

# Upravljanje imidžom proizvodnih brendova u skladu s kulturom otkazivanja

---

Gracin, Lovre

Master's thesis / Diplomski rad

2024

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:114:133083>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



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

Lovre Gracin

UPRAVLJANJE IMIDŽOM PROIZVODNIH BRENDOVA U SKLADU S KULTUROM  
OTKAZIVANJA

Diplomski rad

Zagreb, 2024.

Sveučilište u Zagrebu  
Fakultet političkih znanosti  
Diplomski studij novinarstva

UPRAVLJANJE IMIDŽOM PROIZVODNIH BRENDOVA U SKLADU S KULTUROM  
OTKAZIVANJA

Diplomski rad

Mentor: prof. dr. sc. Božo Skoko

Student: Lovre Gracin

Zagreb, 2024.

## Izjava o autorstvu

Izjavljujem da sam diplomski rad Upravljanje imidžom proizvodnih brendova u skladu s kulturom otkazivanja, koji sam predao na ocjenu mentoru prof. dr. sc. Boži Skoki, napisao samostalno i da je u potpunosti riječ o mojem autorskom radu. Također, izjavljujem da dotični rad nije objavljen ni korišten u svrhe ispunjena nastavnih obveza na ovom ili nekom drugom učilištu, te da na temelju njega nisam stekao ECTS bodove.

Nadalje, izjavljujem da sam u radu poštivao etička pravila znanstvenog i akademskog rada, a posebno članke 16-19. Etičkog kodeksa Sveučilišta u Zagrebu.

Lovre Gracin

*Zahvaljujem se svojim roditeljima i obitelji na podršci, razumijevanju i svojoj pomoći koju su mi pružili tijekom studiranja..*

*Veliko hvala svim mojim prijateljima na druženjima, smijehu i ovih par predivnih godina učenja i zabave.*

*Hvala svim profesorima na znanju koje su mi prenijeli, usmjeravanju i osposobljavanju za buduće izazove.*

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Upravljanje proizvodnim brendom .....	3
2.1. Vrijednosti brenda.....	6
2.2. Zahtjevi potrošača.....	7
3. Krizno komuniciranje .....	11
3.1. Strategije oporavka .....	13
3.2. Izazovi društvenih medija.....	15
4. Kultura otkazivanja.....	18
4.1. Razvoj kulture otkazivanja .....	20
4.2. Pozitivne i negativne strane .....	21
4.3. Otkazivanje proizvodnog brenda .....	24
5. Metodologija istraživanja.....	28
5.1. Studije slučaja otkazivanja proizvodnih brendova .....	28
5.1.1. Balenciaga .....	28
5.1.2. Pepsi .....	30
5.1.3. Starbucks.....	32
5.1.4. Victoria's Secret .....	33
5.2. Analiza sadržaja vezanog uz otkazivane proizvodne brendove .....	34
5.2.1. Balenciaga .....	34
5.2.2. Pepsi .....	39
5.2.3. Starbucks.....	43
5.2.4. Victoria's Secret .....	47
6. Zaključak.....	51
7. Literatura.....	52
Sažetak .....	56
Summary .....	56

## Popis ilustracija, tablica i grafikona

Slika 1 Balenciagina kampanja (screenshot Twitter).....	34
Slika 2 Balenciagina kampanja (screenshot Twitter).....	35
Slika 3 Detalj sa Slike 2 .....	35
Slika 4 Influencerka reže Balenciaga torbu (screenshot TikTok) .....	36
Slika 5 Izjava dizajnera Balenciage (anothermag.com, 2023) .....	37
Slika 6 Revija Balenciaga (anothermag.com, 2023) .....	38
Slika 7 Kendall Jenner u Pepsi reklami (nbcnews.com, 2017) .....	39
Slika 8 Aktivisti u Pepsi reklami (screenshot Twitter).....	40
Slika 9 Djevojka s hidžabom u Pepsi reklami (nzherald.co.nz, 2017).....	41
Slika 10 Objava Bernice King (Doze, 2018).....	42
Slika 11 Javna isprika Pepsija (Doze, 2018) .....	42
Slika 12 Incident u Starbucksu (screenshot YouTube).....	43
Slika 13 Incident u Starbucksu 2 (Screenshot YouTube) .....	44
Slika 14 Incident u Starbucksu 3 (Screenshot YouTube) .....	44
Slika 15 CEO Starbucksa Kevin Johnson (Inc.com, 2018) .....	46
Slika 16 Victoria's Secret revija 2016. godine (Foxbusiness.com, 2019).....	48
Slika 17 Aerie kampanja (businessinsider.com, 2016) .....	49
Slika 18 Tess McMillan za Victoria's Secret 2023. (fashionista.com, 2023) .....	50
Tablica 1 Gledanost Victoria's Secret revije po godinama (Foxbusiness.com, 2019) .....	47
Tablica 2 Udio na tržištu Victoria's Secret brenda - usporedba 2013. i 2018. (cnn.com, 2020) .....	48

# 1. Uvod

Novi mediji donose nove izazove za odnose s javnošću, uspješno upravljanje brendovima i razvoj strategija kriznog komuniciranja. Osim same kvalitete proizvoda, za poslovanje brenda od iznimne je važnosti i iskustvo koje stvara svojim djelovanjem, vrijednosti i poruke koje promiče, te održavanje odnosa s kupcima. Pitanje etike važno je za društveno odgovorno poslovanje, a „odnosi s javnošću trebaju sve postupke tvrtke učiniti takvima da budu sukladni moralnim vrijednostima što ih je neko društvo ili kultura općenito prihvatilo kao norme“ (Skoko, 2006: 132).

U ovom istraživanju ću se baviti fenomenom kulture otkazivanja kao bitnog faktora u kriznom komuniciranju i uspješnom upravljanju imidžom proizvodnog brenda. U teorijskom okviru ću objasniti što upravljanje brendovima podrazumijeva, što diktiraju zahtjevi modernog tržišta i koje su komunikacijske strategije ključne u kriznim situacijama. Nadalje razradit ću razvoj i značenje „cancel“ kulture, kao suvremene prijetnje uspješnog poslovanja. Kako bih prikazao teoriju na primjerima, provest ću studije slučaja otkazivanja proizvodnih brendova, kao i analizu sadržaja vezanog uz otkazivane proizvodne brendove. U objema metodama se konkretno radi o četiri brenda, a to su: Balenciaga, Pepsi, Starbucks i Victoria's Secret. Cilj ovog istraživanja je pojasniti ulogu „cancel“ kulture u poslovanju navedenih tvrtki i saznati kako je kultura otkazivanja utjecala na imidž ovih proizvodnih brendova, te koliko su njihove strategije kriznog komuniciranja bile uspješne. Ova tema je važna za razumijevanje suvremenih odnosa s javnošću koje obilježava snažan utjecaj društvenih mreža i brzo povezivanje istomišljenika u javnu raspravu. U takvom okruženju za proizvodne brendove je važno paziti na detalje u sadržaju koji objavljuju, kao i na svaki pojedinačni javni nastup.

Razumijevanje pojma imidž („image“) ključno je za analizu kriznog komuniciranja i javnog otkazivanja proizvodnih brendova. Imidž odgovara na pitanje „tko su oni?“, odnosno predstavlja percepciju „drugih“, a često se koristi u javnim raspravama o narušavanju reputacije javnih osoba i brendova. Podrazumijeva osjećaje, slike i asocijacije koji se stvaraju u svijesti osobe kad pomisli na određeni subjekt (Skoko, 2006: 50). Stvaranje pozitivnog ili negativnog imidža ovisit će u najvećoj mjeri o komunikacijskim naporima tvrtke koja želi uspostaviti i održati odnos sa svojom publikom. Do problema dolazi zbog činjenice da različite javnosti interpretiraju poruke na različite načine, zbog čega je posao odnosa s javnošću kompleksan i izazovan (Skoko, 2006: 51).



Marketinške komunikacije doprinose izgradnji vrijednosti brenda ugrađivanjem ključnih poruka u sjećanja potrošača. One moraju navigirati sve izazovnijim komunikacijskim okruženjem kojeg donosi tehnološko doba i razvoj društvenih mreža. Medijsko okruženje se značajno promijenilo posljednjih godina. Tradicionalni reklamni mediji kao što su TV, radio, časopisi i novine gube svoj utjecaj na potrošače. Tehnološki napredak i drugi faktori dramatično su promijenili kada, gdje i kako potrošači primaju komunikacije, pa čak i hoće li ih uopće primiti. Novi trendovi u slanju i primanju poruka koje grade imidž brenda, prisilili su marketinške stručnjake da preispitaju tradicionalne strategije i drukčije pristupaju upravljanju imidžom (Keller, 2009: 3).

Na oblikovanje vrijednosti proizvodnog brenda utjecat će sve aktivnosti, kampanje, reklame i poruke koje se vezuju uz ime brenda, a koje javnost koristi kao pokazatelj u davanju povjerenja i sukladno tome se odlučuje na promjene u potrošačkim navikama. U trenutku kad brend napravi pogrešku dovodu se u pitanje njegove vrijednosti i otvara se mogućnost javne kritike. Moderne tehnologije donose novi oblik javne osude koju poznajemo pod nazivom kultura otkazivanja („cancel culture“), a obilježava ju angažman velike mase ljudi koja se zajedničkim stavovima okuplja na internetskom prostoru i kritizira ponašanja koja smatra neprihvatljivima. I proizvodni brendovi mogu biti „žrtve“ kulture otkazivanja. U tom se trenutku javlja potreba za kriznim komuniciranjem i obnovom narušenog imidža brenda koji jedino tako može vratiti povjerenje kupaca i nastaviti s uspješnim poslovanjem.

## 2. Upravljanje proizvodnim brendom

Proučavajući poslovanje kompanija u suvremenom dobu, jasno je kako se njihov uspjeh temelji na nečem kompleksnijem od same potrebe kupca da koristi njihov proizvod. Zanimljivo je da se određeni brend, koji prodaje i poslužuje kavu i slične napitke, sa svojim lokalima uspio uvući u ulice i gradove u preko 80 zemalja diljem 6 kontinenata. Iz kojeg razloga ljudi biraju Starbucks, kao jedan od najpoznatijih svjetskih brendova kave, naspram kave koju mogu piti i u lokalnom kafiću za znatno manju cijenu? Pretpostavljam da tajna leži u potrebi za priključivanjem nečemu „zapadnom“ i „američkom“; u trendu objavljivanja Starbucksovih prepoznatljivih šalica na Instagramu; u ugođaju lokala gdje svi dolaze sa svojim laptopima i dovršavaju svoje školske zadatke. Ovakav brend nudi svojim kupcima iskustvo, a to je da se osjećaju kao dio globalne mase okupljene zajedničkim svidanjima i interesima. S obzirom na to bi se moglo reći da je cijena od preko 5 eura za hladni latte opravdana, ako uz piće dobivamo i atmosferu ili osjećaj pripadnosti.

Brand (engl.) ili marka (hrv.) je „pojam koji u najužem smislu podrazumijeva ime, izraz, slogan, znak, simbol, lik i/ili dizajn proizvoda ili usluge jednog ili skupine proizvođača. Marka stvara sliku o proizvodu ili usluzi u svijesti potrošača ili korisnika. Često se poistovjećuje s kvalitetom i tako postaje temeljnim razlogom zbog kojega su kupci spremni, za određeni proizvod ili uslugu, izdvojiti određenu sumu novca“ (enciklopedija.hr, 2024).

Brendiranje nastaje kao strategija zaštite proizvoda od neuspjeha na tržištu. Ovakav trend se razvija uz masovnu tvorničku proizvodnju 1880-ih godina, kada se kupci više ne mogu oslanjati na povjerenje u svoje lokalne proizvođače i trgovce, već u sami brend i sve ono što on predstavlja. Razlog tomu je proširenje proizvodnje gdje se gubi do tada tradicionalni odnos kupca i prodavača. Stvaranje imidža kojeg se vezuje uz sami proizvod za tvrtke je označavalo zadobivanje veće publike i povećanje prodaje, međutim s vremenom su takve prakse stvorile i dodatne izazove. Uz nove zahtjeve potrošača koje donosi 21. stoljeće, brendovi postaju žrtve vlastitog uspjeha. Budući da brend preuzima potpunu odgovornost za greške pojedinih proizvoda, ili generalno bilo kojeg aspekta poslovanja, sama kvaliteta proizvoda više nije jedini faktor uspjeha (Haig, 2003: 1). Jednako kao što su se kupci Starbucksove kave odlučili za kupnju, ne nužno zbog okusa i kvalitete proizvoda, već zbog vrijednosti i poruka takvog brenda, na isti način mogu odlučiti da više neće kupovati njihove proizvode u trenutku kada te poruke ne odgovaraju njihovim uvjerenjima.

Rad s informacijama postala je važna komponenta poslovanja suvremenih brendova. Osim upravljanja zaposlenicima, strojevima i proizvodima, menadžment tvrtke na umu mora imati i izgradnju imidža. U tom procesu važno je uspostaviti i održati odnose s publikom, pravovremeno i prilagodljivo slati poruke, prepoznati prilike i krize, te reagirati na njih (Skoko, 2006: 30). Uspjeh proizvodnog brenda u velikoj mjeri ovisi o ugledu u društvu. Uz dobar ugled kompanije lakše zadobivaju povjerenje kupaca i partnera, te se lakše nose s kriznim situacijama. Zadatak odnosa s javnošću je da istražuju, planiraju i prilagode upravljanje brendom potrebama svoje javnosti (Skoko, 2006: 40).

Kako bi upravljale brendom kao imovinom i održale visoku vrijednost na tržištu, kompanije koriste različite poslovne poteze. Za brend je najvažnije zadržati konzistentni imidž, jer to dovodi do željenih promjena u potrošačkim navikama, odnosno do povećane kupnje proizvoda (Kato, 2018: 1). Razlikujemo 8 elemenata koji čine kvalitetu imidža, a to su: izvedba, kao glavno svojstvo proizvoda; pouzdanost ili vjerojatnost da proizvod ne ispuni svoju svrhu; uslužnost brenda; usklađenost, odnosno stupanj u kojem se dizajn i izvedba proizvoda poklapaju s postavljenim standardima; rok trajanja proizvoda; izgled i općenito vizualni identitet; i finalno percipirana kvaliteta, što uključuje oglašavanje, slike i slično, odnosno elemente podložne subjektivnom iskustvu (Garvin, 1987; prema Kato, 2018: 2).

Suština brenda („brand essence“) pruža "provjeru smisla" i definira opseg i granice za iskustva koja brend treba ili ne treba stvarati. Ovaj koncept može značajno doprinijeti izgradnji dosljednog iskustva brenda, svrstavanju brenda unutar kategorija i tržišta kojem pripada, kao i u donošenju poslovnih odluka (Coleman, 2018: 131).

Na primjer Nike djeluje u košarci, atletici, tenisu, nogometu, ragbiju, golfu i drugim sportovima. Iskustva koja Nike stvara oko svojih proizvoda prenose "autentičnu atlešku izvedbu" (Coleman, 2018: 131). Ova suština brenda omogućuje Nikeu da istražuje različite domene u donošenju strateških odluka, poput otvaranja sportskih akademija. Namjena ovih akademija bila bi vidjeti sportaše kako daju sve od sebe da bi uspjeli, fokusirajući se na natjecanje, izvrsnost i disciplinu. Neće svaka od ovakvih strategija proći uspješno. Nikeov pothvat u snowboardingu i skateboardingu nije dobro prošao na tržištu jer su ta područja više usklađena s hip hop brendovima poput Burtona, Vansa i Volcoma, a ne odgovaraju Nikeovoj suštini "autentične atleške izvedbe" (Coleman, 2018: 131).

Slično tome, Disney djeluje u zabavnim parkovima, filmovima, igračkama, igrama, resortima za odmor, i suština mu je "zabava za cijelu obitelj". Disney bi se mogao proširiti na tematske

restorane i tako naglasiti svoju suštinu i konkurirati lancima poput Denny's-a. U njihovim restoranima goste bi mogli posluživati Pajo Patak ili primjerice Mini Mouse. S druge strane, pokretanje lanca boksačkih klubova za djecu vjerojatno ne bi bilo u skladu s Disneyjevom suštinom, jer boks obično ne utjelovljuje "zabavu za cijelu obitelj" (Coleman, 2018: 132).

Sušтина brenda Red Bull, "adrenalinska zabava do krajnjih granica," objašnjava zašto ovaj brend ima tim u Formuli 1, sponzorira ekstremne sportove i organizira događaje izvođenja vrtolomija. Ove aktivnosti savršeno se uklapaju u suštinu Red Bull brenda. Dobar marketinški potez za Red Bull mogao bi biti otvaranje zabavnog adrenalinskog parka s najekstremnijim roller coasterima na svijetu (Coleman, 2018: 132). Kad se brendovi suočavaju sa strateškim odlukama - poput toga da li ostati u području atletike ili se prebaciti na skijanje - sušтина brenda služi kao vrijedan vodič. Ona pomaže utvrditi jesu li ti novi pothvati u skladu s osnovnim identitetom brenda i iskustvima koja žele ponuditi (Coleman, 2018: 131).

Davno prije budućnost tvrtke ovisila je o njezinim proizvodima. Kada bi prodaja počela opadati, odmah bi se pretpostavilo da proizvod sam po sebi ne valja. Danas se ta paradigma uvelike promijenila. Tvrtke sada pripisuju lošu prodaju problemima s brendom, a ne samim proizvodima. Nije kriv fizički predmet na polici, već ono što taj predmet predstavlja i percepcija koju izaziva kod potrošača. Razlog zbog kojeg se ne okrivljava proizvod već brend, leži u promjenama ponašanja kupaca (Haig, 2003: 5). S obzirom da brendiranje unaprijed prodaje proizvode ili usluge, današnji se proizvodi uglavnom kupuju, a ne prodaju, i to ga čini učinkovitijim od tradicionalnog načina prodaje. Međutim, ovaj novi fokus na brendiranje znači da čak i visokokvalitetni proizvodi mogu propasti zbog lošeg brendiranja. Dok prakse brendiranja imaju mogućnost značajno povećati profit tvrtke, također donose i značajno veću razinu rizika (Haig, 2003: 5).

Kako navodi bivši potpredsjednik marketinga u Starbucksu, Scott Bedbury, potrošači ne percipiraju značajnu razliku između proizvoda, već njihova lojalnost leži u uspostavi emocionalne konekcije s brendom kojeg kupuju, stoga izgradnja takve povezanosti postaje ključna u marketinškim strategijama kompanija. Međutim, emocijama se ne smije nepromišljeno rukovati. Jednom kada brend stvori tu vezu, mora je pažljivo održavati, jer svaki pogrešan korak može rezultirati time da kupci prestanu vjerovati vrijednostima kompanije, a to dovodi do krize. U konačnici, svi brendovi suočavaju se s rizikom neuspjeha kada se prekine veza između kupca i brenda. Iako vanjski čimbenici poput globalnih recesija, tehnoloških

napredaka i međunarodnih katastrofa mogu igrati važnu ulogu, neuspjesi brenda češće su rezultat iskrivljene percepcije brenda, konkurencije ili tržišta (Haig, 2003: 5).

„Veliki broj kanala društvenih medija i brzina kojom dolaze i odlaze mogu biti preplavljujući. To otežava identificiranje pravih kanala u koje treba uložiti vrijeme i novac prilikom izgradnje iskustva brenda (Coleman, 2018: 194). Brend se treba fokusirati na poruku koju prenosi i na medij koji najbolje odgovara njegovoj suštini, relevantan je za dionike i uklapa se u ključne elemente poslovanja. Moglo bi se reći da je jednostavno prepoznati brend koji ima jasno definirane i shvaćene ključne elemente. Samim pregledom društvenih mreža, vidljivo je koliko konzistentno se pridržava poruke koju želi prenijeti, posebice kad se ta poruka isprepleće svim kanalima kojima se prezentira. Mislim da je u tom pogledu jasno zaključiti da svaki brend, jednom kad se izgradi, može s lakoćom odrediti vrijednosti koje odgovaraju ciljanoj publici i sukladno tome oblikovati svoje prakse.

## 2.1. Vrijednosti brenda

Kada bismo pogledali u svoj ormar možda ne bismo mogli sa sigurnošću reći iz kojih razloga smo odabrali marke koje nosimo, no naše potrošačke navike su zasigurno pod utjecajem poruka koje nam proizvođači šalju, a koje često percipiramo i na podsvjesnoj razini. Ako je većina nečije sportske odjeće od brenda Nike, znači li to da je ta osoba proučila materijale i kvalitetu te zbog toga kupila baš njihov proizvod? Ili ipak spontano bira baš njihove hlače za trčanje jer je negdje stekla dojam da su oni među najboljima u tome što rade? Vjerujem kako postoji niz faktora koji su doveli Nike i slične brendove do toga da široke mase biraju baš njihove proizvode, no to bi prije svega trebalo biti poistovjećivanje kupaca s nečim za što se takva tvrtka zalaže.

Krajnji cilj brenda je utjecati na ponašanje, a to uključuje kupovinu, plaćanje, preporučivanje, konzumaciju ili darivanje. Najbolji način da se brend poveže sa svojom publikom kako bi potaknuo ove radnje je izgradnja vrijednosti. Kampanja brenda sportske odjeće, Under Armour, ‘I Will What I Will’, utjelovljuje vrijednosti aktivnog, samouvjerenog i natjecateljskog duha. Brend je izgradio vrijednosti kojima promovira aktivan život i potiče svoje kupce da koriste snagu volje kako bi ostvarili svoje ciljeve. Upravo povezivanje kupca s vrijednostima brenda na kraju izaziva promjene u potrošačkom ponašanju. „Vrijednosti utječu na vjerovanja, a vjerovanja utječu na ponašanje“ (Coleman, 2018: 117). Ako vrijednosti brenda rezoniraju s dionicima, oni će kupovati proizvode zbog vrijednosti kojima žele pripadati. Kupnjom će se osjećati primjerice aktivni, progresivni, svjesni okoliša ili kreativni. Osim kupaca, potencijalni

zaposlenici također će biti privučeni brendom ako se mogu poistovjetiti s njegovim vrijednostima. Uz to, influenceri promoviraju brendove na društvenim mrežama i postaju jako bitan faktor u poslovanju. Za proizvodni brend je važno da kreira vrijednosti koje će biti u skladu s vjerovanjima njihovih partnera koji će ih približiti široj publici. Istraživanje pokazuje kako 42 posto influencera smatra da je usklađenost s osnovnim vrijednostima brenda najvažniji faktor kada se razmatra partnerstvo (Coleman, 2018: 117).

Ako se partneri i kupci ne slažu s vrijednostima tvrtke, neće doći do željenih promjena u ponašanju potrošača. Coleman (2018: 117) za primjer navodi modni brend Versace te napominje kako će njegovi kupci biti privučeni drukčijim vrijednostima nego primjerice kupci Armani brenda. Dok će se neki poistovjetiti s vrijednostima ekstrovertnosti i smjelosti, drugima će više odgovarati tradicija, suptilnost i bezvremenost.

Vrijednosti su usko vezane uz lojalnost prema brendu. Lojalnost brenda može se opisati kao snažna veza i predanost određenoj marki, što dovodi do toga da potrošači dosljedno biraju njezine proizvode (Oliver, 1999; prema Ratnadewi, 2022: 123). Takve potrošačke navike najčešće se stvaraju s vremenom zbog dugoročne uporabe proizvoda, ali i zbog drugih faktora vezanih uz proizvodni brend, kao što je imidž. Lojalnost prema brendu je ključna za strateške koristi poput smanjenja troškova, privlačenja novih lojalnih kupaca i održavanja konkurentske prednosti. Kad brend izgradi odnos s kupcima na povjerenju i predanosti, povećava se i razina lojalnosti (Ratnadewi, 2022: 123). Mislim kako brend kao što je primjerice Nike većina ljudi bira upravo zbog izgrađene lojalnosti, ali koja se izgradila donekle i spontano. To je ime i logo na koji smo navikli još od malena, kojeg neprestano vidamo u reklamama, oglasima s poznatim osobama i sportašima, pa ga i sami učestalo odabiremo. Kada bismo nekog upitali zašto vjeruje baš tom brendu, možda ne bismo ni mogli dobiti odgovor jer ta osoba ni sama ne zna zašto. Takav brend je s vremenom svojim porukama uspio prenijeti vrijednosti koje su usađene u navike njegovih kupaca, a time održava lojalnost i željene potrošačke navike.

## 2.2. Zahtjevi potrošača

Suvremene publike od velikih kompanija zahtijevaju da se ponašaju odgovorno i da svoje platforme koriste na ispravan način. Analizom aktualnih praksi u održavanju odnosa brenda sa svojim tržištem, čini se kao da kupci uvjetuju svoju lojalnost time što zahtijevaju uzorno ponašanje. Primjerice velika većina liberalno orijentiranih, osviještenih mlađih potrošača od svojih omiljenih brendova traže da budu u skladu s trendovima pozitivnih promjena i protesta protiv društvene nepravde. Pa tako recimo podrazumijevaju da će u trenutku izbivanja rata, ti

brendovi zatvoriti svoje poslovnice u zemlji koja predstavlja agresora. S obzirom na to, mogao bih zaključiti da su za uspješne odnose s javnošću ključni kulturalna osjetljivost i autentičnost. Javne osobe, kompanije i brendovi moraju pristupati osjetljivim pitanjima s dubokim razumijevanjem kulturnih nijansi kako bi izbjegli krize i gubitak publike. Generacija Z i milenijalci cijene autentičnost i privlače ih brendovi koji iskreno podržavaju društvene ciljeve jer time smanjuju dojam neiskrenosti i iskorištavanja. U procesu izgradnje odnosa s potrošačima za brend je važno uspostaviti vezu između ovih vrijednosti i svojih poruka (Cox, 2023: 4).

Društveno odgovorno poslovanje (DOP) može se definirati kao „obveza kompanija da, uz maksimiziranje profita, maksimizira i pozitivan utjecaj na društvo i okoliš u cjelini“ (Krkač, 2007: 229, prema Skoko, 2014: 91). Ovaj koncept podrazumijeva da poslovanje kompanije nije vođeno isključivo vlastitim interesom, već i promicanjem kolektivnog interesa društva. DOP se može provoditi na tri razine, pri čemu je najpoželjnija ona na društvenoj razini gdje kompanija dobiva priznanja za pozitivno djelovanje u društvu i doprinosi poboljšanju okoline u kojoj djeluje. Društveno odgovorno poslovanje ima nekoliko elemenata koji uključuju etiku, ljudska prava (prava zaposlenika, dobavljača, klijenata i svih uključenih u proces poslovanja) i dužnost prema društvu i okolišu (utjecaj svih odluka koje korporacija donosi na bliže ili dalje područje koje takvo poslovanje obuhvaća) (Skoko, 2014: 91).

Pepsi reklama suočila se s velikom osudom zbog trivijalizacije pokreta za društvenu pravdu i iskorištavanja aktivizma za komercijalne ciljeve. Kritizirana je zbog nejasnih poruka koje nisu jasno prenijele cilj prosvjednika. Jasna i fokusirana komunikacija ključna je za učinkovito prenošenje poruka svojim potrošačima. Profesionalci u odnosima s javnošću trebali bi težiti specifičnosti i osigurati da poruke brenda točno odgovaraju vrijednostima koje žele promovirati i vezati uz svoj imidž. Jasna komunikacija pomaže publici bolje razumjeti ciljeve i namjere kompanije, a time i odlučiti žele li takvu kompaniju podržati (Cox, 2023: 4).

Inkorporiranje društvenog aktivizma ili "osviještenosti" („wokeizma“) u korporativni marketing može biti učinkovito ako se provodi na pravi način (Cox, 2023: 4). Wokeizam, poznat i kao „woke kultura“, istaknuo se kao popularan društveni i politički pokret u zadnjih nekoliko godina, a „centriran je oko problema društvene pravde i nejednakosti, i karakteriziran je svojim fokusom na interseksionalnost, odnosno međusobno povezanu prirodu društvenih kategorizacija poput rase, roda i klase, dok se one pridodaju određenom pojedincu ili grupi“ (Phiri, 2023: 1). Wokeizam ima nekoliko funkcija i prednosti, a jedna od njih je sposobnost da

podize svijest o važnim pitanjima društvene (ne)pravde. Podižući svijest o diskriminaciji i marginalizaciji, wokeizam je potaknuo veću empatiju i razumijevanje za povijesno potlačene skupine. Osim toga, istaknuo je sistavne probleme povezane s nejednakošću i nepravdom (Phiri, 2023: 3). Kao takva, woke kultura danas se primjenjuje i u odnosima s javnošću većine suvremenih brendova. Nikeova kampanja iz 2016. godine "Dream Crazy" s Colinom Kaepernickom, poznatim i kontroverznim društvenim aktivistom, uspješan je primjer takvog PR pokreta. Za razliku od Pepsi kampanje, koja je uključila Kendall Jenner, bijelu bogatu manekenku, u raspravu o pokretu za crnačka prava, Black Lives Matter, u kojem ona nije sudjelovala, Kaepernick je bio izravno uključen u pitanja društvene pravde. Suočio se s reakcijama zbog klečanja tijekom nacionalne himne u znak protesta protiv rasne nepravde. Ova razlika naglašava važnost autentičnih glasova koji predstavljaju takve ciljeve i poruke koje brend želi prenijeti (Cox, 2023: 4). Brzo reagiranje na kritike ključni je aspekt upravljanja krizama. Suočeni s osudom, profesionalci moraju brzo priznati kritike i poduzeti odgovarajuće mjere, a primjer toga je brzo povlačenje reklame od strane Pepsija i izdavanje isprike unutar 48 sati. Takve akcije ne samo da pomažu ublažiti štetu na reputaciji brenda, već također pokazuju predanost rješavanju javnih zabrinutosti. Prihvatanje kritika kao prilike za rast i njihovo korištenje za informiranje budućih strategija važno je za odgovorno poslovanje brenda i dugoročni uspjeh (Cox, 2023: 4).

Korporativni odnosi s javnošću imaju ključnu ulogu u stvaranju razumijevanja između kompanije i njezine javnosti kroz društveno odgovorno poslovanje. Oni povećavaju svijest o važnosti etičkog djelovanja, provode DOP i prenose njegove rezultate (Skoko, 2014: 85). Odnos koji kompanija ostvari s dionicima značajno utječe na uspjeh, a ti odnosi mogu se ojačati definiranjem misije, vizije i vrijednosti tvrtke, učenjem i djelovanjem prema porukama koje se dobivaju od javnosti (Skoko, 2014: 85).

DOP se razlikuje od filantropije koja je kratkoročna, nepredvidiva i jednosmjerna, dok DOP predstavlja dugoročnu strategiju koja doprinosi reputaciji tvrtke i daje na vrijednosti proizvodima i uslugama. Promocija društvene odgovornosti mora biti opravdana stvarnim djelima; kompanija se ne može hvaliti promicanjem i ulaganjem u zdravlje i obrazovanje, ako u drugim područjima primjerice djeluje neetično prema svojim zaposlenicima (Skoko, 2014: 91). Inicijativa UN Global Compact postavila je deset načela kao orijentir za implementaciju DOP-a, što kompanijama pomaže u usvajanju održivih i društveno odgovornih poslovnih praksi: tvrtke trebaju poštovati međunarodno priznata ljudska prava i osigurati da ni na koji način ne sudjeluju u kršenju istih, trebaju poštovati slobodu udruživanja, priznati pravo



na kolektivne pregovore i ne sudjelovati u promicanju ili primjeni prisilnog rada, s posebnim naglaskom na rad djece. Nadalje korporacije bi prema UN-ovim pravilima trebale obustaviti bilo kakvu diskriminaciju prilikom zapošljavanja, boriti se protiv korupcije u bilo kojem obliku, paziti na okoliš, ali i promovirati inicijative o zaštiti okoliša i razvoj tehnologija koje ne štete prirodi (Skoko, 2014: 87). Mogao bih zaključiti kako velike kompanije danas moraju biti svjesne svoje moći, te utjecaj koji imaju koristiti na ispravan način ako žele zadržati svidanja svoje publike. Moraju prepoznati da su njihove aktivnosti vidljive i direktno utječu na područje u kojem djeluju, na ljude koje zapošljavaju, kao i na širu javnost kojoj se prezentiraju. Upravo je zbog toga društveno odgovorno poslovanje najvrjedniji faktor u ispunjenju zahtjeva potrošača.

### 3. Krizno komuniciranje

Kada tvrtka djeluje globalno i mora zadovoljiti potrebe velikog broja aktera, a ovisi o nizu neizvjesnih faktora, jasno je da će se u jednom trenutku morati suočiti s kriznom situacijom. Teško je zamisliti dugoročno poslovanje jedne veće kompanije bez izazova s krizama, posebno kad govorimo o zahtjevnom potrošačkom društvu. Iako su takvi slučajevi ponekad neizbježni, za svaku bi kompaniju bilo od velikog značaja neprestano predviđati moguće prijetnje i pravovremeno donositi ispravne poslovne odluke. Kriza je događaj koji ugrožava opstanak organizacije, rijetko se događa, ima velik utjecaj i obilježen je neizvjesnošću oko uzroka, posljedica i rješenja, a zahtijeva brze odluke kompanije (Pearson & Clair, 1998, prema Gargole & Ambas, 2023: 4). Može se opisati i kao nepoželjno, kratkotrajno kritično stanje koje proizlazi iz unutarnjih i vanjskih čimbenika i koje ugrožava buduće postojanje i rast tvrtke. Upravljanje krizama ima za cilj prvo zaustaviti negativne trendove i stabilizirati situaciju (preživljavanje), a zatim preusmjeriti poduzeće prema novom razvoju (Dubrovski, 2016, prema Gargole & Ambas, 2023: 4).

Ulaganje u kvalitetne odnose s javnošću olakšava kompaniji da predvidi nastanak kriza i dugoročno održi imidž. Angažiranje stručnjaka za krizno komuniciranje u trenutku kad je kriza već izbila ima samo ograničene mogućnosti jer se ugled tvrtke ne može obnoviti preko noći. Kriza se može pojaviti u bilo kojem trenutku, a može uključivati javne skandale, štrajkove, greške s proizvodima, nesreće, pa i političke afere (Skoko, 2006: 244). Neizostavna je važnost medija u bilo kakvoj krizi, a to govori činjenica da pojedine krize nastaju tek u trenutku kad mediji objave sporne događaje i potaknu javne kritike. „Svaka se kriza izravno povezuje s neočekivano lošim publicitetom. Nerijetko upravo negativno izvještavanje u medijima može „pokopati“ poduzeće ili organizaciju, i to s većim posljedicama od materijalne ili financijske štete prouzročene samom krizom“ (Skoko, 2006: 245). Čini se kako je u takvom sustavu važno za tvrtku da unaprijed pretpostavi kako bi i neke manje greške mogle uzrokovati burniju medijsku reakciju koja će dodatno naglasiti propuste u poslovanju i time zapravo preuveličati stvaran problem. Iz tog je jasno da stručnjaci za odnose s javnošću mogu samo donekle navigirati pravilnim upravljanjem kompanija, a da dijelom ovise o vanjskim faktorima, kao što su mediji i društvene mreže, koji će uvijek predstavljati dodatnu prijetnju.

Jedan od osnovnih ciljeva upravljanja krizom je očuvanje reputacije organizacije. Dodatni ciljevi uključuju ublažavanje negativnih utjecaja na organizaciju i zaštitu dionika, stoga, upravljanje krizom ima za cilj obnoviti redovite operacije kompanije i oblikovati percepciju

javnosti. Metode koje se koriste trebale bi biti usmjerene na ograničavanje štete reputaciji, što znači da se kompanija mora fokusirati na prijenos poruka koje će spasiti njen imidž (Pang, 2012: 485). U trenutku oporavka od krize jasno je da tvrtka neće posvetiti jednaku pažnju uobičajenim praksama koje provodi van krize, već će pojačane napore usmjeriti na konkretan problem s kojim se suočava. Svakako da kriza nije povoljno razdoblje za primjerice lansiranje nove kampanje ili izvođenje javnih nastupa nevezanih uz aktualan slučaj koji interesira javnost.

Postoji sedam glavnih vrsta kriza u poslovanju kompanija, a to su: ekonomski napadi, ekološke nesreće, zdravstveni problemi na radu, psihološki događaji (poput manipulacije proizvodima), šteta na ugledu, informacijski napadi i operativni prekidi (poput povlačenja proizvoda ili kvarova računala) (Mitroff & Pearson, 1993, prema Gargole & Ambas, 2023: 4). U primjerice modnoj industriji, krize ugleda su najčešće i često se preklapaju s ekonomskim problemima. Od kasnih 90-ih, ugled se prepoznaje kao vrijedna imovina, a krize poput optužbi za dječji rad, urušavanja tvornica u Bangladešu i neplaćenih radnika u Turskoj ozbiljno su narušile ugled pojedinih brendova (Gargole & Ambas, 2023: 4). Brendovi mogu propasti iz različitih razloga. Ponekad je to i zato što je tržište na kojem se nalaze postalo zastarjelo, a nekad je razlog proširenje u neprikladnu kategoriju proizvoda. Često je, međutim, razlog neuspjeha vrlo jednostavan: mnogi brendovi propadaju jer su temeljeni na loše istraženim i sve u svemu nedovoljno promišljenim idejama. Povremeno se ti neuspjesi događaju kada primjerice jaki etablirani brendovi pokušaju uvesti novu varijaciju svog proizvoda. U ekstremnijim slučajevima, rezultat krize može biti skandala visokog profila koji dovodi do javnih bojkota (Haig, 2003: 35).

Važna je činjenica da se brendiranje odnosi na percepciju, a ne samo na proizvode, što je ujedno i nova marketinška mantra (Haig, 2003: 35). Ipak, ne može se poreći da je dio te percepcije vezan uz sam proizvod jer i najbolja strategija brendiranja na svijetu ne može natjerati potrošače da kupe proizvod koji ne žele, barem ne da ga kontinuirano kupuju. Iako tržišni lider nije uvijek najbolji u smislu kvalitete, jednako je istina da ako je proizvod stvarno loš ili besmislen, neće pronaći željene kupce.

Pitanja koja Haig (2003) postavlja u svojoj knjizi su: Kako loši proizvodi uopće nastaju? Ako ih potrošači ne žele, zašto ih stvarati? Odgovor leži u tome što tvrtke često misle da znaju bolje od svojih kupaca ili ne razumiju da njihova kreativna ideja neće uvijek postići željeni odgovor od strane javnosti. Nešto što brend vidi kao inovativno rješenje, publika može smatrati smiješnim, pa čak i uvredljivim. Situacije iz kojih proizlazi nerazumijevanje između brenda i

njegovih kupca potiču nastanak kriza i zahtijevaju brzu adaptaciju tvrtke i njezinih poruka (Haig, 2003: 35).

### 3.1. Strategije oporavka

Prvi korak u izradi odgovora na krizu koji vodi ka obnovi je promatranje krize kao prilike za učenje i transformaciju, budući da one često otkrivaju temeljne probleme i nedostatke. Kada kompanija vidi krizu kao priliku za rast i poboljšanje, njezino upravljanje postaje vodilja za implementaciju organizacijskih promjena koje grade i jačaju povjerenje dionika, a to je ključno za dugoročni uspjeh (Peiritsch, 2019: 218). Imajući to na umu, možemo zaključiti da bi bilo potpuno pogrešno od kompanije da shvati krizu kao direktan i besmislen napad na njezino poslovanje. Upravo naprotiv, krizna situacija mogla bi predstavljati poslovnu priliku da se dokaže orijentiranost pravim vrijednostima, kao i spremnost na prilagodbu i pozitivne promjene.

Postoje tri vrste organizacijskog učenja tijekom krize: bihevioralno učenje, što uključuje regulatorne promjene koje su firmi nametnute novonastalom situacijom; paradigmično učenje, koje uključuje promjene nametnute nekim vanjskim tijelom, ali i dobrovoljne promjene unutar organizacije; te sustavno učenje, gdje se proaktivne promjene uvode kako bi se izbjegle buduće krize (Simon & Pauchant, 2000: 7–9; prema Peiritsch, 2019: 218). Za postizanje obnove, kompanije moraju sudjelovati u paradigmičnom ili sustavnom učenju, jer to odražava njihovu želju da se samostalno preoblikuju i uspostave bolji odnos sa svojom publikom. Kako bi uspješno odigrale odgovor na krizu po uzoru na učenje, bitno je da kompanije jasno komuniciraju što su naučile i potiču ideju da su takve promjene ključne u razvoju i održavanju uspješnog poslovanja (Peiritsch, 2019: 218).

Drugi važan element u stvaranju diskursa obnove je etična komunikacija prije, tijekom i nakon krize. Krize često dovode u pitanje etiku i vrijednosti organizacije, pri čemu u samom korijenu takve krize leži određeno neetično ponašanje. Međutim, organizacije koje imaju čvrstu etičku osnovu prije krize često mogu iskoristiti tu već postojeću reputaciju kao polaznu točku za obnovu (Peiritsch, 2019: 219). Primjerice Starbucksov odgovor na otkazivanje zbog rasističkog incidenta u jednoj od poslovnica temelji se na već uspostavljenoj i komuniciranoj misiji i vrijednostima. Organizacija se već dugo u javnosti prezentirala kao "treće mjesto" – prostor između posla i doma gdje ljudi mogu pobjeći da budu sami ili se okupljaju s drugima uz šalicu kave. Takva kompanija za sebe je vezivala vrijednosti topline, sigurnosti, prihvaćanja, pronalaženja inovativnih načina za rast tvrtke, davanja maksimalnog truda u sve što rade, te su

se na iste vrijednosti pozivala i u trenutku krize. Ovaj brend je krizu vidio kao priliku za ponovnu predanost svojoj misiji i vrijednostima, koje su poslužile kao platforma za njihov odgovor. Tri su stupa etičkog odgovora na krizu: pozitivni odnosi s dionicima koji su uspostavljeni prije krize; privremeni odgovor na krizu; i donošenje značajnih odluka o promjeni (Ulmer i dr, 2019: 184, prema Peiritsch, 2019: 219).

Treća karakteristika obnove koju Peiritsch (2019) navodi je komunikacija usmjerena prema naprijed, a ne prema natrag. Umjesto da se koncentrira na to što se dogodilo i tko je kriv, obnova naglašava ono što će se dogoditi i kako će se organizacija razvijati. Lideri koji koriste diskurs obnove prioritiziraju buduće planove umjesto prošlih šteta, fokusirajući se na to kako će se tvrtka izvući iz krize. Ovakva usmjerenost prema budućnosti naglašava da kompanija primjećuje vrijednost unutar krize i shvaća je kao priliku za evoluciju. Krize ne donose samo pitanja krivnje i odgovornosti već mogu organizaciji pružiti nove ili nepredviđene prilike i otvoriti vrata novim mogućnostima (Peiritsch, 2019: 221).

Kao najuspješnija metoda krizne komunikacije izdvaja se prvenstveno retorički odgovor, što najčešće podrazumijeva ispriku zbog počinjenih neprimjerenosti. Tri fenomena tijekom kriza ističu važnost i stalnu relevantnost retoričkih odgovora (Pang, 2012: 487). Prvo, krize stvaraju informacijski vakuum. Ovaj vakuum, ili "informacijska praznina" nastaje od strane medija u trenutku nastanka krize, a odnosi se na digitalni prostor ispunjen informacijama o incidentu. Ljudi i mediji žele trenutne informacije o situaciji i njenim posljedicama. Potražnja medija za brzim odgovorima potiče ovaj ciklus jer dionici gledaju na medije kao svoj glavni izvor informacija, a ovakva dinamika dovodi do toga da se krize opisuju kao "medijski događaji" (Pang, 2012: 486). Stručnjaci za krizne situacije naglašavaju potrebu da organizacije promptno reagiraju kako bi popunile ovaj informacijski vakuum jer će se u protivnom ta praznina ispuniti manje vjerodostojnim informacijama, a to može naštetiti imidžu kompanije. „U nedostatku informacija, dezinformacije postaju vijesti“ (Marra, 2004: 3122; prema Pang, 2012: 487) i upravo zbog toga bi stručnjaci za odnose s javnošću trebali usmjeriti pažnju na način kako odgovoriti na optužbe umjesto da raspravljaju o tome hoće li uopće odgovarati. U trenutku krize za kompaniju je iznimno štetno da se odluči za tišinu, pasivnost i ne popunjavanje informacijskog vakuuma koji je nastao. Takve poslovne odluke sugeriraju da organizacija nije pod kontrolom i omogućava drugim akterima, medijima ili široj javnosti, pa i konkurenciji, da oblikuju narativ (Pang, 2012: 487).

Drugi fenomen odnosi se na pojam praznine u korporativnoj slici. Ključni resursi u poslovanju brenda su pozitivna korporativna slika i reputacija. O korporativnoj slici će ovisiti kako se kompanije nameće konkurentima na tržištu, kako održava odnos sa svojom publikom i kako održava svoje poslovanje legitimnim. Iako ona predstavlja važan faktor u poslovanju, postoje i kompanije bez korporativne slike, a razlog tomu može biti nedostatak svjesnih napora u razvoju, njegovanju i komuniciranju korporativne slike. Drugo, može nastati kada organizacija zanemaruje ili nije u mogućnosti uspostaviti svoj korporativni identitet. Međutim kada kompanija ima izgrađenu korporativnu sliku u stanju je ponuditi i retoričke odgovore u trenutku kriznog komuniciranja (Pang, 2012: 487).

Treći fenomen uključuje smanjenje potencijalnog negativnog utjecaja krize prethodnim njezinim otkrivanjem. Ovaj koncept označava priznavanje vlastitih slabosti i grešaka prije nego što postanu javno poznate. Korporacije bi trebale aktivno otkrivati informacije po pitanju svojih kriza, a ne čekati da odgovore na upite medija i poslovnih partnera (Arpan i Pompper, 2003: 295; prema Pang, 2012: 487). Ovaj pristup nudi nekoliko prednosti. Prvo, poboljšava vjerodostojnost organizacije kod novinara koji cijene transparentnost umjesto uobičajenog zadržavanja informacija. Drugo, preuzimanjem inicijative organizacija može oblikovati narativ o krizi, potencijalno smanjujući njezinu težinu i minimizirajući njezin utjecaj. Ova strategija, nazvana "proaktivno samoodavanje" (Wigley, 2011: 51; prema Pang, 2012: 487), potiče organizaciju da od početka uključi dijalog s dionicima i medijima. Ovakve kompanije zapravo dobivaju manje pažnje od strane medija i obično se o njima izvještava u pozitivnijem tonu.

Kada sagledamo širu sliku, za svaku kompaniju je u interesu da održi prije svega iskrenost i dobre namjere. Bez previše komplikacija i pronalaženja lukavih izlaza iz nastalih kriza, organizacije bi trebale pristupati problemu odgovorno i uz želju za što ranijim razrješenjem sukoba. To u najvećem broju slučajeva podrazumijeva prvenstveno priznavanje greške, upućivanje javne isprike i poduzimanje pojedinih koraka u znak interesa sa postizanje pozitivnih promjena.

### 3.2. Izazovi društvenih medija

Uzimajući u obzir utjecaj vanjskih faktora na razvoj krize, možemo samo pretpostaviti koliki izazov za poslovanje tvrtki predstavljaju društvene mreže i njihova nepredvidljivost. Uspon digitalnih tehnologija i društvenih medija dramatično je povećao brzinu, opseg i utjecaj kriza, omogućujući im da brzo postanu viralne. Ako su se potezi klasičnih medija poput televizije i novina donekle i mogli predvidjeti, s društvenim mrežama se to čini gotovo i nemogućim.

Samo jedna objava s nepoznatog profila na TikTok-u može doseći i do nekoliko milijuna pregleda u svega par sati i pokrenuti javnu raspravu. U takvim okolnostima ne samo da greške ne prolaze nezapažene, već publika naizgled budno prati javne poteze spornih brendova i uvijek je spremna na suočavanje. Prije su modne marke mogle koristiti skandale kao marketinške strategije, ali sada se takvi incidenti moraju pažljivo upravljati kako bi se izbjeglo narušavanje njihovog ugleda. Učestalost kriza se povećala s društvenim medijima, a značajni primjeri uključuju brendove poput Dolce & Gabbana, Uniqlo, Prada i H&M zbog optužbi za rasizam, te brendove Carolina Herrera i Gucci zbog preuzimanja tuđih intelektualnih vlasništva (Gargole & Ambas, 2023: 4).

Teoretičari potrošačke kulture, oslanjajući se na postmodernu perspektivu koja tržište smatra manje kontroliranim, razvili su alternativno shvaćanje brendiranja. Ova perspektiva dovodi u pitanje tradicionalni pojam brendova i stupanj kontrole koju tvrtke imaju nad njima. Umjesto da brendove smatraju kontroliranim strukturama znanja i potrošače pasivnim primateljima, ovi teoretičari vide brendove kao sredstva u kojima potrošači vide značenja i pridodaju ih svom životu (Allen, Fournier & Miller 2008: 782; prema Gensler i dr, 2013: 3). Razvojem društvenih mreža svi dionici, uključujući i potrošače, postaju aktivni sukreatori značenja brenda. „Ovaj pristup eksplicitno naglašava važnu ulogu kulture kao originalnog izvora općih kategorija značenja koje ljudi koriste za interpretaciju svijeta“ (Gensler i dr, 2013: 3).

Prema teorijama kulturnog brendiranja, pojava društvenih medija i mogućnosti za široku interakciju između potrošača te jednostavno stvaranje sadržaja, faktori su koji ističu važnost prepoznavanja i upravljanja višeglasnom prirodom autorstva brenda. Društveni mediji posebno osnažuju potrošače omogućujući im da dijele svoja iskustva s brendom s ostalim korisnicima platformi i širokom javnosti. U kontekstu elektroničke usmene predaje odnosno dijeljenja svojih iskustava u digitalnom prostoru, priče o brendovima koje stvaraju kupci imaju značajan utjecaj. Te su priče utjecajnije jer su često strukturirane kao narativi i drame, koje su uvjerljivije od jednostavnih argumenata. Osim toga, priče koje uključuju intrigantne događaje, različita iskustva, ishode i sažetke odnosa između osoba i brenda, u specifičnim kontekstima, elementi su koji dodatno pojačavaju uvjerljivost priča o brendu koje stvaraju potrošači. Samim time i interes javnosti za tim pričama (Schank 1999; Woodside 2010; prema Gensler i dr, 2013: 4).

Prije pandemije (2018. godine), Instagram je bio vodeća platforma društvenih medija u primjerice modnoj industriji, cijenjen zbog svoje vizualnosti i koncentracije na poticanju kreativnosti i interakcije zajednice. Međutim, TikTok se pojavio kao dominantna platforma u

postpandemijskom razdoblju. TikTok, koji se sastoji od kratkih, dinamičnih videa, primarno cilja tinejdžere i mlade odrasle, a mogao bi predstavljati platformu na kojoj će se najviše osjetiti krizne situacije za brendove, te gdje će se oglašiti upravo pripadnici generacije Z. Akademsko proučavanje ovih digitalnih platformi još je uvijek ograničeno zbog njihove nedavne pojave. Društveni mediji zahtijevaju od brendova veći trud u poštivanju različitih kultura i perspektiva, doprinoseći razvoju prostora za kulturnu raspravu i pregovore (Gargole & Ambas, 2023: 4).



## 4. Kultura otkazivanja

Svatko tko provodi vrijeme na internetu se susretne sa slučajem da se pojedinu osobu ili kompaniju javno kritizira i osuđuje. Ponekad će jednoj objavi uslijediti i niz sličnih objava koje progovaraju o istoj temi, a prate ih pretrpani odjeljci za komentare, videa, fotografije i ispovijesti. Uz takve pojave nerijetko nailazimo i na izraz „cancel“ ili „otkazivanje“, a svojstven je upravo ovakvim digitalnim praksama. Proces kulture otkazivanja („cancel culture“) mogao bi se pridodati suvremenom odvijanju javnih rasprava, unutar kojeg publika preuzima ulogu glavnog aktera u osuđivanju neprikladnog ponašanja. Između ostalog, žrtva ovog fenomena mogu biti i brendovi.

Ljudi su u cijeloj povijesti imali ulogu u pravnom sistemu, no razvojem digitalnih medija oni sada mogu odrediti i ozbiljnost kazne, što je zadnji put bio slučaj prije 180 godina, dok je još postojao stup srama (Ronson, 2015: 275). Današnje društvo obilježeno je pojavom takozvanih „petlji povratnih informacija“ („feedback loops“), odnosno neprestanim brzim odgovorima na sve radnje koje okolina smatra „nepropisanim“. Kao kad pokazivač brzine na cesti pokaže da netko vozi 80 na sat u području gdje je dozvoljeno samo 60. Prekršitelj odmah dobije povratnu informaciju da je napravio pogrešku, sam odlučuje što želi učiniti po tom pitanju, a zatim često dobije i reakciju, poput svjetlosnog signala da je njegova vožnja prebrza (Ronson, 2015: 280). Ronson (2015) se u svojoj knjizi referira na članak iz magazina *Wired* unutar kojeg se prethodno spomenute „petlje“ opisuju kao uspješni alat u suzbijanju neželjenog ponašanja. Društvene mreže su poput velikih komora jeke unutar kojih nam se vjerovanja, koja smo odlučili prihvatiti kao ispravna, samo ponovno nameću od strane ostalih koji vjeruju u isto. Povratne informacije služe kao sredstvo kontinuirane izgradnje društva, čiju stabilnost narušava neprimjereno ponašanje (Ronson, 2015: 281).

Kultura otkazivanja, poznata i kao „cancel culture“ je društveno-kulturni fenomen koji uključuje složene i raznolike komunikacijske procese putem kojih pojedinci uspostavljaju i provode kaznene mjere protiv onih čije se ponašanje, stavovi ili karakter smatraju problematičnima (Burmah, 2021: 3). To mogu biti javne osobe, različite organizacije ili skupine ljudi, proizvodni brendovi i korporacije.

Princip kulture otkazivanja može se jednostavno prikazati na pojedinačnom slučaju ili primjeru. Kad osoba na društvenoj mreži objavi nešto rasističko ili homofobno, drugi korisnici reagiraju jer smatraju takvo izražavanje neprihvatljivim. Prikupljaju podatke, slike zaslona, komentare i izjave, te ih međusobno prosljeđuju. Tome priključuju dodatne informacije koje

doprinosu naglašavanju problema kojeg primjećuju, pozivaju na odgovornost i udružuju se zajedničkim stavovima. Ovakve radnje dovode do stvaranja kolektivne mržnje ili osude prema pojedincu, a s ciljem provođenja sankcija koje često uključuju više od same isprike. Popularna je i pojava satiričnih komentara, posprdnih uzrečica i memova, što finalno šteti reputaciji osobe u pitanju (Burmah, 2021: 4).

Razvojem spoja društva i tehnologije pojavili su se novi oblici kolektiviteta. Društveni mediji ne samo da su omogućili razmjenu informacija, već su i potaknuli rast digitalnih participativnih kultura i društvenih pokreta. Postali su sporno područje za natjecanje u znanju, kulturi i ideologiji. Čin otkazivanja pojedinca, kompanije ili organizacije jedan je od tih spontanij kolektivnih praksi koje iniciraju korisnici društvenih medija (Velasco, 2020: 2).

Burmah (2021: 3) govori o različitim definicijama kulture otkazivanja koje se pojavljuju i oblikuju njezino značenje u javnoj svijesti. Navodi nekoliko autora i njihove perspektive o tome što je kultura otkazivanja. Ona bi se mogla definirati kao uskraćivanje bilo kakve podrške onima koji su rekli ili učinili nešto, po njihovom sudu neprihvatljivo (Ng, 2020; prema Burmah, 2021: 3). Javno otkazivanje može biti i oblik izražavanja vrijednosti zbog kojih pojedinac odlučuje ne trošiti pažnju, vrijeme, prisutnost i novac na nekog ili nešto čije stavove smatra uvredljivima (Clark, 2020; prema Burmah, 2021, 3). Uz to, cancel culture je postupak kojim se nastoji izopćiti pojedinca, skupinu ili brend zbog kršenja društvenih normi (Norris, 2020; prema Burmah, 2021: 3). Ove i mnoge druge definicije pristupaju konceptu kulture otkazivanja iz različitih perspektiva, pridonoseći njezinom složenom razumijevanju.

Kultura otkazivanja ukorijenila se u tkivo digitalne kulture, primarno ciljajući javne osobe koje krše labave norme društvene prihvatljivosti. Velasco (2020: 2) navodi kako su znanstvene rasprave o kulturi otkazivanja ograničene, vjerojatno zbog straha od otkazivanja zbog neslaganja s dominantnim trendovima određenih društvenih pokreta. Cancel kultura javlja se kao kolektivni društveni pokret potaknut razvojem kolektivne svijesti na internetu. Svijesti koja određene radnje, izjave i ponašanja svrstava u „neprihvatljivo“ i poziva sudionike medijskog prostora na raspravu (Velasco, 2020: 2). Izazovno je u takvom okruženju odrediti što točno uzrokuje otkazivanje i do koje mjere ono može ići. Bilo koja osoba može zauzeti ulogu sudca i pokrenuti lavinu nekontrolirane medijske osude.

Javno sramoćenje postojalo je stoljećima u ljudskoj povijesti, kao i prisilne javne isprike (Mueller, 2021: 1). Promjene koje nove tehnologije donose s društvenim mrežama učinile su da se stvari rijetko zaboravljaju, a lako pamte. Na internetu nas od informacije dijeli samo

nekoliko klikova. Događaji iz prošlosti pohranjuju se u obliku članaka, fotografija i videozapisa koji trajno ostaju dostupni u digitalnom svijetu (Mueller, 2021: 1).

#### 4.1. Razvoj kulture otkazivanja

Kultura otkazivanja pripisuje se digitalnom dobu jer je fenomen povezan s društvenim mrežama, međutim sličan koncept postoji još odavno. To je svojevrsni moderni oblik ostracizma ili narodnog suda (Rončević i dr., 2022: 113), koji se u antičkoj Grčkoj, u 5. stoljeću prije nove ere, „primjenjivao protiv onih građana koji su svojim prejakim utjecajem ugrozili demokraciju u polisu“ (enciklopedija.hr, 2024).

Novi mediji donose nove oblike komunikacije i uključivanja u javnu raspravu. Teško je sa sigurnošću odrediti kad je kultura otkazivanja, kao suvremeni oblik društvenog suda, nastala. Različiti autori, po uzoru na online trendove i događaje, navode različite godine koje bi mogle služiti kao odrednica.

Obožavatelji serije *The 100* razljutili su se 2016. godine zbog scene u kojoj je lik lezbijke ubijen nakon što je po prvi put vodila ljubav s drugim ženskim likom. Sama situacija možda ne bi bila problematična za gledatelje da nije bilo vidljivo kako redatelj serije bacaju mamac za queer osobe (queerbaiting) (Ng, 2020: 2). Događajima serije uslijedilo je gubitak značajnog dijela fanova. Sam producent serije, Jason Rothenberg, izgubio je 14 tisuća pratitelja na Twitteru u samo 24 sata, dok je prethodno zbog uspjeha serije prikupio 120 tisuća pratitelja na istom profilu. Ova reakcija, iako nije izričito označena kao takva, primjer je "kulture otkazivanja" (Ng, 2020: 2).

Burmah (2021: 1) navodi kako je termin „cancel culture“ u uporabu ušao 2018. godine, u periodu „otkazivanja“ tadašnjeg američkog predsjednika Donalda Trumpa zbog provođenja rasističkih politika. Javnost se udružila i pozivala na pravno sankcioniranje Trumpa, ali i na smanjenje podrške upućene tadašnjem meksičkom predsjedniku Enrique Pena Nietou zbog privatnih i političkih kontroverzi za vrijeme njegove vlasti (Burmah, 2021: 1). Javna rasprava široke mase ljudi prozivala je političke aktore zbog, prema mišljenju javnosti, „neprihvatljivog“ ponašanja i predstavlja značajan događaj u nastanku fenomena otkazivanja. Međutim, još ranije, ranih 2000-ih godina, odnosno samom pojavom interneta, vidljivi su prvi „trzaji“ cancel kulture.

Jon Ronson (2015) u svojoj knjizi „So you've been publicly shamed“ analizira slučajeve javnog osuđivanja na internetu sve od ranih 2000-ih do sredine 2010-ih godina i prepoznaje

novonastali fenomen, no ne upotrebljava izraz cancel culture jer u tom trenutku on još nije kreiran kao takav. Autor se upušta u razne slučajeve pojedinaca koji su bili javno osuđivani na internetu, ispitujući uzroke, mehanizme i posljedice tih incidenata. Opisuje način na koji su društvene mreže, kao medij suvremenog doba, omogućile da pojava javnog osuđivanja postane prisutnija i dostupnija ljudima da se uključe. Svojom analizom internetskih trendova Ronson zapravo predstavlja uvertiru za ono što će se, nekoliko godina poslije objavljivanja njegove knjige, poznavati pod terminom „kultura otkazivanja“.

## 4.2. Pozitivne i negativne strane

Kultura otkazivanja u svojoj bi biti trebala označavati fenomen pozitivnih promjena i osude onoga što smatramo lošim. Međutim, kako to obično biva, svaka ideologija u jednom trenutku zaprimi i negativne aspekte, ili izrodi neželjene posljedice. Ne možemo zanemariti činjenicu kako cancel kultura na određen način uvodi cenzuru u javni prostor i donekle ograničava slobodu govora. Iako se radi o osudi „neprimjerenih“ radnji i ponašanja, takva prosudba o značenju „neprimjerenog“ ne može se uvijek smatrati univerzalnom i objektivnom. U pojedinim slučajevima postojat će skupina ljudi koja određene radnje ne bi osudila. Dapače, ograničenja koja promiče ovaj fenomen u nekima bi mogla izazvati i osjećaj ljutnje, pa dodatno potaknuti na promicanje suprotnih stajališta. Kao i u politici, jasno nam je da jačanjem ekstremne ljevice, u znak otpora često jača i ekstremna desnica.

Kada govorimo o pozitivnim stranama cancel kulture, javno prozivanje na društvenim mrežama funkcionira kao oblik aktivizma, posebno s ciljem zaštite ranjivih skupina na internetu. Platforme poput Twittera i YouTubea, gdje se sadržaj može emitirati nalik novinarskom izvještavanju, omogućuju marginaliziranim skupinama da se uključe u "mrežno uokviravanje" (Clark, 2020: 2). U takvom internetskom prostoru oni kolektivno dijele, raspravljaju i moralno procjenjuju iskustva nepravednog ponašanja počinitelja. Kroz ovo kolektivno razmišljanje, kulturno usklađene online zajednice često predlažu rješenja ili sankcije poput otkaza ili ostavke za počinitelje (Clark, 2020: 2). S obzirom da je posljednjih godina TikTok postao najpopularnija online platforma, valja napomenuti kako se javna rasprava uvelike odvija i na ovoj društvenoj mreži. O pojedinom problemu i razvoju događaja, moderna publika se informira upravo preko TikToka, gdje se ujedno i okuplja grupa istomišljenika koja aktivno poziva na provođenje promjena.

Putem interneta, organizacije društvenih pokreta mogu prevladati geografske granice i povezati se s velikim masama ljudi. Uz pomoć online platforma i društvenih mreža, ove skupine su

uspješno istaknule i osudile brojne poznate osobe optužene za nasilje i seksualno zlostavljanje. Jedan od takvih pokreta je i #MeToo koji predstavlja bitnu prekretnicu u razvoju fenomena cancel kulture (Mueller, 2021: 3). Pokret protiv seksualnog uznemiravanja i napada, poznat kao pokret Me Too (ili #MeToo), dobio je zamah na društvenim medijima u listopadu 2017. godine. Otkrio je široku rasprostranjenost ovih problema, posebno na radnom mjestu, uključujući akademsku zajednicu i medicinu. Istraživanja su pokazala alarmantne statistike, s otprilike 30% žena i 4% muškaraca među američkim akademskim medicinskim osobljem koje su prijavile iskustva seksualnog uznemiravanja (Lee, 2021: 433). Također, studije su pokazale da je 60% medicinskih pripravnika i studenata doživjelo uznemiravanje ili diskriminaciju tijekom svoje obuke. Posljedično, ovaj pokret potaknuo je opsežne rasprave o strategijama za rješavanje i sprječavanje seksualnog zlostavljanja ili uznemiravanja na radnjom mjestu (Lee, 2021: 433). Takva aktivna angažiranost u medijima zagovara društvenu transformaciju i predstavlja važnu ulogu u oblikovanju politika.

Problemi povezani s kulturom otkazivanja mogu potaknuti znanstvenike na istraživanje dubljih, dugotrajnijih oblika online interakcije, izvan brzih, često površnih razmjena koje su uobičajene na platformama poput Twittera (Ng, 2020: 3). Iako forumi nisu toliko popularni, oni i dalje postoje. Reddit, na primjer, ostaje značajna platforma, unatoč svojoj reputaciji da na njemu borave alt-desničarske grupe koje iskorištavaju nedostatak moderiranja za uvredljiv jezik. Međutim, nedavne studije su pokazale da određeni subforumi na Redditu daju medijski prostor za raspravu i marginaliziranim skupinama (Ng, 2020: 3).

O prednostima razvoja kulture otkazivanja može se naučiti proučavanjem i medija s neengleskog govornog područja. Čak i u cenzuriranim okruženjima, online prostori mogu ponuditi prilike za korisničko izražavanje koje možda ne bi bilo dostupno drugdje. Kineski korisnici, na primjer, koriste različite strategije za navigaciju cenzurom kako bi se uspjeli udružiti sa zajedničkim stavovima ili kritikama (Ng, 2020: 3). Primjer toga su feministkinje koje u Kini koriste slike s feminističkim tekstom da bi zaobišle cenzuru na društvenim medijima i uspjele proširiti određene poruke i stavove. Drugi primjer kojeg Ng (2020: 3) navodi, a također je vezan uz kineski medijski prostor je praksa obožavatelja kineske web serije *Guardian*. Kako bi se referirali na homoseksualni par oni upotrebljavaju izraz „socijalističko bratstvo“ u javnim forumima, te na taj način uspijevaju održavati medijsku raspravu o bitnim temama. Cancel kultura zaslužna je za stvaranje trenda udruživanja ljudi sa zajedničkim interesima na internetu, a samim time otvara vrata pozitivnim promjenama. Ova perspektiva

potiče sveobuhvatnije razumijevanje digitalnih interakcija u različitim globalnim kontekstima (Ng, 2020: 3)

Suprotno pozitivnom aspektu, postoji poveznica između fenomena kulture otkazivanja i ugrožavanja slobode govora. Borba protiv kulture otkazivanja je postala temeljni dio politika Republikanske stranke Donalda Trampa u SAD-u (Fahey, 2023: 2). To dokazuje i tema konferencije Konzervativne političke akcije iz 2021. godine a koja je glasila „America Uncanceled“ ili „Neotkazana Amerika“. Na ovom događaju, senator Ted Cruz, bivši Trumpov protivnik na primarnim izborima, održao je govor i optužio kulturu otkazivanja za propadanje emisije "Saturday Night Live". Zbog pravila u javnom izražavanju koja kultura otkazivanja nameće, republikanski lideri sve više je predstavljaju kao značajnu prijetnju slobodi govora. Takva stajališta su općeprisutna među republikancima i oni su skloniji vidjeti kulturu otkazivanja kao oblik cenzure i štetni napad na američke vrijednosti (Fahey, 2023: 2).

Izraz "kultura otkazivanja" političke elite i mediji koriste kao alat za oblikovanje javnog mišljenja. To je proces u kojem se naglašavaju specifični aspekti društvenog problema kako bi se oblikovala percepcija i mišljenje javnosti (Fahey, 2023: 2). Takvi trendovi u provođenju politika izrazito uznemiravaju konzervativce i navode ih na dodatno promicanje oblika govora kojeg dio javnosti smatra neprihvatljivim, kao i na promicanje govora mržnje. Fahley i suradnici (2023: 2) navode kako je provedenim istraživanjima dokazano da, kad je u pitanju rasprava o slobodi govora, šira masa ljudi bit će na strani prava na govor, čak i ako to uključuje slobodu govora za rasističke skupine poput Ku Klux Klana. Ograničenja koja donosi kultura otkazivanja potenciraju želju za izražavanjem određenih skupina, što dovodi i do razvoja modernih ekstremističkih grupa (Fahley, 2023: 2).

Fahley i suradnici (2023: 3) u svom članku navode kako pojava ograničenja u javnom izražavanju, kao posljedica kulture otkazivanja, utječe na stavove političkih pristaša priklanjajući ih kontroverznim radikalnim skupinama. S obzirom da se Republikanci zalažu za slobodu govora i gaje antipatije prema cancel kulturi, promicanje zabrana moglo bi povećati njihovu podršku ekstremističkim ideolozima. Drugim riječima, kultura otkazivanja mogla bi navesti republikance na davanje prednosti slobodi govora, čak i u slučajevima onih grupa ljudi s čijim ideologijama se ne slažu. S druge strane, demokrati bi cancel kulturu mogli doživjeti neozbiljno ili kao nekakve neiskrene radnje, te bi se cijela priča mogla „obiti od glavu“ (Fahley, 2023: 3).

Problem kulture otkazivanja ne leži u prethodno nemoćnoj, naizgled bezličnoj javnosti koja se sada okreće protiv neprimjerenih javnih nastupa, već u potpisnicima, odnosno pojedincima koji traženu promjenu i konsekvencu moraju implementirati. Ovi samopozvani branitelji javne rasprave, opisani kao "institucionalni lideri", nisu uspjeli predvidjeti novu eru. U ovoj eri više ne postoji jedna dominantna javna sfera, već niz frakturiranih protusfera i opozicijskih javnosti. Ove koalicije marginaliziranih sada su opremljene za brzo identificiranje šteta i zahtijevanje posljedica (Clark, 2020: 4). Problem proizlazi iz toga što ti lideri u duhu panične kontrole štete („damage control“) donose brze i nepromišljene kazne za počinitelje, umjesto promišljenih reformi koje će dugoročno stvoriti željenu promjenu. Odsustvo razmatranja pri kažnjavanju loših aktera, često pogrešno shvaćeno kao rezultat kulture otkazivanja, zapravo ističe neuspjeh elita da shvate utjecaj povezanosti na društvenim mrežama na promjenu dinamike moći u digitalnom dobu (Clark, 2020: 4).

### 4.3. Otkazivanje proizvodnog brenda

Moglo bi se reći kako je javno otkazivanje jedna od najvećih prijetnji modernog poslovanja proizvodnih brendova. Bez obzira na kvalitetu proizvoda, brend može postići neuspjeh u prodaji ako ne prati trendove i ne djeluje u skladu sa stavovima svoje publike. Primjerice brend kozmetičkih proizvoda mogao bi biti žrtva osude i kritiziranja ako provodi nehumana testiranja na životinjama. U tom slučaju određenu skupinu kupaca moglo bi manje zanimati koliko je njihova šminka kvalitetna, a više činjenica da ne provode društveno odgovorno poslovanje. „Kultura otkazivanja usmjerena je na otkazivanje lojalnosti brendu i poziva na bojkot kupovine proizvoda, što za posljedicu ima i otkazivanje poslovne suradnje između partnera“ (Rončević i dr, 2022: 113). Tvrtka Edelman Earned Brand, koja se bavi globalnim marketinškim komunikacijama, provela je 2018. godine studiju i otkrila zanimljive trendove u potrošačkom ponašanju. Prema istraživanju, čak 64% potrošača donosi odluku o kupovini ili bojkotu neke marke isključivo na temelju njezinih stavova o društvenim ili političkim temama. To predstavlja porast od 13% u odnosu na prethodnu godinu, a kupci vođeni svojim stavovima (belief-driven buyer) su postali većina na tržištima koja su bila obuhvaćena istraživanjem (Rončević i dr, 2022: 114).

Rezultati pokazuju da potrošači sve više vjeruju da su brendovi moćniji agensi za društvene promjene od vlada. Čak 53% ispitanika smatra da brendovi mogu učiniti više za rješavanje društvenih problema nego tijela vlasti. Također, većina ispitanika (54%) tvrdi kako je lakše potaknuti brendove da djeluju na rješavanje socijalnih nepravdi nego vlade (Rončević i dr,

2022: 114). Predsjednik poduzeća Edelmana nazvao je ovo "demokracijom marke" jer potrošači biraju brendove kao svoje agente promjene. Ovi rezultati naglašavaju važnost poruka temeljenih na vrijednostima u marketinškim strategijama, umjesto fokusa samo na proizvod (Rončević i dr, 2022: 114).

Preusmjeravanje odgovornosti za društvena pitanja s političkih tijela vlasti na brendove i kompanije pokazuje u kojoj je mjeri kapitalizam preoblikovao javnu sferu i preraspodjelu moći. Javnost je sve više svjesna utjecaja kojeg poslovanje jedne kompanije ima na okolinu u kojoj djeluje, do te mjere da ono naizgled nadilazi utjecaj državnih institucija. Stoga je logičan slijed da prilikom toga potrošači, kao važni sudionici u procesu poslovanja jednog brenda, diktiraju ispravnost postupaka tvrtke kojoj daju podršku. Po istom principu bi i stanovnici jedne države protestirali u znak otpora protiv onih pravosudnih odluka koje smatraju neprihvatljivima. Odnos proizvođača i kupaca kao da je stvorio zasebni politički sustav, a koji zbog svog internacionalnog djelovanja nadilazi i same granice.

Istraživanje tvrtke Porter Novelli iz 2021. godine pokazalo je da je većina ispitanika spremna otkazati lojalnost brendu ako se dogodi nešto što smatraju uvredljivim u vezi s rasnom nepravdom, kršenjem ženskih prava, COVID-19 protokolima ili drugim pitanjima poput migracije, religije ili politike. Na primjer, 70% ispitanika izrazilo je spremnost na otkazivanje marke zbog rasističkih objava, njih 69% u slučajevima kršenja ženskih prava i 68% zbog kršenja COVID-19 mjera (Rončević i dr, 2022: 115). Ova istraživanja jasno pokazuju da neutralnost brendova više nije opcija, jer se u tom slučaju smatraju suučesnikom u širenju neprihvatljivih praksi i govora. Potrošači sve više traže autentičnost i usklađenost s njihovim vrijednostima od strane brendova, a ne samo kvalitetu proizvoda.

Pojavom cancel kulture korporacije su bile prisiljene preispitati strategije komuniciranja u slučaju napada na njihove proizvode ili usluge. Poslovanje u dobu društvenih mreža snažno je obilježeno naglim i nepredvidiv promjenama, kao i konstantom opasnošću od otkazivanja zbog neprikladne komunikacije s tržištem. U takvim okolnostima brendovima je bilo važno razmotriti dugoročne posljedice koje cancel kultura može nanijeti, „prilagoditi vrijeme poruka, provesti stroge politike društvenih medija i osigurati kontinuirano osposobljavanje za pripremu za krizne situacije“ (Mueller, 2021: 3). Identifikacija značajnih prediktora u ponašanju kulture otkazivanja omogućuje pojedincima, organizacijama i proizvodnim brendovima bolje razumijevanje ovog javnog fenomena i vođenje uspješnijeg poslovanja za svoju tvrtku (Mueller, 2021: 3).



„Kultura otkazivanja preoblikuje naše koncepte i metode posramljivanja koristeći digitalno posredovane alate za prikupljanje i distribuciju dokaza putem različitih društvenih platformi, privlačeći veliku publiku“ (Burmah, 2021: 23). Ovakva pojava je oblik nadzora koji promatra prijestupe štetne za društvene norme. Posljedično, sudionici online prostora drže oči širom otvorene, kako bi mogli dokumentirati radnje i izjave onih koje smatraju prijetnjom. Ne vezano uz razlog otkazivanja, jednom kad se takav proces pokrene, optuženi je podvrgnut vječnom digitalnom stupu srama, što zahtijeva od njih da navigiraju nastalom stigmatizacijom koristeći taktike održavanja identiteta kao što su prikrivanje i maskiranje (Burmah, 2021: 3).

Trump je kroz Twitter pozvao na bojkot tvrtke Goodyear Tire Company nakon što je ta tvrtka zatražila od zaposlenika da se suzdrže od političke podrške na radnom mjestu. To je samo jedan primjer kako istaknuti pojedinci mogu potaknuti kulturu otkazivanja koja se širi na korporacije (Mueller, 2021: 3). Trump je kasnije putem društvenih mreža bio uključen u pokušaje poništavanja rezultata predsjedničkih izbora, što je kulminiralo prosvjedom na Kapitolu SAD-a. Na istom protestu je ranjeno 140 ljudi, dok ih je petero ubijeno. Nakon tog događaja, Facebook i Twitter su suspendirali Trumpove račune, dok su Amazon, Google i Apple suspendirali konzervativnu aplikaciju Parler s idejom bolje moderacije sadržaja na svojim platformama. Bio je to strateški potez ovih kompanija da zaštite svoj imidž ogradnjom od ideologija za koje su smatrale da ne priliče razmišljanjima šire javnosti (Mueller, 2021: 3).

U svijetu brendova, L'Oréal Paris se našao pod povećalom nakon izjave podrške pokretu Black Lives Matter. No reakcija transrodnog modela Munroe Bergdorf na tu izjavu izazvala je burne reakcije. Bergdorf je bila otpuštena tri godine prije toga zbog objave na Facebooku kojom je kritizirala bijelu prevlast nakon nereda iz 2017. godine u Charlottesvilleu. Optužujući L'Oréal za licemjerje, Bergdorf je potaknula bojkot brenda. Nakon javne isprike, predsjednica L'Oréal Paris, Delphine Viguiet, ponudila je Bergdorfu ulogu u Savjetodavnom odboru Ujedinjenog Kraljevstva za raznolikost i inkluziju. Uz to, Viguiet je donirala 50.000 dolara transrodnoj organizaciji Mermaids i organizaciji UK Pride Black, što je povratilo pozitivnu percepciju brenda (Rončević i dr, 2022: 115). Kompanija OREO pokrenula je 2020. godine kampanju za LGBTQ+ zajednicu koja je naišla na pozitivne reakcije, ali je s druge strane izazvala protivljenje skupine Milijun mama, koja se nije slagala s promoviranjem gay prava unutar obitelji. Iako su na društvenim mrežama pristizali pozivi za bojkot, oni nisu značajno utjecali na lojalnost brendu. Najnoviji primjer uključuje kontroverzu oko palestinskog šala keffiyeh kojeg je francuski brend visoke mode, Louis Vuitton, prodavao po cijeni od preko 500 eura.. Dio javnosti optužio je brend za kulturalnu apropijaciju i izrazio negodovanje putem

društvenih mreža. Louis Vuitton je javno optužen da se bogati na ljudskim žrtvama, nakon čega je artikl uklonjen s njihovih stranica (Rončević i dr, 2022: 115).

Kultura otkazivanja stvara trajnu stigmu za počinitelje tako što održava digitalni zapis njihovih nedjela. Ovo je oblik digitalne "Knjige spaljivanja" („Burn Book“), ispunjene autentičnim ili izmišljenim zapisima, koja zahtijeva od otkazanih da nauče kako se nositi sa svojim narušenim ugledom (Burmah, 2021: 29). Cancel kultura stvara ritual javnih isprika i čini proces traženja oprosta beskonačnim zbog uporne digitalne stigme. Posljedično, online zapisi o prekršenim normama prihvatljivosti prisiljavaju prekršitelja da se neprestano suočava s javnim ismijavanjem, te je prisiljen pregovarati o svojim taktikama održavanja identiteta (Burmah, 2021: 29). Proizvodni brendovi suočeni s izazovima cancel kulture moraju djelovati u skladu s tržištem koje ih je otkazalo, prilagoditi javni performans i neprestano raditi na ponovnoj izgradnji imidža.

Trend cancel kulture zahtijeva odgovornost i poziva na otpuštanje ljudi na rukovodećim pozicijama zbog nepravde koju su nanijeli spornim izjavama. Kada su brendovi na meti otkazivanja, posljedice mogu biti pogubne za poslovanje i budućnost kompanije. One uključuju prekid suradnji s oglašivačima i partnerima, neprestana prozivanja na društvenim mrežama, uništenje reputacije, kako tvrtke tako i direktora, bojkotiranje proizvoda, kao i povlačenje financijske, političke i socijalne podrške (Rončević i dr, 2022: 117). „Dosadašnje reakcije kao odgovor na kulturu otkazivanja obuhvaćale su: doniranje u dobrotvorne svrhe ili organizacije; rebranding; preimenovanje brenda; promjena osobne podrške za poduzeće, promjena percepcije javnosti prekidanjem veza s utjecajima koji su bojkotirani“ (Rončević i dr, 2022: 117). Ovakav nadzor nad poslovanjem proizvodnih brendova stavlja pod povećalo prava na slobodu govora, kao i cenzuru društvenih medija, a zahtijeva od sektora za odnose s javnošću da pažljivo razmišljaju o svojim javnim izjavama i akcijama.

Warren Buffett je poznato izjavio: "Potrebno je 20 godina da se stvori reputacija i pet minuta da se uništi." Ovaj citat naglašava važnost reputacije, koja može biti brzo narušena u današnjem digitalnom dobu. Kako ovo utječe na B2B marketing? Poduzeća ne samo da prate svoje konkurente, već i njihove partnere i njihove PR poteze i strategije. Neprestana izgradnja imidža brenda postaje ključna, a voditelji brendova imaju važnu ulogu u upravljanju promotivnim kanalima kako bi izgradili povjerenje kod potrošača i zaštitili se od mogućih prijetnji trendova cancel kulture (Rončević i dr, 2022: 117).

## 5. Metodologija istraživanja

U ovom istraživanju ću proučiti 4 slučaja javnog otkazivanja proizvodnih brendova, a to su Balenciaga, Pepsi, Starbucks i Victoria's Secret. Ovi brendovi su zbog pojedinačnog incidenta ili dugotrajnijih praksi bili suočeni s fenomenom kulture otkazivanja, odnosno masovne javne kritike koja se odvijala putem društvenih mreža i posljedično utjecala na njihovo poslovanje. Kako bi obnovili reputacije, brendovi su posegnuli za različitim strategijama kriznog komuniciranja. Glavno istraživačko pitanje mog rada je: Kako je kultura otkazivanja utjecala na imidž proizvodnih brendova? Uz to postavljam i dodatno istraživačko pitanje: Koliko su strategije kriznog komuniciranja ovih brendova bile uspješne?

Metode koje sam koristio u ovom istraživanju su studija slučaja i analiza sadržaja. Uzorak moje analize su znanstveni članci i članci novinskih portala, koji su analizirali i izvještavali o krizama i otkazivanju proizvodnih brendova, kao i same reklame, kampanje ili javni nastupi istih brendova i njihovih ključnih aktera. U prvom dijelu istraživanja ću provesti studije slučaja za 4 proizvodna brenda, opisati tijek događaja vezanih za njihove pojedinačne krize i način na koji se ta kriza razriješila. U drugom dijelu istraživanja analizirat ću sadržaj relevantan za krizne situacije istih proizvodnih brendova. To će uključivati konkretne kampanje, fotografije, videozapise, javna pojavljivanja, objave na društvenim mrežama, ali i novinske izvještaje i znanstvene radove vezane uz sporne događaje.

Postavljam nekoliko hipoteza na moja istraživačka pitanja: Kultura otkazivanja je barem kratkotrajno narušila imidž proizvodnih brendova; Kultura otkazivanja je potaknula proizvodne brendove na preispitivanje svojih vrijednosti; Kultura otkazivanja nije nepovratno uništila poslovanje proizvodnih brendova; Strategije kriznog komuniciranja proizvodnih brendova su donekle poboljšale krizu.

### 5.1. Studije slučaja otkazivanja proizvodnih brendova

#### 5.1.1. Balenciaga

Balenciaga, poznati francuski luksuzni brend, suočio se s najtežom krizom u svojoj povijesti kad je 2022. godine optužen i javno otkazivan zbog promicanja pedofilije i seksualizacije maloljetnika u svojoj kampanji. Od 2015. godine, Demna Gvasalia, Balenciagin kreativni direktor, poznat je po izazivanju kontroverzi sa svojim dizajnima i marketinškim strategijama koje pomiču granice. Primjeri uključuju prodaju uništenih tenisica i luksuznih torbi koje nalikuju vrećicama čipsa Lay's, međutim kampanja iz 2022. godine prešla je granice i izazvala

burnu reakciju javnosti. Objavljene fotografije prikazivale su djecu, a uz njih su stajale plišane igračke sa S&M pojasevima (Gargole & Ambas, 2023: 3).

Optužbe da Balenciaga promiče pedofiliju i seksualizaciju maloljetnika s elementima sadomazohizma ozbiljno su narušile ugled brenda, koji se trebao suočiti s izazovom kriznog komuniciranja. Problem je izbio na Twitteru kada je korisnik @shoe0nhead optužio brend za promicanje dječje pornografije. Ovaj tweet brzo je postao viralan; dan iza se pojavio na televiziji, a zatim na društvenim mrežama poput TikToka, gdje su hashtagovi #burnbalenciaga i #cancelbalenciaga prikupili preko 300 milijuna pregleda. Pobuna je također dovela do vandalizacije, odnosno uništavanja dviju vodećih trgovina Balenciage u Los Angelesu i Londonu. Ova kriza rezultirala je značajnim komunikacijskim izazovima za Balenciagu, narušavanju imidža brenda i posljedicama za poslovanje. U javno otkazivanje uključili su se brojni korisnici društvenih mreža uključujući i neke slavne osobe, a došlo je i do tužbi protiv tvrtke (Gargole & Ambas, 2023: 4).

Komentator Fox Newsa, Tucker Carlson, javno je optužio Balenciagu za promicanje dječje pornografije, dodatno pojačavajući kontroverzu. Kao odgovor, Balenciaga je izdala ispriku, koja je kasnije obrisana, pa je brend najavio pravne radnje protiv producentske tvrtke koja je radila spornu kampanju s djecom. Marka je podnijela tužbu od 25 milijuna dolara, tvrdeći da su optuženi postupali zlonamjerno ili, u najmanju ruku, izvanredno nepažljivo kreiranjem takve kampanje (Gargole & Ambas, 2023: 7). Spori odgovor Balenciage i početna strategija prebacivanja krivnje na vanjske suradnike samo su pogoršali situaciju. Pojedine trgovine brenda su bile napadnute, a korisnici društvenih mreža objavljivali su videozapise uništavanja Balenciaginih proizvoda.

I neke slavne osobe su se uključile u otkazivanje Balenciage, a prije svih ostalih je to bila Kim Kardashian, koja je inače surađivala s brendom. Na svojim društvenim mrežama Kim je objavila kako osjeća gađenje prema nedavnoj Balenciaginoj kampanji, te kako će preispitati buduće suradnje s markom. Naglasila je i kako bi trebali preuzeti odgovornost za učinjeno, iako se to nije smjelo ni dogoditi. Uz nju se istaknula i glumica Julia Fox, koja je s javnosti podijelila da osjeća mučninu zbog objavljenih fotografija (thecut.com, 2024).

Dana 28. studenog, Balenciaga je izdala opsežniju izjavu, priznajući pogreške i najavljujući istrage te suradnju s organizacijama koje se bave zaštitom djece. Kreativni direktor Balenciage, Demna, i izvršni direktor Cédric Charbit izdali su zasebne isprike. Demna je priznao loš umjetnički izbor izjavljujući kako, iako voli uključiti provokacije u svoj rad, nikad mu namjera

nije bila promovirati zlostavljanje nad djecom. Charbit je naveo korektivne mjere koje su uključile nove kontrole valjanosti sadržaja, reorganizaciju odjela za imidž, povlačenje tužbe i donacije organizacijama koje se brinu o sigurnosti djece (Gargole, Ambaš, 2023: 8).

Balenciaga je u svom slučaju koristila "Opciju poricanja odgovornosti", prebacujući krivicu na vanjske strane poput producenta kampanje s djecom i dizajnera seta. Ovakva strategija nije dobro sjela javnosti, a uz to se brend loše snašao u kriznom komuniciranju, posebice jer su prekasno uputili javnu ispriku. Brend je napravio krivu procjenu i nije previdio da će povezivanje modne kampanje s temama sadomazohizma i djece prouzročiti takvu negativnu reakciju javnosti. Kriza je izbila uglavnom na platformama poput TikToka, gdje se Balenciaga suočila s kritikama s kojima nije bila upoznata. Naknadna šutnja Balenciage na društvenim medijima, uključujući ograničenje komentara na objavama, odražava kako se brend nije dobro snašao jer je propustio priliku da komunicira problem sa svojom publikom (Gargole, Ambaš, 2023: 11). Nakon što je brend priznao greške, ustupila je pauza od javnog prikazivanja bilo kakvog sadržaja, no u ožujku, nekoliko mjeseci nakon skandala, Balenciaga se vraća u javnost s novim kampanjama i revijama. Glavni dizajner i kreativni direktor Demna obratio se publici porukom u kojoj pojašnjava da se želi vratiti srži onoga zbog čega i radi ovaj posao, a to je dizajn odjeće, stoga stvara znatno jednostavniju reviju i izbacuje bilo kakve specijalne efekte (anothermag.com, 2023). Dva mjeseca nakon revije, dizajner je došao na Met Galu i odjenuo nekoliko poznatih osoba. Zadnjem showu u godini prisustvovala su brojna imena, uključujući i Kim Kardashian, koja je prethodno javno kritizirala brend zbog kontroverzne kampanje, dok je samu reviju „zatvorila“ poznata reperica Cardi B (thecut.com, 2024). Ovakve suradnje i javna prikazivanja označavala su postepeni oporavak krize u poslovanju brenda i ponovnu izgradnju imidža.

### 5.1.2. Pepsi

Američka kompanija pića Pepsi suočila se s javnom osudom kad je 2017. godine objavila reklamu u kojoj se osvrće na tada aktualnu situaciju vezanu uz Black Lives Matter pokret za crnačka prava. Do problema je došlo jer je brend za glavno lice kampanje uzeo manekenku Kendall Jenner, odnosno bogatu bjelkinju, koja je u sadržaju reklame okončala protest i sukob ponudivši policajcu limenku Pepsija (nbcnews.com, 2017).

Pepsi je posljedično bio javno otkazivan i iako se brend ispričao zbog nepažljivog narativa svoje kampanje, u kojoj je kako tvrdi namjeravao pozivati na jedinstvo i mir, Internet su preplavili kritički komentari. Ovakva kampanja je iz dva razloga bila neuspješna. Prvo, reklama

je propala jer njezini tvorci nisu razumjeli retoričku situaciju; drugim riječima, patila je od lošeg kairosa (Doze, 2018: 118). Kairos je pojam koji označava „u starih Grka, pravi čas ili pravu prigodu koja je za pojedinca sudbonosna i koju čovjek mora znati iskoristiti“ (enciklopedija.hr, 2024). Vješti retoričari znaju kako iskoristiti svoju okolinu, uključujući aktualne događaje i javno mnijenje, kako bi učinkovito privukli svoju publiku. Kairos označava pravi trenutak za poduzimanje akcije. U vrijeme kad Pepsi emitira svoju reklamu, u tijeku su bili protesti Black Lives Matters, a vijesti o crncima koji gube živote zbog policijskog nasilja dominirale su američkim medijima. Brend je napravio grešku što je trivijalizirao traumatične događaje u svrhu ostvarivanja pregleda i povećanja prodaje svog proizvoda, a dok je šira javnost bila pod snažnim dojmom policijskog nasilja (Doze, 2018: 118).

Drugo, reklama predstavlja neuspjeh zbog neadekvatnog etosa, i Pepsi kompanije, i manekenke koju su odabrali, od kojih se ni jedno nije smjelo na ovaj način baviti takvim protestom. Pod tim se podrazumijeva da spomenuti akteri nemaju kredibilitet da se tako izražavaju. Kao tvrtka za grickalice i napitke, PepsiCo nije prikladan predstavnik za složena politička pitanja poput protesta Black Lives Matter, a s druge strane Kendall Jenner je bogata bijela žena koja nije uključena u pokret Black Lives Matter i nema društveni položaj da bi se prikazala kao autoritet u takvoj raspravi (Doze, 2018: 118).

U manje od 2 dana nakon objave Pepsi je već uklonio reklamu uz predočenje javne isprike zbog svoje nepažljivosti i zbog uključivanja Kendall Jenner u cijelu situaciju. Kendall nije dala nikakve javne izjave u to vrijeme, ali je uklonila sav sadržaj vezan uz Pepsi sa svojih društvenih mreža. Kao lice kampanje, Jenner je pretrpjela značajan dio osude i otkazivanja, a cjelokupni dojam kritika bio je naglašen i optužbama protiv cijele obitelji Kardashian-Jenner za fetišizaciju crnih muškaraca i sličnih kontroverzi. Njezine popularne sestre stale su u njenu obranu pozivajući javnost na suosjećanje i razumijevanje za Kendall. Ova situacija za slavu obitelj ostaje javno zapamćen incident i česta referenca kad se govori o karijeri mlade manekenke. Unatoč tome, kontroverza nije ostavila značajan utjecaj na njezin uspjeh u modelingu (Cox, 2023: 3).

S druge strane, Pepsi je zabilježio najniže razine percepcije u više od osam godina. Razmatranje kupnje Pepsi proizvoda među mlađim potrošačima palo je na najnižu razinu u tri godine, pri čemu je razmatranje kupnje među milenijalcima palo s 33% u 2015. na 23% u 2017., što je najniža razina za tvrtku ikada (Cox, 2023: 3). Ipak, gledajući širu sliku, ni Pepsi nije pretrpio dugoročnu štetu zbog svoje neoprezne kampanje. Unatoč velikom odazivu javnosti da se

angažira u otkazivanju brenda, Pepsi je u razdoblju od 12 mjeseci, zaključno s 31. ožujkom 2023. godine, ostvario prihod od 88 milijardi dolara, što je 9% više u odnosu na prijašnju godinu, te vrijednost brenda i dalje raste (Cox, 2023: 4).

### 5.1.3. Starbucks

U travnju 2018. godine u Philadelphiji, dva crnca su sjedila u Starbucksovoj trgovini kada im je zaposlenik rekao da moraju otići jer nisu ništa kupili. Muškarci su odbili otići, a nakon što je jedan od dvojice otišao i na wc, Starbucksov zaposlenik je pozvao policiju tvrdeći da muškarci bespravno borave u trgovini. Na društvenim mrežama je odjeknuo videozapis u kojem se prikazuje uhićenje muškaraca, što je izazvalo burnu reakciju javnosti i lavinu otkazivanja (Avila, 2019: 24). Dan iza hapšenja u trgovini, CEO kompanije Starbucks, Kevin Johnson, javno se ispričao zbog svih događaja, a istog je dana aktivistica pokreta Black Lives Matter, Asa Khalif, zahtijevala otpuštanje menadžera poslovnice. Najburnija reakcija javnosti bila je vidljiva dva dana nakon incidenta, kad se Johnson pojavio na javnoj televiziji kako bi se sastao s načelnicima lokalne uprave da rasprave o temi. Dan iza toga Starbucks je strateški odlučio zatvoriti 8 tisuća svojih trgovina na jedno popodne 29. svibnja, kako bi proveo edukaciju za 175 tisuća svojih zaposlenika (Avila, 2019: 27). Dok su kritičari tvrdili da jednodnevni trening ne može riješiti godine rasne pristranosti u SAD-u, Starbucks je branio svoj pristup kao inicijativu vođenu vrijednostima za pokretanje razgovora o rasnoj pristranosti u Americi - temu koju mnoge organizacije izbjegavaju zbog njezine osjetljivosti i podijeljenosti, te je naglasio kako je to barem dobar početak u donošenju pozitivnih promjena (Peiritsch, 2019: 217).

S obzirom da Starbucks svakodnevno komunicira s različitim društvenim skupinama svih rasa i klasa, obuka o rasnoj pristranosti bila je važna za održavanje pozitivnog imidža brenda i rješavanja novonastale krize. Svijest o rasnim pitanjima i borba za društvenu pravdu sada su više nego ikad integrirani u korporativnu komunikaciju, stoga je ključno da Starbucks, kao globalna tvrtka s raznolikom rasnom bazom kupaca, razvije i održi kulturnu osjetljivost (Avila, 2019: 24).

Konkurencija poput Dunkin' Donutsa, The Coffee Beana i ostalih restorana brze hrane i manjih nezavisnih kafića mogu predstavljati prijetnju za brend poput Starbucksa, posebno jer nude niže cijene koje mogu više privući širu javnost. Uz to, Starbucks je kompanija koja djeluje na globalnoj razini i mora udovoljiti širokoj masi, stoga ovakvi incidenti predstavljaju ozbiljnu prijetnju poslovanju. Reputacija tvrtke već je i ranije bila ugrožena zbog prosvjeda i bojkota

aktivista. 2015. godine došlo je do velikog nezadovoljstva javnosti zbog Starbucksove kampanje "Race Together". Zaposlenici brenda su kampanjom trebali poticati kupce na razgovor o rasnim temama, a na čašama je pisalo „race together“ („rasa zajedno“). Incident iz 2018. godine, s dva uhapšena crnca dodatno je probudio reakcije javnosti koje su već kritizirale brend. Kao odgovor na to, Starbucks je promijenio svoju politiku i omogućio svima korištenje njihovih toaleta bez obaveze kupnje. Brza reakcija i preuzimanje krivnje za kompaniju je značilo brz izlazak iz krize, a uz to je od velikog značaja bilo i pokretanje inicijative kojom se želi prevenirati sličan incident u budućnosti (Avila, 2019: 25).

#### 5.1.4. Victoria's Secret

Američki brend ženskog donjeg rublja Victoria's Secret godinama je promovirao takozvano savršeno tijelo i u svojim kampanjama zapošljavao isključivo mršave manekenke, a bio je posebno popularan po uvođenju titule „anđelica“, naziva kojeg su dodijelili svojim najpriznatijim modelima. 2018. godine brend je na sebe navukao negativnu stigmiju i bio je javno kritiziran zbog optužbi za seksizam i manjak raznovrsnosti u raznolikosti prikazivanja ženske ljepote. Sve to dovelo je do konačnog otkazivanja popularnog showa 2019. godine (Ratnadewi, 2022: 119). Kako navodi The Guardian (2023), brend je obustavio svoju poznatu reviju sukladno #MeToo pokretu koji je još uvijek ostavio svoj utjecaj u javnoj sferi.

2021. godine Victoria's Secret se rebrandira u VS Collective i za razliku od prijašnjih „savršenih“ mršavih modela, radi na uključivanju svih oblika tijela u svoje kampanje. Uz to ukida titulu anđelica i pokušava stvoriti sliku kako su modeli brenda puno sličniji prosječnoj djevojci. Ovom strategijom brend pokušava ponovno uspostaviti odnose sa svojom publikom. Unatoč novom imidžu brenda Victoria's Secret, VS Collective, koji je dobio različite reakcije kupaca, privukao je posebnu pozornost u Indoneziji 2021. godine. Voditeljica Michelle Halim javno je iznijela negativne komentare o brendu koji su postali viralni na indonezijskom Twitteru. Na svojim Instagram story-jima je izrazila razočaranje novim imidžom brenda, tvrdeći kako su izgubili na ekskluzivnosti i stilu. S druge strane, bivša Victoria's Secret manekenka Tyra Banks podijelila je pozitivno mišljenje o njihovom rebrandiranju (Ratnadewi, 2022: 119). Ova podijeljena stajališta također su bila vidljiva u anketi provedenoj od kolovoza do rujna 2021., gdje je 58,62% ispitanika smatralo da rebrandiranje odgovara imidžu brenda, dok se 41,38% nije složilo. Potonja skupina vjerovala je da je rebrandiranje umanjilo prestiž, jedinstvenost i luksuz Victoria's Secreta, čineći ga sličnim drugim brendovima. Neki su također smatrali da je rebrandiranje propuštena prilika da se iskoristi snažan imidž brenda stvoren s Victoria's Secret anđelicama (Ratnadewi, 2022: 119).

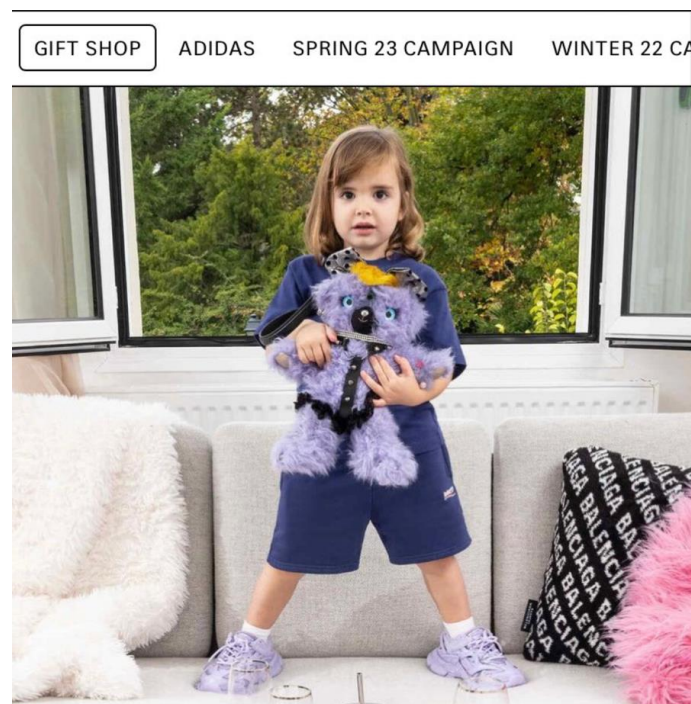


S predviđenim padom prihoda od 1,1 milijarde funti u 2023. godini u odnosu na 2020., Victoria's Secret ipak se odlučuje za poništavanje svog "woke" rebrandiranja. Brend stvara novu strategiju i vraća se prijašnjim idejama svojih poznatih anđelica, međutim ipak u kombinaciji sa reprezentacijom različitih oblika tijela. U slučaju Victoria's Secreta situacija je nešto složenija. Iako su potezi rebrandiranja bili u skladu s trendovima uključivanja, ovakav pokret u javnosti se mogao očitati kao lažiranje zbog profita. Za kriznu komunikaciju od iznimne je važnosti pravovremenost slanja poruka, a Victoria's Secret je godinama propuštala priliku da se prilagodi tržištu (Theguardian.com, 2023).

## 5.2. Analiza sadržaja vezanog uz otkazivane proizvodne brendove

### 5.2.1. Balenciaga

Balenciaga je u studenom 2022. izbacila kampanju za nadolazeće blagdane i doživjela javne osude putem društvenih mreža zbog vidljive seksualizacije djece. Na objavljenim fotografijama modeli su bili djeca u dobi od otprilike 4-5 godina, koja poziraju u sobama na namještaju, a uz njih stoje plišane igračke obučene u S&M pojase i kostime (thecut.com, 2024).

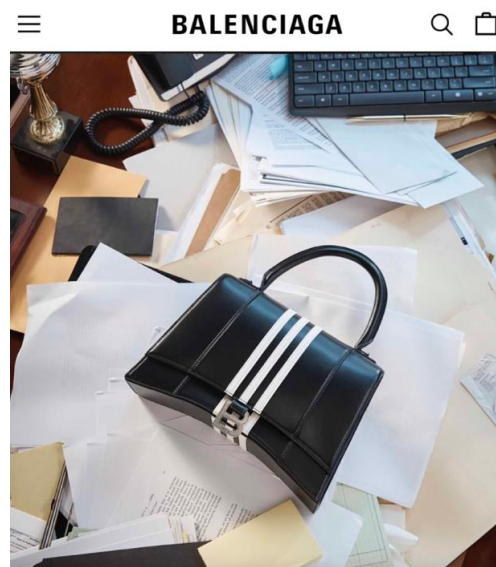


Slika 1 Balenciagina kampanja (screenshot Twitter)

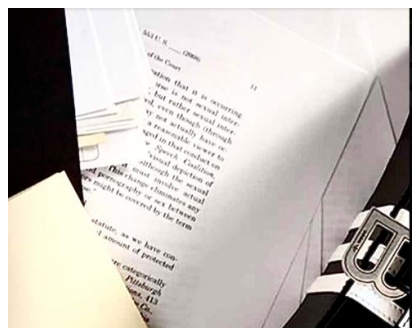
Na Slici 1 vidljiv je primjer fotografije koju je Balenciaga objavila na svojoj službenoj stranici, a koju su korisnici društvenih mreža potom dijelili i kritizirali. Na fotografiji se nalazi dijete

koje u rukama drži plišanu igračku obučenu u kožne remene, što predstavlja sadomazohistički i seksualni element.

U drugoj kampanji, objavljenoj kasnije tog mjeseca, na fotografiji se nalazi Balenciagina torba na radnom stolu, uz tipkovnicu i mnoštvo papira ili dokumenata, nalik na nečiji radni prostor u uredu (Slika 2). Ovakva kampanja mogla bi označavati kako je njihov proizvod namijenjen poslovnoj i sofisticiranoj osobi, no nedoumice stvara jedan suptilan detalj fotografije. Među razasutim stvarima ispod torbe je vidljiv dokument o povećanju federalne zaštite protiv dječje pornografije (Slika 3), kojeg je donio Vrhovni sud SAD-a (thecut.com, 2024). Ostaje upitno što bi prisustvo takvog zapisa na nečijem stolu trebalo podrazumijevati, no sasvim je jasno kako ovakav sadržaj upućuje na interes brenda za teme vezane uz seksualizaciju maloljetnika.

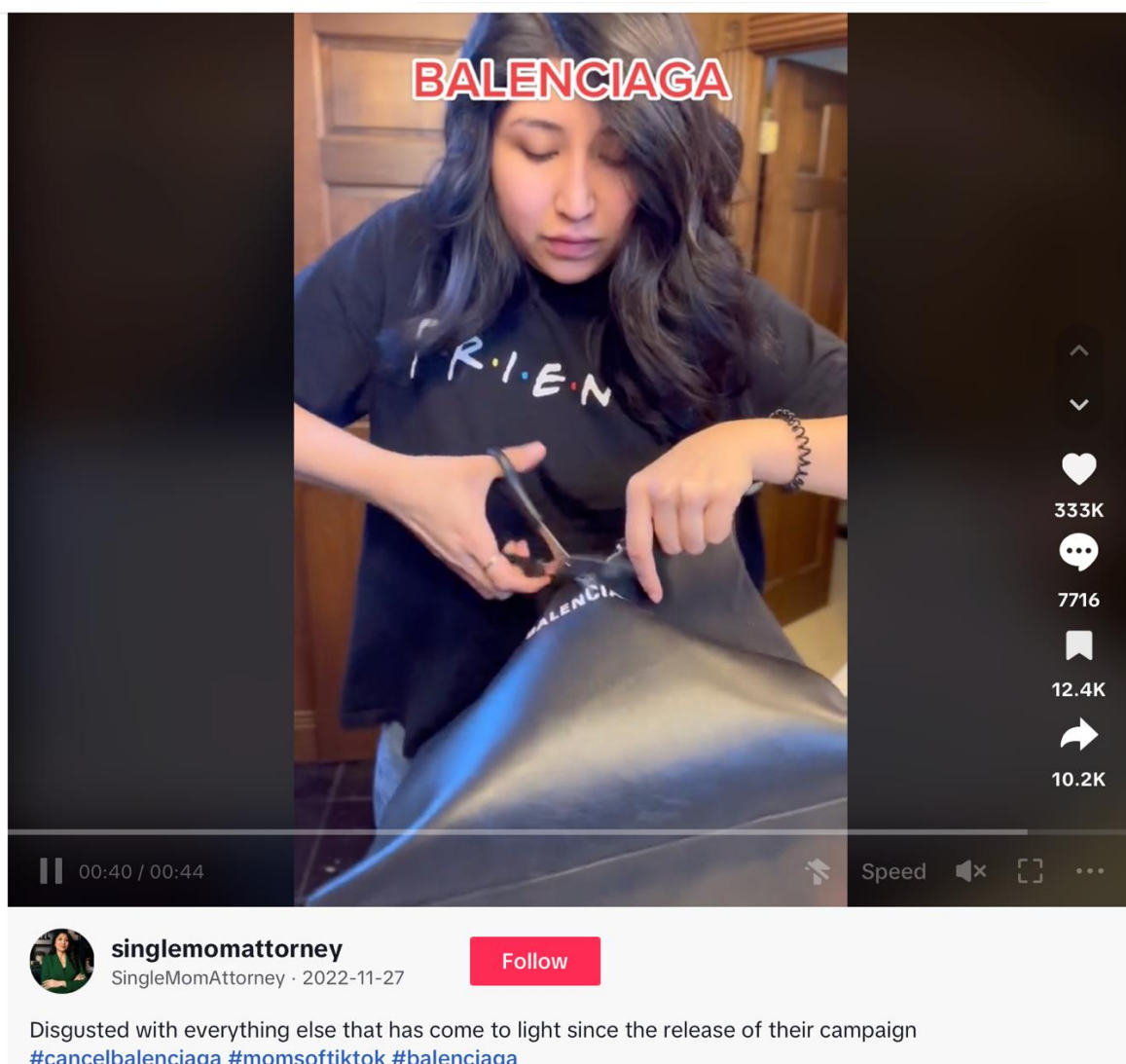


*Slika 2 Balenciagina kampanja (screenshot Twitter)*



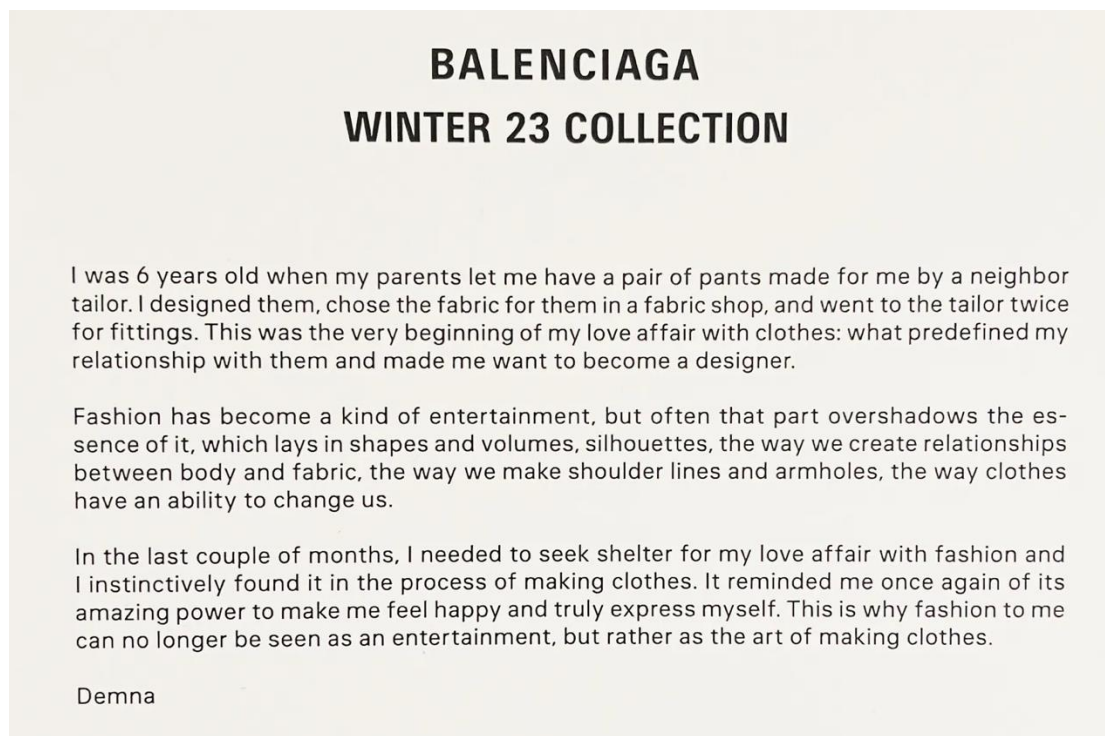
*Slika 3 Detalj sa Slike 2*

Javnost je u najvećoj mjeri bila angažirana na Tik Toku gdje se pojavio i trend uništavanja Balenciaginih proizvoda, primjerice spaljivanja i rezanja torbi. Prema članku kojeg *Bussiness Insider* prenosi 8 dana nakon objavljivanja Balenciagine kampanje, hashtag pod nazivom #cancelbalenciaga ima 70 milijuna pregleda na TikTok platformi. Gianna C. Avalos na svom TikTok profilu je u studenom 2022. godine, kad je izbio skandal, imala 65 tisuća pratitelja i objavila je video u kojem reže svoju Balenciaga torbu koju je platila 1500 dolara (Slika 4). Drugi popularan slučaj je video britanske Tik Tokerice Chloe Hennessey, koja je objavila video gdje u smeće baca nekoliko Balenciaginih proizvoda poput džempera i sunčanih očala, a na kojem je u samo nekoliko dana skupila 1,2 milijuna pregleda (bussinessinsider.com, 2022: 1).



Slika 4 Influencerka reže Balenciaga torbu (screenshot TikTok)

Nakon nekoliko mjeseci šutnje Balenciaga se vraća na scenu izbacivanjem nove modne revije. Kreativni direktor Demna izjavljuje kako je posvetio nekoliko mjeseci reflektirajući se na stvarnost oko sebe i na svoj rad, te je odlučio napraviti nešto drugačiji modni show od uobičajenog. Unutar prostora za reviju na sjedalima je ostavio poruku u kojoj objašnjava kako se osjeća prema modi, što ona za njega znači, te što je naučio u proteklm mjesecima (Slika 5). Naglasak je ovaj put bio isključivo na dizajnu i odjeći, uz potpuno zanemarivanje okolnog prostora, kojeg su ispunjavali prazni bijeli zidovi. Revija se odvijala u prostranoj dvorani u Parizu izgrađenoj 1993. godine za modna događanja, a koja je krajem 90-ih bila napuštena od većine dizajnera i potpuno odbačena 2010. godine. Demna je inspiraciju za dizajn ove kolekcija nalazio u početnim kreacijama Cristobala Balenciage, koje su stvorene po uzoru na očevo mornarsko ruho. Komadi su bili jednostavni, a fokus je bio na rezu i obliku (Slika 6) (anothermag.com, 2023). Sadržaj ove revije i svi njezini detalji upućivali su na svojevrsni novi početak ili povratak korijenima. Iako je u intervjuu za Another magazin Denma izjavio kako kolekcija nije odgovor na nedavnu krizu, ovakav povratak u javni prostor sasvim jasno ima razrađenu strategiju i barem podsvjesno mijenja percepciju prema brendu.



*Slika 5 Izjava dizajnera Balenciage (anothermag.com, 2023)*





*Slika 6 Revija Balenciaga (anothermag.com, 2023)*

Iako je Balenciaga izložila svoje ime ozbiljnim optužbama i pretrpjela značajnu krizu u poslovanju, kompanija se ipak uspijeva oporaviti. Zbog relativno kasne reakcije i prvotnog prebacivanja krivnje, brend je bio prisiljen odstupiti s javne scene na nekoliko mjeseci. Bilo kakvo pojavljivanje u medijima ili daljnje stvaranje sadržaja, moglo je samo dodatno pospješiti razvoj krize. Upućivanjem javne isprike, dužom stankom u radu, a zatim povratkom u javni prostor sa simboličnom revijom ispunjenom jednostavnošću, za Balenciagu je bila strategija kojom izlazi iz kriznog razdoblja.

### 5.2.2. Pepsi

U sadržaju Pepsijeve reklame popularna američka manekenka Kendall Jenner je usred modnog snimanja kad primijeti skupinu protestora. Oni idu ulicom sa znakovima na kojima piše „ljubav“, „mir“ i „prikluči se konverzaciji“. Kendall im se pridruži, makne periku s glave i obriše ruž s usana. Uzima limenku Pepsija iz kante leda, prilazi na početak kolone, zapazi policajca i ponudi mu Pepsi. Policajac prihvati piće, napije se i svi zajedno počnu slaviti (Slika 7). Ova reklama za javnost je predstavila čin izrugivanja protesta koji se odvijao u SAD-u zbog policijskog nasilja nad afroamerikancima. Prikaz kompleksne i ozbiljne teme rasne neravnopravnosti, na način da cijela priča izgleda kao „ne tako velik problem“ kojeg se može riješiti lijepom gestom, izazvao je burnu reakciju publike (nbcnews.com, 2017).



*Slika 7 Kendall Jenner u Pepsi reklamama (nbcnews.com, 2017)*

Važno je shvatiti zašto bi davanje Pepsija policajcu tijekom prosvjeda, i očekivanje da će to riješiti duboke društvene probleme, navelo publiku da prozivaju ovu kampanju površnom i neosjetljivom. Doze (2018: 119) u svom radu iznosi bitnu pravnu i socijalnu komponentu koju je brend morao imati na umu. Autorica pojašnjava kako je u tom trenutku u SAD-u bilo nemoguće ponuditi policajca s limenkom sode, a da to ne donosi određen rizik, posebno za vrijeme prosvjeda Black Lives Matter. U Americi, gdje policajci zamjenjuju predmete poput

mobitela i češlja za pištolje, “činjenica da Kendall Jenner može opušteno prići naoružanom policajcu i pružiti mu predmet bez straha za svoj život ukazuje na njezin privilegij i neznanje PepsiCo-a o kontekstu prosvjeda“ (Doze, 2018: 119).

Sadržaj kampanje trebao je predstaviti Pepsi kao društveno osviješten brend, koji daje medijski prostor aktivistima, zagovornicima mira i pozitivnih društvenih promjena. U gomili prosvjednika u reklami su vidljivi pojedinci različitih rasnih pripadnosti, a u rukama drže natpise sa „peace“ znakom i porukama ljubavi (Slika 8). Među glavnim akterima reklame je i djevojka s hidžabom (Slika 9), koja se bavi fotografijom, i u želji da pronade inspiraciju također se priključi aktivistima. Pepsi je ovim elementima htio ukazati na svoj vlastiti doprinos razbijanju različitosti među ljudima i borbi protiv rasne nepravde. Međutim uvođenje privilegirane bijele manekenke, kao bitne uloge u raspravi, i razrješavanje društvenog sukoba limenkom soka, za ovaj je brend označavao pogrešan marketinški potez koji je doveo do krize u poslovanju.



*Slika 8 Aktivisti u Pepsi reklami (screenshot Twitter)*





*Slika 9 Djevojka s hidžabom u Pepsi reklami (nzherald.co.nz, 2017)*

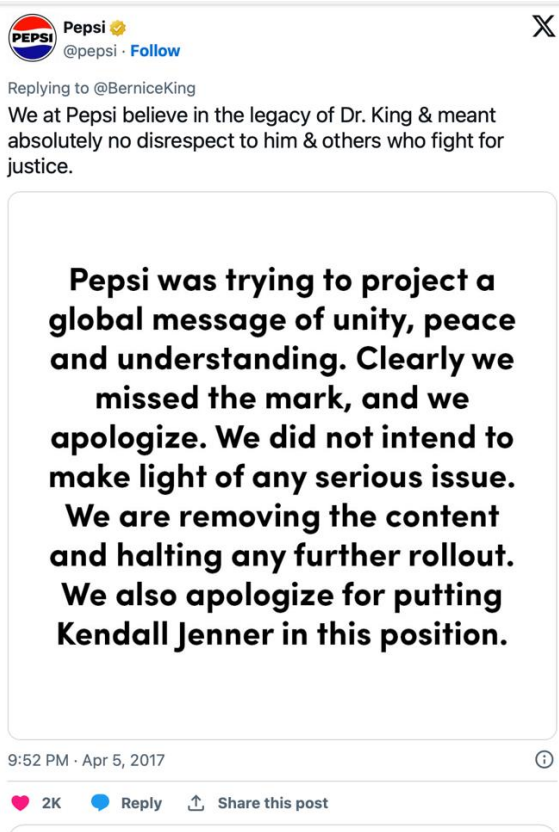
Društvena mreža na kojoj se najviše odvijalo otkazivanje brenda Pepsi bio je Twitter. Javnost se nije suzdržala od objavljivanja, dijeljenja i slanja povratnih informacija kompaniji. Među popularnijim objavama na tu temu ističe se tweet korisnice po imenu Taryn Finley. Dana 4. travnja 2017. godine, Finley je objavila: “Kendall Jenner daje Pepsi policajcu i rješava svijet od -izama. Možete „negdje“ otići s ovom nesmotrenom, plitkom i pretjerano produciranom reklamom”. Drugi, posebno upečatljiv tweet privukao je značajnu pažnju s preko 150.000 retweetova. Bernice King, kći pokojnog vođe građanskih prava dr. Martina Luthera Kinga Jr., nekoliko dana nakon izbacivanja kampanje objavila je tweet u kojem kaže: „Da je samo tata znao za moć #Pepsi-a.”. Uz to je priložila i fotografiju svog oca, kojeg na prosvjedu za prava afroamerikanaca policajac prisilno odguruje (Slika 10), naglašavajući pri tom ironiju ovakve kampanje (Doze, 2018: 119).

Pepsi se kao odgovor na učinjenu pogrešku obratio javnosti naglašavajući kako poštuju naslijeđe Doktora Kinga i kako im namjera nije bila izraziti nepoštovanje prema njemu ili onima koji nastavljaju njegovu bitku. Nastavno na to Pepsi pojašnjava da su htjeli proširiti poruke mira, no očigledno nisu uspjeli i stoga uklanjaju reklamu sa svojih kanala (Slika 11). Bio je to uspješan način da iskomuniciraju kriznu situaciju, a nakon privremenog pada u prodaji proizvoda, brend se u potpunosti oporavlja (Cox, 2023: 4).





*Slika 10 Objava Bernice King (Doze, 2018)*



*Slika 11 Javna isprika Pepsija (Doze, 2018)*

### 5.2.3. Starbucks

Starbucks se suočio s javnom osudom kad su u jednoj od njihovih poslovnica uhapšena dvojica afroamerikanaca, iz razloga što nisu ništa naručili, te je jedan od muškaraca koristio i wc. Svjedoci incidenta u Starbucksu napominju kako spomenuti muškarci nisu napravili ništa loše te da je u trgovini u tom trenutku bilo i bijelaca koji nisu ništa naručili pa po njih svejedno nije došla policija (npr.org, 2018). Video uhićenja muškaraca objavljen je na Twitteru i u nekoliko dana dosegao je preko 3 i pol milijuna pregleda. U videu se mogu čuti ostali kupci unutar trgovine, koji se jasno protive hapšenju, a važno je spomenuti i kako je na poziv zaposlenika na lice događaja došlo čak 6 policajaca. Sadržaj videozapisa prikazuje odvođenje muškarca vezanog u lisice (Slika 12), stavljanje lisica drugom muškarcu (Slika 13), i moment u kojem jedan od svjedoka govori policijskom službeniku „What did they get caught for? Black guys can't be here? What did they do?“ („Za što ih se hapsi? Crnci ne smiju ovdje biti? Što su napravili?“) (Slika 14), na što se čuje ženski glas u pozadini koji kaže: „They didn't do anything, I saw the entire thing“ („Nisu napravili ništa, vidjela sam cijelu situaciju“). Kako izvještava Vox, policijska postaja se na slučaj referirala kao na „internu istragu“ (vox.com, 2018).



*Slika 12 Incident u Starbucksu (screenshot YouTube)*



*Slika 13 Incident u Starbucksu 2 (Screenshot YouTube)*



*Slika 14 Incident u Starbucksu 3 (Screenshot YouTube)*

CEO Starbucksa Kevin Johnson javno se ispričao zbog incidenta u poslovnici odmah nakon događaja, a dva dana nakon donosi i odluku o zatvaranju 8 tisuća poslovnica kako bi kompanija provela obuku 175 tisuća svojih zaposlenika (Avila, 2019: 24).

Tim stručnjaka bio je zadužen za evaluaciju programa treninga Starbucks-a o rasnoj pristranosti. Također, Starbucks je surađivao s Stanleyjem Nelsonom, filmašem poznatim po dokumentarcima o afroameričkoj povijesti, kako bi producirao film koji se fokusira na iskustva nesvjesne pristranosti, odnosno neodgovorne šutnje na rasnu neravnopravnost u društvu oko nas. Tijekom treninga, zaposlenici su gledali dokumentarac koji je za cilj imao osvijestiti ih o načinu na koji se pripadnici manjina kreću kroz prostor i vrijeme, s posebnim naglaskom na crnce (Peiritsch, 2019: 216). Primjerice jedna osoba u filmu je objasnila kako mora paziti da ne drži ruke ispod majice, već na vidljivom mjestu kad ulazi u različite objekte, jer bi u protivnom mogao odavati dojam da se sprema na krađu. U isto vrijeme mora paziti i na ton glasa, koji ne bi smio djelovati prijeteće ljudima oko sebe. Razmišljajući o videu, menadžer Starbucks-a je primijetio kako ga je prikazana situacija prvo rastužila, a zatim potakla da shvati kako nije svjestan takvih iskustava te da je i sam odgovoran za njih. Dokumentarac je poslužio kao početna točka za zaposlenike da raspravljaju o vlastitim perspektivama i susretima s rasnom pristranošću (Peiritsch, 2019: 216).

Avila, (2019: 30) raspravlja o odgovoru Starbucksa na krizu rasne pristranosti, ističući kako su njihovi strateški napori naišli na različite recenzije kod medijskih kuća i analitičara za krizno komuniciranje. O javnoj ispriči izvršnog direktora putem videozapisa i početnoj izjavi pisale su novine poput Forbesa i The Washington Posta, pri čemu su neki vidjeli isprike brenda kao doprinos pozitivnom ishodu. Analitičari su primijetili učinkovitost ozbiljnog i osobnog pristupa izvršnog direktora Johnsona, gdje je preuzeo izravnu odgovornost i izrazio iskrenu žalost bez prebacivanja krivnje.

Kako prenosi Inc magazin, u svom javljanju Kevin Johnson (Slika 15) je postupio na najbolji mogući način. U javnom obraćanju uputio je iskrenu ispriku u ime Starbucksa rekavši „Želim se ispričati zajednici Philadelphije i svim partnerima Starbucksa. Ovo nije ono što mi jesmo i to nije ono što ćemo biti. Naučit ćemo iz ovog i biti bolji zbog toga“ (Inc.com, 2018). Priznao je grešku i preuzeo odgovornost, te se obvezao da će poduzeti potrebne mjere i riješiti problem.



*Slika 15 CEO Starbucksa Kevin Johnson (Inc.com, 2018)*

Međutim, kritizirano je relativno kašnjenje kompanije u obraćanju javnosti, a početne izjave su kritizirane jer nisu eksplicitno adresirale rasnu pristranost, kao temeljni problem cijelog incidenta. Unutarnje jedinstvo kompanije i pažljiva procjena u prenošenu poruka kriznog komuniciranja su bile nužne u ovom trenutku, ali brže adresiranje problema moglo je dodatno poštediti brend javne osude (Avila, 2019: 30).

Incident u Starbucksu prikazuje primjer organizacije usmjerene na učenje i prilagodbu. Na primjer, tijekom intervjua za NBC s aktivistom za građanska prava Alom Sharpetonom, izvršni direktor Starbucksa Johnson opisao je incident rasne pristranosti kao ključni trenutak za tvrtku. Istaknuo je da je to pružilo priliku Starbucksu da ponovno potvrdi svoju misiju i vrijednosti (Peiritsch, 2019: 218). Johnson je također istaknuo trening za prepoznavanje rasne pristranosti kao ključni početni korak, naznačujući da je to tek početak kontinuirane evolucije tvrtke i da će postati integralan dio njezinih operacija. Smatrao je da trening potiče jedinstvo među zaposlenicima, potičući samorefleksiju o predrasudama i promovirajući strategije za njihovo suzbijanje. Ovaj pristup naglašava predanost brenda Starbucks organizacijskom učenju, pokazujući spremnost tvrtke da se prilagodi i raste u odgovoru na izazove. Također odražava i predanost individualnom učenju među zaposlenicima, s ciljem promicanja inkluzivnih i razumijevajućih radnih odnosa (Peiritsch, 2019: 218).



#### 5.2.4. Victoria's Secret

U prošlosti je Victoria's Secret isključivo angažirala modele s „idelanim“ tipovima tijela, a njihove reklame promovirale su koncept "savršenog tijela". To je dovelo do toga da su mnoge djevojke, iz odanosti prema brendu, težile svjetski priznatoj definiciji savršenosti i osjećale težak pritisak da ispune takve norme (Liang, 2021: 1605). Potreba za perfekcionizmom kod djevojkama je rezultirala somatizacijom zbog stresa koji je izazivala. Kroz proteklo desetljeće sve više ljudi prepoznaje da su društveni standardi za djevojke izuzetno strogi. Promicanje strogih normi dovelo je do toga da se javnost počinje protiviti očekivanjima i posljedično je Victoria's Secret bila snažno pogođena novim trendovima. Brend, nekad sinonim za savršenstvo, doživio je nagli pad rejtinga za svoju godišnju reviju donjeg rublja. Sa gotovo 10 milijuna pregleda po reviji iz 2013. godine, brend je pao na nešto više od 3 milijuna u 2018. godini (Liang, 2021: 1605).

*Tablica 1 Gledanost Victoria's Secret revije po godinama (Foxbusiness.com, 2019)*

<b>Godina</b>	<b>2013.</b>	<b>2014</b>	<b>2015.</b>	<b>2016.</b>	<b>2017.</b>	<b>2018.</b>
<b>Broj gledatelja</b>	9.7 milijuna	9.1 milijun	6.6 milijuna	6.7 milijuna	4.9 milijuna	3.2 milijuna

Svi brendovi moraju prenijeti određene poruke na svoju javnost. Victoria's Secret se uvijek pozivao na buđenje osjećaja šarma, ljepote, mode i romantike. Razumijevanje modnih preferencija koje najbolje zadovoljavaju ženske fizičke i emocionalne potrebe bilo je ključno za poslovanje ovakvog brenda (Liang, 2021: 1604).

Kroz SWOT analizu koju provodi autorica Liang, postaje očito da je brand kultura Victoria's Secreta jedinstvena i teško replicirana. Prodajna strategija tvrtke bila je uspješno isplanirana s izbacivanjem nove linije rublja svake godine, pažljivo usklađene s tržištem. Međutim, fokus brenda na potrošačke skupine previdio je potencijalne demografske skupine, a koncept dizajna nije obuhvatio sve potrošače. Primjerice, dok je Victoria's Secret koristio mršavije modele manjih dimenzija, zanemario je potrebe žena s različitim tipovima tijela. Analizirajući konkretnu reviju iz 2016. godine (Slika 16) vidljivo je kako od 12 prikazanih modela ili

takozvanih Victorijinih „anđelica“, sve predstavljaju jednak tip fizičke građe. Tvrtka je ovim elementom pokazala manjak raznovrsnosti u prikazivanju oblika tijela kojima je njihov proizvod namijenjen. Uz to je i pojava konkurencije okrenute drugačijim vrijednostima dodatno otežala brendu da se izvuče iz nadolazeće krize i otkazivanja (Liang, 2021: 1604).



*Slika 16 Victoria's Secret revija 2016. godine (Foxbusiness.com, 2019)*

Kako prenosi CNN (2020), udio na tržištu kompanije je pao na 24% u 2018. godini, sa 31.7% u 2013. godini, i dok je 2015. godine Victoria's Secret generirala dvije trećine novca za svoje matično društvo („parent company“) koje je tada vrijedilo 28 milijardi dolara, brend je 2020. godine preuzet u privatno vlasništvo koje ga procjenjuje na vrijednost od značajno manjih 1.1 milijardu dolara. (cnn.com, 2020).

*Tablica 2 Udio na tržištu Victoria's Secret brenda - usporedba 2013. i 2018. (cnn.com, 2020)*

<b>Godina</b>	<b>Udio na tržištu donjeg rublja</b>
<b>2013.</b>	31.7%
<b>2018.</b>	24%

Problem za poslovanje brenda Victoria's Secret je pojava snažnih konkurenata poput brenda Aerie, koji se više približava suvremenim društvenim estetikama. Aeriejev pristup uključuje zapošljavanje modela različitih tjelesnih tipova - visokih, niskih, punijih i mršavih, a njihove reklame prikazuju neobrađene fotografije kako bi potrošačima pružile autentičnije iskustvo (Slika 17). Ove marketinške strategije značajno su poboljšale osjećaj identiteta potrošačica. Društveni faktori utječu ne samo na Victoria's Secret i Aerie, već i na sve poslovne subjekte u odgovoru na promjene u društvenom okruženju (Liang, 2021: 1605).



*Slika 17 Aerie kampanja (businessinsider.com, 2016)*

Brend je, kao odgovor na krizu, zamijenio prijašnje poruke za nove vrijednosti, kojima se prije svega zalaže za žene, a odmiče od nedostižnih tjelesnih standarda. Victoria's Secret postaje VS Collective i ukida titulu „anđelica“, te se odlučuje za modele s kojima se veći dio publike može poistovjetiti. Ova nova posvećenost pozitivnom odnosu prema tijelu i raznolikosti uključivala je osobe s invaliditetom, transrodne i plus-size modele. Bilo je jasno kako je brend ovom porukom htio ispraviti greške iz prošlosti, obustaviti neinkluzivne prakse i započeti obnovu svoje reputacije (Theguardian.com, 2023). Nakon postignutog neuspjeha s promjenom imidža, tvrtka se 2023. godine odlučuje za novi „stari“ imidž u kojem zadržava ekskluzivnost i svoje „anđelice“, odnosno starije poznatije modele i ponovno uzima ime Victoria's Secret. Ovog puta ipak uvodi i reprezentaciju različitih oblika tijela, poput primjerice modela Tess McMillan (Slika 18). Na ovaj način Victoria's Secret pokušava zadržati svoj stil i ekskluzivnost, a ipak



ukomponirati nove trendove, no ostaje upitno hoće li to biti dovoljno za potpuni oporavak i povratak na stare brojke. Brend naizgled „žonglira“ različitim vrijednostima i pokušava pronaći način da zadrži svoju autentičnost, a uključi elemente koje propisuju trendovi.



*Slika 18 Tess McMillan za Victoria's Secret 2023. (fashionista.com, 2023)*

Victoria's Secret nije bio suočen s konkretnim incidentom, već je kroz nekoliko godina sve više kritiziran zbog promicanja nerealnih standarda ljepote ženskog tijela i neinkluzivnosti različitih oblika tijela u svojim kampanjama. Brend je godinama poslovao bez uvažavanja bitnog mišljenja javnosti da su njihove vrijednosti iskrivljene. Unatoč kontinuiranom padu gledanosti i javnim kritikama nastavlja sa slanjem istih poruka i ne mijenja vlastiti imidž. S obzirom na to, dovodi se u donekle nepovratnu situaciju u kojoj je prisiljen samostalno otkazati vlastitu godišnju reviju. Time služi kao dobar primjer brenda koji nije poslovao u skladu sa zahtjevima svog tržišta i promjenama koje donose novi trendovi. Suočavanje s kulturom otkazivanja ne mora značiti kraj uspješnog poslovanja, već izazov brendu da se prilagodi, unaprijedi i održi lojalnost publike. S obzirom da je brend u fazi pronalaska i izgradnje novog imidža, o budućem razvoju događaja za Victoria's Secret će se trebati provesti nova istraživanja u narednim godinama.

## 6. Zaključak

Suočeni s izazovima modernih tehnologija i društvenih mreža, proizvodni brendovi moraju biti prilagodljivi zahtjevima promjenjivog i budnog tržišta, u kojem je više nego ikad prije vidljiv direktan utjecaj publike na oblikovanje poslovanja. Kupci više nisu samo gledatelji i krajnji korisnici, a kvaliteta proizvoda više nije jedina vrijednost na kojoj uspješna tvrtka može opstati. Lojalnost publike sada leži u poistovjećivanju sa svime onime što brend predstavlja i za što se zalaže, što prikazuje u reklamama, javnim pojavljivanjima i objavama. Pri tome je jedna pogreška dovoljna da se takvo povjerenje naruši, a konkurent preuzme vodeću ulogu.

Ako žele izgraditi i zadržati odnos s potrošačima, ali i utjecati na potrošačke navike, brendovi moraju neprestano istraživati, oslušivati i implementirati poruke koje dobivaju od okoline u kojoj posluju. Prema stečenim znanjima moraju kreirati i vlastite poruke. Internacionalna kompanija u uslužnoj djelatnosti ne može dozvoliti rasistički skandal u jednoj od svojih poslovnica, a vodeći svjetski brend ženskog donjeg rublja ne može predstavljati samo jedan oblik tijela. Uključivanjem u javnu raspravu o rasnoj nejednakosti kompanija ne može birati neoprezne i uvredljive geste, a „kreativno“ izražavanje modne marke ne smije u pitanje dovesti sigurnost djece. U ovakvim situacijama publika prepoznaje i reagira na propuste te sustavno započinje s otkazivanjem spornog brenda putem društvenih mreža. Fenomen „cancel“ kulture predstavlja izazov za uspješne odnose s javnošću, ali može služiti i kao koristan alat u otkrivanju zahtjeva tržišta, prema kojem tvrtke mogu oblikovati i osigurati dugoročno uspješno poslovanje.

Kao najvažnija strategija kriznog komuniciranja na modernom tržištu se izdvaja implementacija kritika javnog otkazivanja u srž poslovanja. Proizvodni brend dužan je uvažiti kritike svoje javnosti i ponuditi konkretno rješenje kako bi održali društveno odgovorno poslovanje. U trenutku otkazivanja, brend je već zakazao, odnosno nije s pažnjom vodio brigu o prevenciji krize jer je iznevjerio svoju javnost i mora se suočiti s posljedicama. Proizvodni brend dužan je razumjeti svoju publiku, razvijati se i donositi poslovne odluke u skladu s njezinim vrijednostima. Prihvatanje nezadovoljstva kupaca, preuzimanje odgovornosti, pravovremena reakcija i provođenje potrebnih promjena za brend označava uspješno suočavanje s krizom i daljnji opstanak.

## 7. Literatura

- Avila, M. i dr. (2019). \$16.7 Million To Save One Reputation: How Starbucks Responded Amidst a Racial Sensitivity Crisis. *Pepperdine Journal of Communication Research*, 7(4).
- Burmah, L.S. (2021). The Curious Cases of Cancel Culture. *Electronic Theses, Projects, and Dissertations*, 1289.
- Cheong, C. (2022). TikTokers are destroying thousands of dollars worth of Balenciaga products to protest the brand's controversial holiday ad campaign. *Businessinsider.com* <https://www.businessinsider.com/tiktokers-destroying-balenciaga-products-protest-brand-2022-11>
- Clark M. D. (2020). Drag Them: A brief etymology of so-called „cancel culture“. *Communication and the Public* 00(0): 1-5
- Coleman, D. (2018). *Building Brand Experiences: A Practical Guide to Retaining Brand Relevance*. London, Kogan Page
- Cox, K. i dr. (2023). Case Study #16: Whitewashing Black Lives Matter: How Pepsi's Kendall Jenner Commercial Went So Wrong. *Public Relations Case Studies: Strategies & Actions*, Case Study 16.
- Domonoske, C. (2018). Starbucks Closing 8,000 Stores For An Afternoon, For Racial-Bias Education. *Npr.org* <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2018/04/17/603282753/starbucks-closing-8-000-stores-for-an-afternoon-for-racial-bias-education>
- Dozé, M. (2019). Kendall Jenner and Pepsi. *Young Scholars in Writing*, 15, 116-122.
- Ellen, B. (2023). Sorry, Victori's Secret, your 'woke' rebrand failed because it was performative pants. *Theguardian.com*. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2023/oct/22/sorry-victorias-secret-your-woke-rebrand-failed-because-it-was-performative-pants>
- Fahey, J.J. i dr. (2023). Principled or Partisan? The Effect of Cancel Culture Framings on Support For Free Speech. *Sage Journals*, 51(1); 69-75

- FoxBusiness (2019). Victoria's Secret Fashion Show: Supermodels and rockstars can't keep up ratings, Foxbusiness.com, <https://www.foxbusiness.com/luxury/victorias-secret-fashion-show-supermodels-and-rockstars-cant-keep-up-ratings>
- Fury, A. (2023). An Audience With Demna, 48 Hours Before the Balenciaga Show, Anothermag.com <https://www.anothermag.com/fashion-beauty/14730/demna-gvasalia-balenciaga-winter-2023-show-fall-2023-aw23>
- Gargoles, P. & Ambas, G. (2023). Fashion Communication in the Digital Age. Pisa, Springer.
- Gensler, S i drugi (2013). Managing Brands in The Social Media Environment. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4); 243-256.
- Haig, M. (2003). Brand Failures: The Truth about the 100 Biggest Branding Mistakes of All Time. London, Kogan Page
- Issawi, D. & Cohen, D. (2024). What to Know About the Balenciaga Ad Scandal. Thecut.com <https://www.thecut.com/article/what-to-know-about-the-balenciaga-ad-scandal.html>
- Izadi, E. (2017). Missed that Pepsi ad? Here's why it was so bad, nzherald.co.nz <https://www.nzherald.co.nz/entertainment/missed-that-pepsi-ad-heres-why-it-was-so-bad/OAOLIG4GBYAWOWARSJTZGGJWFY/>
- Kairos, Hrvatska enciklopedija, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr) (2024). <https://www.enciklopedija.hr/clanak/kairos>
- Kato, T. & Tsuda, K. (2018). A Management Method of the Corporate Brand Image Based on Customers Perception. *Procedia Computer Science*, 126, 1368-1377.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3); 139-155.
- Lee, B.H. (2018). #Me Too Movement; It Is Time That We All Act and Participate in Transformation. *Psychiatry Investigation*, 15(5); 433-433.
- Lee, J-Y. & Jin, C-H. (2019). The Role of Ethical Marketing Issues in Consumer-Brand Relationship. *Sustainability*, 11(23); 6536.
- Liang, J. (2021). The Influence of Social Environment on Victoria's Secret Advertising. *Advances in Economics, Business and Management Research*. 203, 1603-1606.

- Marka, Hrvatska enciklopedija, [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr) (2024), <https://www.enciklopedija.hr/clanak/38981>
- Mueller, T. S. (2021). Blame, then shame? Psychological predictors in cancel culture behavior. *The Social Science Journal*, 1–14.
- Ng, E. (2020). No Grand Pronouncements Here...: Reflections on Cancel Culture and Digital Media Participation. *Sage Journals*, 21(6); 621-627.
- Ostrakizam, Hrvatska Enciklopedija [www.enciklopedija.hr](http://www.enciklopedija.hr) (2024) <https://www.enciklopedija.hr/clanak/ostrakizam>
- PANG, A. i dr. (2012). Repairing an organization's image in times of crises: What strategies to use when? *Conference on Corporate Communication 2012*, 485-506.
- Peiritsch, A.R. (2018). Starbucks' Racial-Bias Crisis: Toward a Rhetoric of Renewal. *Journal of Media Ethics*, 34(4), 215–227.
- Piri, P. (2023). Wokeism: A Critical Analysis of its Impact on Society and The Emergence of Woke Capitalism. *Diversity and Equality in Health and Care*. 20(3); 1-5.
- Pusateri, C. (2023). Victoria's Secret brings back the wings in new campaign, fashionista.com. <https://fashionista.com/2023/09/victorias-secret-my-wings-my-way-campaign#gid=ci02c93702c00024cc&pid=victorias-secret-my-wings-my-way-campaign-1>
- Ratnadewi, Z. A. i drugi (2022). The influence of Victoria's Secret new brand image in generating brand trust, brand prestige, brand love, and brand loyalty, *Diponegoro International Journal of Business*. 5(2); 119-134.
- Rončević, A. i dr. (2022). Poduzetnički marketing i etika – utjecaj kulture otkazivanja na brend. *CroDiM*, 5(1).
- Ronson, J. (2015). *So You've been Publicly Shamed*. New York, Riverhead Books.
- Schlossberg, M. (2016). Victoria's Secret's top competitor just released a lingerie ad that's unlike anything else we've seen from a major retailer, [businessinsider.com](http://businessinsider.com). <https://www.businessinsider.com/aeries-latest-campaign-features-real-women-2016-8>
- Schwantes, M. (2018). Starbuck's CEO Showed a Classy Example of What a Great Leader does When Managing a Crisis, [Inc.com](http://Inc.com) <https://www.inc.com/marcel-schwantes/starbuckss-ceo-showed-a-classy-example-of-what-a-great-leader-does-when-managing-a-crisis.html>

- Skoko, B. (2006). Priručnik za razumijevanje odnosa s javnošću. Zagreb, Millenium promocija.
- Skoko, B. & Mihovilović, M. (2014). Odnosi s javnošću u funkciji društveno odgovornog poslovanja. *Praktični menadžment*, 5(1); 84-91.
- Smith, A. (2017). Pepsi Pulls Controversial Kendall Jenner Ad After Outcry. Nbcnews.com <https://www.nbcnews.com/news/nbcblk/pepsi-ad-kendall-jenner-echoes-black-lives-matter-sparks-anger-n742811>
- Stewart, E. (2018). Two black men were arrested in a Philadelphia Starbucks for doing nothing. Vox.com <https://www.vox.com/identities/2018/4/14/17238494/what-happened-at-starbucks-black-men-arrested-philadelphia>
- Velasco, J. C. (2020). You are Cancelled: Virtual Collective Consciousness and the Emergence of Cancel Culture as Ideological Purging. *Rupkatha Journal*, 12(5); 1-7.
- Zhang, H. (2020). How Victoria's Secret lost its way, Cnnbusiness.com <https://edition.cnn.com/2020/02/21/business/rise-and-fall-of-victorias-secret/index.html>
- Zhang, Y. (2015). The Impact of Brand Image on Consumer Behavior: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*, 3, 58-62.

## Sažetak

Ovaj rad analizira fenomen kulture otkazivanja kao značajan izazov za proizvodne brendove i njihove strategije odnosa s javnošću. Studija ispituje slučajeve četiri popularna brenda - Balenciaga, Starbucks, Pepsi i Victoria's Secret - kao primjere velikih kompanija koje bivaju javno posramljene zbog „neprikladnog“ ponašanja. S porastom društvenih medija i mogućnošću okupljanja ljudi u digitalnim prostorima oko zajedničkih vrijednosti, slanje pogrešne poruke postalo je značajna prijetnja za ove brendove. Analiza pokazuje da je najučinkovitija strategija za kompanije koje se suočavaju s javnom kritikom ispričati se, preuzeti odgovornost za svoje postupke i implementirati pozitivne promjene. Shodno tome, otkazivanje ne mora nužno signalizirati kraj uspjeha brenda na tržištu. Naprotiv, može se smatrati poslovnom prilikom za učenje, rast i prilagodbu.

Ključne riječi: otkazivanje, cancel culture, brend, kompanija, proizvod, kupci, publika

## Summary

This thesis analyzes the phenomenon of cancel culture as a significant challenge for product brands and their public relations strategies. The study examines the cases of four major brands - Balenciaga, Starbucks, Pepsi, and Victoria's Secret - as examples of how large companies are publicly shamed for „inappropriate“ behavior. With the rise of social media and the ability for people to gather in digital spaces around shared values, sending out the wrong message has become a substantial threat for these brands. The analysis shows that the most effective strategy for companies facing public criticism is to apologize, take responsibility for their actions, and implement positive changes. Consequently, being canceled does not necessarily signal the end of a brand's success in the market. On the contrary, it can be seen as a business opportunity to learn, grow, and adapt.

Key words: canceling, cancel culture, brand, company, product, buyers, audience