvatljivo (Smith, 2019).

4.2.3. Komunikacijska strategija Fyre Festivala u krizi

Samo 26 dana prije datuma predviđenog za održavanje festivala više od 200 ljudi danonoćno je radilo na tome da barem osnovna infrastruktura bude izgrađena na mjestu na kojem ranije nije bilo ničega. Informacije su i dalje izlazile u javnost putem Fyre Festival Fraud Twitter profila, a problemi su se gomilali iz dana u dan. Suradnici i zaposlenici Billyja McFarlanda savjetovali su mu da se obrati posjetiteljima s objavom kako ipak neće biti riječ o luksuznom festivalu te da objavi stvarne fotografije lokacije na Instagramu i Facebooku ne bi li pripremio posjetitelje na ono što ih očekuje i tako barem djelomično, u posljednji tren, pokušao umanjiti posljedice krize koju je sam stvorio. Ipak, za njega to nije bila opcija.

Umjesto da je odgovarao na upite zabrinutih posjetitelja, McFarland se odlučio za cenzuru. Svom timu naredio je da briše svaki negativni komentar i potencijalno opasan upit, a nekima od posjetitelja, koji su redovito ostavljali negativne komentare, blokirani su kako više ne bi mogli pristupiti službenim profilima Fyre Festivala na društvenim mrežama. Zabrinute posjetitelje, koji su se nastavljali privatno javljati s upitima, savjetovali su da svoja pitanja pošalju na e-adresu koja uopće ne postoji. Također, na društvenim mrežama i dalje su objavljivali iste, stare fotografije s prethodne lokacije koja više nema veze s događajem. Kako je svakim danom sve veći broj posjetitelja postavljao pitanja i izražavao zabrinutost putem komentara na društvenim mrežama, organizacijski tim odlučio je isključiti mogućnost komentiranja objava, što se također smatra strategijom poricanja u kriznoj komunikaciji.

Također, večer uoči početka festivala slavna glazbena grupa Blink 182, koja je trebala nastupati na Fyre Festivalu, otkazala je gostovanje, o čemu je obavijestila obožavatelje putem Twitter profila (Smith, 2019).

Objava benda Blink 182 glasila je:

Nažalost, nakon puno pažljivog i napornog razmatranja, želimo vam priopćiti da ovog i sljedećeg vikenda nećemo nastupiti na Fyre Festu na Bahamima. Nismo sigurni da ćemo imati uvjete u kojima svojim obožavateljima možemo pružiti kvalitetnu izvedbu kao što to uvijek radimo (www.twitter.com/blink182, 2017).

To je ujedno bio i službeni kraj čitavog događaja. Bilo je potrebno 400 *influencera* kako bi se privukla ciljana publika, stvorio snažan identitet i postigao željeni publicitet, a jedna fotografija sendviča, koja je u kratkom roku postala viralna, ugasila je festival.



Prilog 6. (www.chowhound.com)

Organizacijski tim tu je digao ruke od događaja, otkazao nastupe preostalim glazbenicima i na društvenim mrežama objavio službeno otkazivanje događaja (Smith, 2019). Objava je glasila: „Zbog nepredviđenih i olakotnih okolnosti, Fyre Festival u potpunosti je odgođen“ (www.twitter.com/fyrefestival).

4.3. Zaključna razmatranja

Iako je ovaj događaj trebao ponuditi nešto jedinstveno, konceptom uvelike nalikuje na festival The Coachella Valley Music and Arts. Ovaj jedan od vodećih glazbenih festivala već 20 godina održava se krajem travnja u Polo Clubu u Indiju u Kaliforniji u trajanju od tri dana. Festival svojim posjetiteljima nudi razne varijante smještaja: od šatora, preko automobilske kampa do rezidencija smještenih na jezeru, kao i nastupe slavnih izvođača hip-hop, rock i pop glazbe. Coachella je s godinama kreirala imidž i snažan identitet na društvenim mrežama, osobito zahvaljujući influencer marketingu i velikim zvijezdama koje ga svake godine iznova posjećuju, no njegovi organizatori iz izdanja u izdanje uspješno provode koncept u djelo, a svoj uspjeh uvelike duguju transparentnosti, što kod Fyre Festivala nije bio slučaj (www.hellogiggles.com).

Oba festivala kreirala su snažnu priču i imidž, ali za razliku od Fyre Festivala, Coachella svakim svojim izdanjem iznova dobila novu publiku i uspješno realizira ideje kojima privlači posjetitelje iz godine u godinu. Fyre Festival trebao je ponuditi ekskluzivno iskustvo popraćeno bogatim glazbenim sadržajem, luksuznim smještajem i bogatom gastronomijom, no njegovi organizatori primarno su ulagali u izgradnju identiteta na društvenim mrežama, smatrajući to najvažnijim faktorom, za razliku od Coachelle koja jednaku pažnju posvećuje realizacijskoj strategiji, komunikaciji s posjetiteljima i održavanju brenda uspješnim u svim segmentima.

Slučaj festivala INmusic, čiji se organizator odlučio za cenzuru i uklanjanje negativnih komentara na društvenim mrežama, kao i kod Fyre pokazuje kako društvene mreže igraju veliku ulogu u uspjehu samog događaja. Naime, organizator je naštetio je reputaciji festivala ignoriranjem upita posjetitelja i načinom komunikacije putem društvenih medija, što bi se moglo odraziti na posjećenost događanja u budućnosti.

5. ZAKLJUČAK

Fyre Festival zamišljen je kao jedinstveno festivalsko iskustvo za američki milenijalski jet set na luksuznom otoku s lukuznom uslugom. Organizacija se suočila s logističkim i produkcijskim problemima u ranim fazama pripreme, unatoč ishitrenoj medijskoj komunikaciji baziranoj na društvenim mrežama – prvenstveno Instagramu. Ponukani početnim interesom i potporom promidžbenim partnera – influencera – i slavni osoba, organizatori su smatrali kako će se prepreke proizašle iz prekratnog prostora za realizaciju nadići. Međutim, organizatori Frye Festivala imali su unosnu ideju koju nije bilo moguće ostvariti u tako kratkom vremenskom roku, što pokazuje analiza ovog rada odnosno studija slučaja promidžbene strategije Fyre festivala i kriznog komuniciranja uslijed spoznaje problema.

U teorijskom dijelu rada navedeno je kako je kreiranje identitea na društveni mrežama od jednake važnosti kao i stvaranje preciznog plana događaja i strategije njegove realizacije. Nijedan od ovih segmenata nipošto se ne smije preskakati prilikom organiziranja događaja, stoga je vidljivo kako je organizacijski tim Fyre Festivala na samom početku imao napravio veliku grešku koja se kasnije samo povećavala i u konačnici rezultirala neuspjehom. Također, prema Wagenu i Carlosu (2008), uvijek je važno voditi računa o tome da se događanje nikada ne planira u isto vrijeme kao i neko drugo slično događanje ili ono veće koje se održava u blizini, što je bila još jedna velika greška Frye Festival tima. Rad se koristio Novakovom stratifikacijom vrsti kriza, pri čemu vidimo kako je Frye Festival naišao je na čak dva: vrstu krize s obzirom na okolinu iz koje potječu te na vrstu krize s obzirom na vrijeme upozoravanja. Ipak, to nije bio dovoljno alarmantan znak organizatorima da budu transparentni o fazama realizacije događaja i da, sukladno tomu, pravovremeno obavijeste posjetitelje o tome da neće dobiti ono uslugu ugovorenu kupnjom ulaznice.

Samo 26 dana prije datuma predviđenog za održavanje festivala više od 200 ljudi danonoćno je radilo na tome da barem osnovna infrastruktura bude izgrađena na mjestu na kojem ranije nije bilo ničega. Informacije su i dalje plasirane u javnost putem Fyre Festival Fraud Twitter profila, a problemi su se nizali. Suradnici i zaposlenici Billyja McFarlanda savjetovali su da direktno obraćanje posjetiteljima objavom o promjeni, odnosno kako ipak neće biti riječ o luksuznom festivalu. Sugerirano u je i da obznani stvarne fotografije lokacije na Instagramu i Facebooku ne bi li pripremio posjetitelje na ono što ih očekuje i tako barem djelomično, u posljednji tren, pokušao umanjiti posljedice krize koju je sam stvorio. No organizator se

oglušavao na upozorenja.

Nadalje, analiza je pokazala kako se organizatori događaja prilikom kreiranja identiteta festivala, odnosno proizvoda, na društvenim medijima služe svojevrsnom manipulacijom, to jest prikupljanjem želja i potreba ciljanje publike kako bi ih prikazali kao nešto što će dobiti u iskustvenom obliku ako mu se odazovu. Drugim riječima, iako su prepoznali i precizirali profile publike, kao što to čini i festival Coachella, zanemarili su daljnje korake poštene komunikacije onkraj zarade i publiciteta. Kod Fyre Festivala to se u konačnici nije dogodilo, dok je to kod, primjerice, Coachelle standard. To znači da je za kreiranje identiteta festivala od ključne važnosti poznavati publiku koju se nastoji privući i dati joj razlog da poželi biti dijelom događaja, a ujedno je i odgovor na drugo istraživačko pitanje na koji način na društvenim medijima organizatori događaja kreiraju identitet svog proizvoda, odnosno festivala. S obzirom na to da je Fyre Festival bio fokusiran na imućne milenijalce, *influencer* marketing, luksuznost i ekskluzivnost odigrali su ključnu ulogu u pobuđivanju njihova interesa i kreiranju identiteta s kojim se oni mogu poistovjetiti.

Društvene mreže organizatorima glazbenih događaja u suvremenom dobu od presudne su važnosti za svjesno oblikovanje i promoviranje identiteta, što je jasno iz analize Fyre Festivala, događaja koji se na kraju nije ni održao. Zahvaljujući identitetu koji je stvoren upravo pomoću društvenih mreža i *influencer* marketingu koji o njima danas ovisi, organizatori Fyre Festivala uspjeli su prodati ideju bez same usluge. Medijski sadržaj koji se dijeli na društvenim mrežama glavni je alat privlačenja publike i održavanja visoke reputacije prethodno stvorenog identiteta, što bi uspjelo i Fyre Festivalu da je imao razvijenu strategiju realizacije te da se nije našao u krizi koja je mogla biti spriječena. S druge strane, hrvatski festival INmusic održava se već 15 godina te slovi za uspješan glazbeni festival, ali zbog nevjeste komunikacije i cenzure na društvenim mrežama u trenutku krize, oštećen mu je ugled. To bi se moglo odraziti na posjećenost i uspjeh festivala u idućoj godini, što također ukazuje na to da društvene mreže imaju veliku moć organizaciji događaja. INmusic pokazuje i kako obraćanje publici tijekom krize, odnosno krizno komuniciranje, mora biti jednako pomno promišljeno ne bi li se minimizirala šteta, što je također propušteno učiniti, a što se odrazilo na imidž festivala kod publike i medija. Iz navedenih zaključaka odgovor na drugo istraživačko pitanje je potvrđan - društvene mreže organizatorima glazbenih događaja od presudne su važnosti za svjesno krojenje i promoviranje identiteta.

Kriza je kompleksan fenomen u slojevitim organizacijama događaja te kao kulminacija poteškoća dolazi u nekoliko faza. Prema Coombsu (2005), kriza prolazi kroz četiri faze: prevencija, priprema, odgovor i učenje. S obzirom na to da su organizatori Fyre Festivala preskočili korak prevencije krize samo nekoliko dana prije održavanja festivala, na njima je bilo da se pripreme za komunikaciju krize i odgovore na nju kako bi je ublažili u što većoj mjeri. Ipak, to ni pred sam datum prvog održavanja nije bio slučaj. Upravitelji u krizi mogu se okrenuti trima strategijama kriznog odgovora, a to su poricanje, umanjivanje i rješavanje. Iz primjera Fyre Festivala vidljivo je kako se organizacijski tim odlučio za opciju poricanja.

S obzirom na to da organizacijski tim Fyre Festivala na samom početku projekta nije identificirao moguće rizike kako bi ih spriječio, u prvim naznakama krize nužno je pripremiti interventni krizni plan. Prvi korak je priznavanje postojanja krize i suočavanje s njom. Organizacija u svega četiri mjeseca, koliko su organizatori Fyre Festivala imali na raspolaganju, zahtijeva svakodnevni naporni rad i minimiziranje izazova i prepreka, što ovisi o dobroj logistici cjelokupnog organizacijskog tima, poznavanju procesa organiziranja velikih događaja te razumijevanju lokalnih politika i tehničkih postavki. Također, nužno je okupiti krizni komunikacijski tim, sačinjen od stručnih osoba, koji će se baviti isključivo problemima u realizaciji i komunikaciji ne bi li se oni u što manjoj mjeri odrazili na daljnji tijek organizacije.

Jedan od najvećih uzroka propasti Fyre Festivala bio je netransparentan i neetičan pristup publici. Nužno je na vrijeme obavijestiti buduće posjetitelje o svim relevantnim promjenama kako bi točno znali što ih očekuje na lokaciji i sukladno tome odlučili žele li posjetiti festival ili odustati. S obzirom na to da je uslijedila promjena lokacije, na kojoj se istovremeno održava veliki tradicionalni događaj Exuma Regatta, o njoj se treba obavijestiti s točnim podacima i stvarnim fotografijama te naglasiti da festival time gubi svoju ekskluzivnost, zbog različitih uvjeta od onih na prvotno predviđenoj lokaciji. U ovoj fazi organizacije, gdje dolazi do promjene lokacije održavanja festivala, najbolje je primijeniti plan za krizno komuniciranje, što je ujedno odgovor na treće istraživačko pitanje. Društvene mreže primarni su izvor pružanja informacija posjetiteljima, stoga se obavijest o odgodi treba objaviti na svim Fyreovim korisničkim platformama te na službenoj stanici festivala kao najbolji način komunikacije krize. Kako bi se umanjila eventualna šteta i spriječio veći broj reklamacije ulaznica, u medijskoj je objavi potrebno iskazati suosjećanje prema posjetiteljima da bi ih se zadržalo, ali i istovremeno iznijeti točne i istinite informacije vezane za održavanje festivala u

kasnijem terminu na novoj lokaciji. Ključno je obavijestiti posjetitelje da je došlo do promjene, a zatim istim komunikacijskim strategijama i vizualnom retorikom, kojom se služilo u promotivnoj kampanji i izgradnji identiteta na društvenim medijima, preusmjeriti festival na novi format i novu lokaciju. Drugim riječima, organizatori bi, između ostalog, trebali angažirati *influencere* koji su ponajviše privukli publiku da putem svojih korisničkih računa također podijele relevantne informacije i pokušaju zadržati povjerenje i entuzijazam budućih posjetitelja. Naposljetku, Frye Festival je dobar primjer da organizatori javnih događaja, naročito onih ekskluzivnog karaktera, trebaju biti racionalni u cjelokupnom procesu planiranja i realizacije, unaprijed odrediti moguće rizike te nipošto ne kompenzirati krizu davanjem obećanja koja ne mogu ispuniti, jer time štete imidžu brenda.

6. LITERATURA

Abell, Derek F. i Hammond, John S. (1979) *Strategic market planning*, Englewood Cliff: Prentice Hall

Adiva.hr (2019) FOMO: strah od propuštanja u popularnoj kulturi dobio je svoju kraticu, <https://www.adiva.hr/lifestyle/psiha-i-emocije/fomo-strah-od-propustanja-u-popularnoj-kulturi/> Pristupljeno 05. srpnja 2020.

Ama.org (2020) *Definitions of Marketing* <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> Pristupljeno 29. lipnja 2020.

Boyd, Michele Danah i Ellison, B. Nicole (2008) *Social Network Sites: Definition, History and Scholarship*. Journal of Computer-Mediated Communication, 13.

Bowdin, Glenn; Allen, Johnny; O'Toole, William; Harris, Rob i McDonnell, Ian (2006) *Events Management*. Butterworth-Heinemann, Oxford

Buchholz, Rogene A., Evans, William D. i Wagley, Robert A. (1989) *Management response to public issues: concepts and cases in strategy formulation*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall

Burić, Ivan (1996) *Sociologija i marketing: Mogućnosti novog istraživanja*. Revija za sociologiju, Vol. 27 No 1-2, 61-72. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=227763 Pristupljeno 20. kolovoza 2020.

Cambridge dictionary (2020) *Influencer*, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/influence> Pristupljeno 20. Kolovoza 2020.

Chowhound (2019) *Why the Fyre Festival Docs Should Lead to Cheese Sandwich Redemption* <https://www.chowhound.com/food-news/217467/why-the-fyre-festival-docs-should-lead-to-cheese-sandwich-redemption/> Pristupljeno 20. kolovoza 2020.

Coombs, Timothy (2005), "Crisis and crisis management", u: *Encyclopedia of Public Relations*, Sage Pub. Thousand Oaks.

D4web.com.hr (2020) *Što je Internet Marketing*. <https://www.d4web.com.hr/sto-je-internet-marketing/> Pristupljeno 29. lipnja 2020.

Digital-campus.nexttrends.swissnexsanfrancisco.org (2017) *Best Time to Post on Instagram in 2017* <https://digital-campus.nexttrends.swissnexsanfrancisco.org/best-time-to-post-on-instagram-in-2017/> Pristupljeno 05. srpnja 2020.

Dokman Tomislav, Kuzelj, Maja i Malnar, Dario (2018) *Društvene mreže u ulozi modernog oružja – percepcija doktoranada*. Polemos: časopis za interdisciplinarna istraživanja rata i mira, Vol. 21 Br. 41, 133-150.

Forbes.com (2018) *Four ways to expand your target audience (and increase market share)*. <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2018/08/16/four-ways-to-expand-your-target-audience-and-increase-market-share/> Pristupljeno 30. lipnja 2020.

Furst, Jenner i Nason Willoughby, Julia (2019) *Fyre Fraud*. dokumentarni fim, Mic.

George, Alexander L. i Bennet, Andrew (2007) *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. MIT Press, Cambridge i London.

Hello Giggles (2019) *What is Coachella? We won't tell anyone you asked*. <https://hellogiggles.com/news/what-is-coachella/> Pristupljeno 20. kolovoza 2020.

Horizont.com.hr (2020) *Instagram i kako ga koristiti za promociju vlastitog brenda?* <https://www.horizont.com.hr/instagram-i-kako-ga-koristiti-za-promociju-vlastitog-brenda-5-blog> Pristupljeno 06. srpnja 2020.

Index.hr (2020) *Kendall Jenner zbog jedne fotografije na Instagramu ostala bez 620 tisuća kuna*. <https://www.index.hr/Magazin/clanak/kendall-jenner-zbog-jedne-fotografije-na-instagramu-ostala-bez-620-tisuca-kuna/2184563.aspx> Pristupljeno 05. srpnja 2020.

Influencermarketingdays.com (2020) *Compensating influencers: 5 ways to pay influencers*. <https://influencermarketingdays.com/blog/2016/09/influencer-marketing-compensation-models/> Pristupljeno 20. lipnja 2020.

Influencermarketinghub.com (2020) *What is an Influencer?* <https://influencermarketinghub.com/what-is-an-influencer/> Pristupljeno: 29. lipnja 2020.

Influicity.com *The difference between micro, macro and mega influencers*. <http://www.influicity.com/wp-content/uploads/2018/03/MegaMacroMicro-Whitepaper-min.pdf> Pristupljeno 30. lipnja 2020.

Investopedia.com (2020) *Word of Mouth Marketing (WOM Marketing)*
<https://www.investopedia.com/terms/w/word-of-mouth-marketing.asp> Pristupljeno 30. lipnja 2020.

Jessicapardoe.com (2019) *Was an orange tile the nail in the coffin of influencer marketing?*
<https://jessicapardoe.com/2019/01/08/was-an-orange-tile-the-nail-in-the-coffin-of-influencer-marketing/> Pristupljeno: 01. srpnja 2020.

Jurilj, Igor (2020). *INmusic 2020: Nema povrata novca, ali možda ima tužbi*. Zih.hr,
<https://www.ziher.hr/inmusic-festival-2020-zoran-maric/> Pristupljeno 20. kolovoza 2020.

Kaplan, M. Andreas i Haenlein, Michael (2010) *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*. Business Horizons, 53, 59-68.

Kešetović, Zvonimir i Toth, Ivan (2012) *Problemi kriznog menadžmenta*. Velika Gorica: Veleučilište Velika Gorica

Knežević, Ana Nuša (2004) *A što s maslinom? : Pravila ponašanja i govor tijela*. Zagreb: Mozaik knjiga

Later.com *Instagram Hashtags: The ultimate guide (2019 update)*,
<https://later.com/blog/ultimate-guide-to-using-instagram-hashtags/> Pristupljeno 29. lipnja 2020

Markething.hr (2018) *Instagram i sve što trebate znati o njemu*.
<https://www.markething.hr/instagram-i-sve-sto-trebate-znati-o-njemu> Pristupljeno 27. lipnja 2020.

Markething.hr (2018) *Što je SWOT analiza i koje su smjernice potrebne za njezinu izradu?*
<https://www.markething.hr/sto-je-swot-analiza-i-koje-su-smjernice-potrebne-za-izradu/>
Pristupljeno 20. lipnja 2020.

Markić, Brano, Bijakšić, Sanja i Bevanda, Arnela (2018) *Komunikacija na društvenim mrežama i razvoj imidža o brendu turističke destinacije*. Hum: 13 (19), 223-248. Preuzeto s:
<https://www.hrčak.srce.hr/212446> Pristupljeno 23. lipnja 2020.

Medium.com (2019) *ANNOUNCING FYRE FESTIVAL — a social media scam*
<https://medium.com/digital-society/announcing-fyre-festival-a-social-media-scam-f1424acb2339> Pristupljeno 5. srpnja 2020.

- Miočić, Ivana (2018) *Fleksibilnost studije slučaja: prednost ili izazov za istraživače?*. Ljetopis socijalnog rada, Vol. 25 No. 2, 175-194. Preuzeto s: https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=316412 Pristupljeno 20. kolovoza 2020.
- Medium.com (2019) ANNOUNCING FYRE FESTIVAL — a social media scam.
- Mention.com (2020) *An Executive's Guide: How to Do Influencer Marketing the Right Way* <https://mention.com/blog/executive-guide-influencer-marketing/> Pristupljeno 30. lipnja 2020.
- Novak, Božidar (2001) *Krizno komuniciranje*. Binoza press. Zagreb
- Osmanagić-Bedenik, Nidžara (2003) *Kriza kao šansa: kroz poslovnu krizu do poslovnog uspjeha*. Zagreb: Školska knjiga.
- Pearson, Christine i Clair, Judith (1998) *Reframing Crisis Management*, Academy of Management Review. Vol. 23, No. 1, 59-76
- Pivac, Tatjana i Stamenković, Igor (2012) *Menadžment događaja*. Novi Sad: UNS –PMF – DGTH. Preuzeto s: http://www.dgt.uns.ac.rs/download/osnovi_upravljanja_dogadjajima/mendog_skripta.pdf Pristupljeno 20. kolovoza 2020.
- Plaviured.hr (2020) *Od čega se sastoji marketing plan?* <https://plaviured.hr/od-cega-se-sastoji-marketing-plan/> Pristupljeno 30. lipnja 2020.
- Racunalo.com (2012) *Priča o tipografskom znaku @ – sastavnom dijelu elektroničke pošte*. <https://www.racunalo.com/prica-o-tipografskom-znaku/> Pristupljeno: 27. lipnja 2020.
- Rauschnabel, Phillip A.; Sheldon, Pavica i Herzfeldt, Erna (2019) *What motivates users to hashtag on social media?*. Psychology and Marketing. 10.1002/mar.21191.
- Smith, Chris (2019) *Fyre*. dokumentarni film, Netflix.
- Socialmediatoday.com (2017) *Why is Mouth marketing so important?* <https://www.socialmediatoday.com/marketing/why-word-mouth-marketing-so-important> Pristupljeno 30. lipnja 2020.
- Stanković Kostić, Milica; Bijakšić, Sanja i Čorić, Nino (2020) *Influencer marketing kao način promocije brenda putem društvenih mreža*. CroDiM : International Journal of Marketing Science, Vol. 3 No. 1, 146-158. Preuzeto s:

https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=343246 Pristupljeno 20. kolovoza 2020.

Steyn, Benita (2004) *From strategy to corporate communication strategy: A conceptualization*. Journal of Communication Management: 8(2): 168-183

Struna.ihjj.hr (2020) *Mem*. <http://struna.ihjj.hr/naziv/mem/24950/> Pristupljeno 05. srpnja 2020.

Tavčar, Mitja I. (1993) *Strateški management: Gradiva za aktivno delo*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede

Tilio.hr (2020) *Vizualni identitet – osnova dobrog marketinga*. <https://tilio.hr/vizualni-identitet/> Pristupljeno 01. srpnja 2020.

Tomić, Zoran i Sapunar, Josip (2006) *Krizno komuniciranje. Hum: časopis Filozofskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*, (1): 298-310.

Traackr.com (2020) *Influencer Marketing Strategies, Technologies and Examples*. <https://www.traackr.com/resources/influencer-marketing> Pristupljeno 29. lipnja 2020.

Twitter (2020) *How to use hashtags*, <https://help.twitter.com/en/using-twitter/how-to-use-hashtags> Pristupljeno 20. Kolovoza 2020.

Twitter (2017) *Blink 182*, <https://twitter.com/blink182/status/857672382051373056> Pristupljeno: 06. srpnja 2020.

Twitter (2017) *Fyre Festival* <https://twitter.com/fyrefestival/status/857936930511749120> Pristupljeno: 06. srpnja 2020.

Van Der Wagen, Lynn i Carlos, Brenda R. (2008) *Event Management: upravljanje događanjima za turistička, kulturna, poslovna i sportska događanja*. Zagreb: Mate.

Wheelen, L. Thomas, Hunger, J. David (1993) *Strategic management*. Reading, massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company

Youtube.com (2017) *Announcing Fyre festival* <https://www.youtube.com/watch?v=mz5kY3RsmKo> Pristupljeno 04. srpnja 2020.

SAŽETAK

Organiziranje događaja složen je proces koji spaja različite grane i industrije, a u suvremenom dobu važan dio te aktivnosti čine izgradnja i promocija identiteta na društvenim mrežama. Među brojnim glazbenim festivalima Fyre Festival izdvojio se kao jedinstven slučaj. Njegova ideja zaživjela je zahvaljujući pomno osmišljenoj promotivnoj kampanji i atraktivnom virtualnom identitetu, no zbog izostanka drugih važnih segmenata organizacije događaja i nepostojanja kriznog plana, nije se održao. Njegova sudbina primjer je moći dobre marketinške strategije, ali i dokaz da je prilikom organizacije događaja neophodno biti pripremljen za moguću krizu. Nakon je stvorio identitet na društvenim mrežama uz pomoć mega influencera i slavnih osoba, jedini uspješan segment cijelog događaja bio je onaj marketinški, dok je sve ostalo ukazivalo na to da se festival neće moći održati onako kako su ga organizatori zamislili. Tim od dvjesto ljudi danonoćno je radio na izgradnji osnovne infrastrukture sve do samog dana održavanja, a organizatori nisu bili iskreni prema posjetiteljima, cenzurirajući svaku kritiku, izraz zabrinutosti ili negativan komentar. Naposljetku, događaj se nije održao zbog manjka vremena za realizaciju ideje, a društvene mreže dokrajčile su imidž Fyre Festivala koji ga je upravo tim putem na početku i izgradio.

Ključne riječi: Fyre Festival, strategije odnosa s javnošću, organizacija događaja, krizno komuniciranje, društvene mreže, glazbeni festival, *influencer* marketing, Instagram

SUMMARY

Organizing events is a complex process that connects different branches and industries. In modern times an important part of this activity is the construction and promotion of identity on social networks. Among the many music festivals, Fyre Festival stood out as a unique case. It's idea came to life thanks to a carefully designed promotional campaign and an attractive virtual identity, but due to the absence of other important segments of event organization and the absence of a crisis plan, it never took place. His destiny is an example of the power of a good marketing strategy, but also a proof that it is necessary to be prepared for a possible crisis. After creating an identity on social media with the help of mega influencers and celebrities, marketing was the only successful segment of the event, while everything else indicated that the festival would not be able to take place as the organizers envisioned. A team of two hundred people worked day and night to build the basic infrastructure until the day of the event, but the organizers were not honest with the visitors, censoring any criticism, expressions of concern or negative comments. In the end, the event did not take place due to lack of time and money to realize the idea. Social networks ended the image of the Fyre Festival, which was built that way in the first place.

Keywords: Fyre Festival, public relations strategy, event organization, crisis communication, social networks, music festival, influencer marketing, Instagram