

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPORABA SODOBNIH TRŽENJSKO KOMUNIKACIJSKIH
PRISTOPOV OB NASTOPU KRIZE**

Ljubljana, april 2022

NINA WOJČICKI

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nina Wojčicki, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uporaba sodobnih trženjsko komunikacijskih pristopov ob nastopu krize pripravljene v sodelovanju z izr. prof. dr. Gregorjem Pfajfarjem

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobil/-a vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil/-a;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil/-a soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študenta(-ke): _____

KAZALO

UVOD	1
1 TRŽENJSKE IN KOMUNIKACIJSKE AKTIVNOSTI PRI PODJETJIH, PRISOTNIH NA MEDNARODNEM TRGU	3
1.1 Trženjske aktivnosti mednarodnih podjetij	3
1.1.1 Pomen vlaganja v ugled podjetja	7
1.1.1.1 Vpliv ugleda podjetja	8
1.1.1.2 Vpliv ugleda na uspešnost reševanja krize	9
1.2 Pripovedovanje zgodb	11
1.3 Komunikacijski kanali.....	15
1.3.1 Sodobni komunikacijski kanali	16
1.3.1.1 Družbeni mediji.....	17
1.3.1.2 Vpliv družbenih medijev.....	19
2 TEMELJNE ZNAČILNOSTI KRIZE IN KRIZNEGA KOMUNICIRANJA	20
2.1 Osnovne lastnosti krize.....	20
2.2 Osnovne lastnosti kriznega komuniciranja	22
2.2.1 Strategije kriznega komuniciranja	25
2.2.1.1 Teorija popravila podobe	26
2.2.1.2 Teorija situacijske krizne komunikacije.....	27
2.2.1.3 Model kriznega komuniciranja prek družbenih medijev.....	29
2.2.1.4 Povzetki teorij kriznega komuniciranja	29
2.2.2 Faze kriznega komuniciranja.....	30
2.2.2.1 Predkrizna faza.....	31
2.2.2.2 Faza reševanja krize	31
2.2.2.3 Pokrizna faza	32
2.2.3 Sodobni prijemi kriznega komuniciranja	32
2.2.3.1 Vloga družbenih omrežij v strategijah kriznega komuniciranja.....	33
2.2.3.3 Uporaba orodja pripovedovanja zgodb v krizni komunikaciji	36
3 UPORABA PRISTOPOV KRIZNEGA KOMUNICIRANJA V PRAKSI.....	37
3.1 Konkretni primeri uporabe pristopov kriznega komuniciranja	37
3.1.1 Blagovna znamka: Victoria's Secret.....	37
3.1.2 Blagovna znamka: Nike Inc.	38

3.1.3	Blagovna znamka: Burberry.....	39
3.1.4	Blagovna znamka: The North Face.....	39
4	RAZISKOVALNI NAČRT EMPIRIČNEGA DELA.....	40
4.1	Metodološka izhodišča	40
4.1.1	Namen in cilj raziskave	40
4.1.2	Opredelitev raziskovalnih vprašanj.....	40
4.1.3	Opredelitev metode raziskovanja	41
4.1.4	Opis poteka raziskave.....	42
4.1.5	Oblikovanje vzorca	43
4.1.6	Ovrednotenje in omejitve raziskave.....	44
4.2	Povzetek glavnih izsledkov raziskave	45
4.2.1	Glavni izsledki raziskave: Victoria's Secret.....	45
4.2.2	Glavni izsledki raziskave: Nike Inc.	48
4.2.3	Glavni izsledki raziskave: Burberry	50
4.2.4	Glavni izsledki raziskave: The North Face	53
4.2.5	Povzetek izsledkov raziskave za blagovno znamko.....	56
4.3	Razprava o rezultatih raziskave.....	56
	SKLEP.....	63
	LITERATURA IN VIRI.....	65
	PRILOGE	77

KAZALO TABEL

Tabela 1:	Ugled podjetja in blagovne znamke	10
Tabela 2:	Pripovedovanje zgodb	14
Tabela 3:	Teorije kriznega komuniciranja	29
Tabela 4:	Povzetek izsledkov raziskave za blagovno znamko.....	56
Tabela 5:	Ključne ugotovitve raziskave	62

KAZALO PRILOG

Priloga 1:	Tabela s povzetkom ključnih točk komuniciranja ob nastanku kriznega dogodka pri Victoria's Secret	1
------------	---	---

Priloga 2: Uradno opravičilo Victoria's Secret s strani Eda Razeka na družbenem omrežju Twitter.	2
Priloga 3: Povzetek vseh ključnih objav in komentarjev, povezanih s kriznim dogodkom pri blagovni znamki Nike.	3
Priloga 4: Tabela s povzetkom vseh ključnih točk komuniciranja ob nastanku kriznega dogodka Burberry.	5
Priloga 5: Objava Liz Kennedy na osebni profilu Instagram.	7
Priloga 6: Opravičilo Riccarda Tiscija na osebni profilu na družbenem omrežju Instagram.	8
Priloga 7: Tabela s povzetkom vseh ključnih točk komuniciranja ob nastanku kriznega dogodka The North Face.	9
Priloga 8: Odziv vodilnega koordinatorja pri Wikimedii Liama Wyatta.	10
Priloga 9: Komunikacija med koordinatorjem Wikimedie in konkurentom, blagovno znamko Patagonia.	11

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

slov. - slovensko

UVOD

Na sodobnem trgu, ki je globalen in dinamičen, sta za podjetja oziroma blagovne znamke ključna dobro razumevanje in uporaba sodobnih pristopov trženjskega komuniciranja. Omenjeno postavi trženje kot eno od ključnih aktivnosti za uspešno delovanje in ustvarjanje dodane vrednosti. Zavedati se je treba, da samo ponujanje izdelka ali storitve ne zadostuje več. Sodobni porabnik hrepeni po celostni in nadgrajeni izkušnji, ki je osnova za razlikovanje podjetja od konkurentov (Kim, Kang & Hoon Lee, 2020, str. 91). Velik pomen ugleda se izkaže ob nastopu kriznega dogodka, ki pripelje do neskladja med pričakovanji porabnika in dejanskim rezultatom ter zahteva dodatno angažiranje, v sklopu katerega se podjetje po navadi opre predvsem na preteklo uspešno delovanje v upanju, da bo s tem vzbudilo največjo možno mero zaupanja in okrepilo vezi s porabniki (Cooper, Merrilees & Miller, 2020). Korporacijska kriza je nepričakovan in nerutinski dogodek ali sosledje dogodkov, ki sproži zaznano neskladje med pričakovanji porabnika in dejanskim rezultatom. (Coombs, 2014, str. 1095). Nastop krize je lahko posledica nepričakovanega dogodka ali človeške napake oziroma neučinkovitega vodenja. Komuniciranje s porabniki postane na tej točki posebej pomembno, saj je porabnik v negotovosti veliko bolj nagnjen k iskanju informacij, ki bi pojasnile nastalo neskladje. Prav dostop do celostnih in ažurnih informacij pripomore k manjši verjetnosti negativnega odziva na nastalo situacijo (Chung & Lee, 2016, str. 346).

Pri načrtovanju trženjskega komuniciranja v krizi je treba tako v čim krajšem časovnem okviru pripraviti verodostojno celostno razlago, ki bo zavirala negativno nastrojena čustva do podjetja in hkrati krepila ugled (Grappi, Roman & Bagozzi, 2013, str. 1817). Glede na vsa orodja in pristope, ki jih ponudi sodobni asortiman trženjskega komuniciranja, se zdi posebej zanimiv način, ki povezuje preteklost s kritično sedanjostjo v želji po predstavljanju potenciala za uspešno prihodnost, pristop pripovedovanja zgodb (Cooper, Merrilees & Miller, 2020). Prezvzeti je treba pobudo in javnosti ponuditi čim bolj celosten vpogled v krizno situacijo ter predstaviti načrtovano pot iz nje prek posredovanja zgodbe (Eray, 2018, str.140). S tem ne le celotno izkušnjo z blagovno znamko poveže v smiselno in zaokroženo celoto, temveč tudi poglobi odnos in za porabnika ustvari dodano vrednost ter stimulira racionalno in čustveno obnašanje (Eray, 2018, str.141).

Pomembna ni zgolj posredovana vsebina, temveč tudi izbor komunikacijskih kanalov, prek katerih se dostopa do javnosti (Skard & Thorbjørnsen, 2014, str. 154). Učinkovitost komunikacijskih kanalov in kakovost komuniciranja sta zelo pomembna dejavnika pri določanju zaznane vrednosti in zvestobe porabnika ter posledično sooblikovalca porabnikovega odnosa do podjetja (Verhoef & Donkers, 2005, str. 35). Smiselno je, da podjetje poseže po lastnih neposrednih virih in skrbi za neposredne objave, saj tako strateško omili negativne posledice, ki jih povzročijo mediji (Kim, Johnson & Park, 2017). Podjetja v kriznem komuniciranju kljub temu ne smejo zanemariti povezovanja z različnimi mediji, saj jih to prikazuje kot bolj dostopne in dovzetne za stanje v družbi, hkrati pa jim omogoča lažje usmerjanje toka informacij, vezanih na krizo (Feng, Zhao & Feng, 2021). Medtem se

uporaba sodobnih digitalnih komunikacijskih kanalov zdi potencialna prednost, saj omogoči večjo personalizacijo sporočil in višjo stopnjo odzivnosti, ki pripelje do zблиžanja s porabniki (Majid, 2021). Kadar govorimo o sodobnih, digitalnih komunikacijskih kanalih, je neizogibna izpostavitve velikega pomena družbenih medijev, ki v komunikacijo vnašajo s strani porabnikov tako želeno interaktivnost in večjo mero transparentnosti (Kim, Zhang & Zhang, 2016, str. 904). Uporaba družbenih medijev je vsekakor dvorezni meč za podjetja, saj lahko ob premišljenem in dobro zastavljenem načrtu komunikacije pozitivno prispevajo k obnovi zaupanja, vendar lahko prav tako hitro neprimerna uporaba nastalo situacijo še poslabša (Triantafillidou & Yannas, 2020).

Pri gradnji sodobnih trženjskih strategij komuniciranja je tako nujno vključiti družbene medije, ki porabnike spreminjajo iz pasivnih poslušalcev v aktivne soustvarjalce vsebine, ki redno izražajo svoje mnenje, za katero pričakujejo, da bo tudi slišano in prejelo odziv na potencialna vprašanja in pomisleke. Zmožnost interakcije smiselno krepi tudi odnose na obeh straneh, s čimer je povezan ugled podjetja oziroma blagovne znamke. Pomen ugleda, ki se gradi skozi daljše časovno obdobje, se pokaže kot ključen tudi ob nastopu kriznega dogodka, kjer podjetju služi kot kapital, saj je dokazano, da prav ugled porabnike najpogosteje stimulira k zagovorništvu. Omenjeno da jasno vedeti, da je za podjetja pomembno, da so njihove blagovne znamke povezane tako s čim višjo kakovostjo izdelkov oziroma storitev kakor tudi z etničnim in družbeno odgovornim ravnanjem.

V sklopu celotnega magistrskega dela skušam odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Na kakšen način in po katerih korakih so podjetja, celostno gledano, komunicirala z javnostjo ob nastopu kriznega dogodka s pomočjo sodobnih pristopov trženjske komunikacije?
2. Kakšno vlogo je ob trženjskem komuniciranju po nastopu kriznega dogodka odigrala porabnikova zaznava blagovne znamke – korporativno zmogljivo, družbeno odgovorno ali kombinacijo obojega?
3. Kakšen vpliv na krizno situacijo in trženjsko komunikacijo podjetij so imela družbena omrežja v konkretnih situacijah?

V magistrskem delu si prizadevam proučiti do sedaj predstavljeno teoretično znanje o trženjski komunikaciji v krizi in omenjeno povezati s konkretnimi primeri blagovnih znamk, ki jih podrobno analiziram v empiričnem delu naloge. Namen empiričnega dela je ponuditi poglobljeno analizo poteka komunikacije izbranih štirih blagovnih znamk, prisotnih v modni industriji oblek in dodatkov na mednarodnem trgu, ob nastopu kriznega dogodka. Cilj omenjenega pa je sistematično pregledati prvotne odzive na krizni dogodek ter proučiti okoliščine in jih smiselno povezati z odzivi zainteresirane javnosti in porabnikov s pomočjo kvalitativne metode raziskovanja, netnografije. Izbor te kvalitativne metode raziskovanja se zdi smiseln z vidika, da je internet vedno dostopnejši medij in podkrepjen z dejstvom, da je

namen magistrskega dela spoznati in proučiti sodobne pristope trženjskega komuniciranja v času krize ter odzive zainteresirane javnosti nanje, kjer sta zagotovo nezanemarljiva vpliva digitalizacije in globalizacije vseh procesov.

Magistrsko delo je razdeljeno na uvod, štiri vsebinska poglavja in sklep. Vsebinsko gledano, uvod v grobem predstavi vsebino in nakaže obravnavano temo. Sledi prvo poglavje, ki opisuje dosedanja teoretična dognanja glede trženjskih in komunikacijskih aktivnosti pri podjetjih na mednarodnem trgu. V sklopu tega so obravnavane trženjske aktivnosti, koncept ugleda blagovne znamke in podjetja, trženjsko orodje pripovedovanja zgodb ter komunikacijski kanali z osredotočenostjo na družbene medije in njihov vpliv. Sledi poglavje, ki se posveti značilnostim krize in kriznega komuniciranja ter predstavi osnovne lastnosti obeh konceptov, različne strategije in faze krize ter obravnava sodobne prijeme kriznega komuniciranja. Tretje poglavje je precej bolj praktično usmerjeno, saj so v njem predstavljene štiri blagovne znamke, ki so se v preteklosti znašle v krizni situaciji in v nadaljevanju dela služijo kot material za izvedbo empirične raziskave. Četrto poglavje zajema empirični del, v katerem najprej smiselno predstavim metodološka izhodišča, opredelim namen, cilj in raziskovalna vprašanja, definiram metodo in opišem potek ter potencialne omejitve. V zadnjem delu povzamem glavne izsledke, ki so v povezavi s teoretičnimi navedbami material za diskusijo. Zadnji vsebinski del magistrskega dela predstavlja sklep, kjer so strnjene ključne ugotovitve magistrskega dela, predstavljen prispevek k teoriji in praksi ter zbrana priporočila na podlagi ugotovljenega.

1 TRŽENJSKE IN KOMUNIKACIJSKE AKTIVNOSTI PRI PODJETJIH, PRISOTNIH NA MEDNARODNEM TRGU

1.1 Trženjske aktivnosti mednarodnih podjetij

Razmere na svetovnem trgu pod vplivom sil globalizacije in digitalizacije prisotnim podjetjem pripravljajo vedno nove izzive in priložnosti, ki zahtevajo visoko mero prilagodljivosti, iznajdljivosti in odzivnosti. Skladno s tem se spreminja pomen različnih funkcij v podjetju in lahko bi trdili, da je v aktualnih razmerah trženje, poleg tehnološkega razvoja ter proizvodnje, postalo ena izmed glavnih aktivnosti za ustvarjanje vrednosti podjetja na kapitalstskih trgih (Schmid, Grosche & Mayrhofer, 2016, str. 536). Trženje je aktivnost, ki bodisi ustvarja dodatno vrednost za podjetje in mu pomaga doseči svoj potencial na trgu bodisi ostane zgolj podpornik ostalim aktivnostim, ki so potrebne za delovanje podjetja (Moorman & Day, 2016, str. 10).

Kadar govorimo o trženjskih aktivnostih v podjetjih, prisotnih na mednarodni ravni, literatura omenja dva ključna pristopa vodenja; usklajevanje in izoblikovanje. Oba sta nujno potrebna za doseganje uspeha na trgih z različnim kulturnim, geografskim, institucionalnim in administrativnim okoljem. Komuniciranje mednarodnih podjetij se opisuje kot skupek različnih pristopov, kot so znamčenje, odnosi z mediji, odnosi z zaposlenimi in poslovna

komunikacija. Pri snovanju krizne strategije komuniciranja so priporočeni upoštevanje pomena gradnikov blagovne znamke podjetja, poznavanje dejanskega kriznega stanja, odziv podjetja na krizo in analiza rezultatov, ki so temu sledili (Greysen, 2009, str. 594).

Cilj trženjskih aktivnosti je graditi močno podjetje z blagovno znamko, ki bo na podlagi ugleda ohranjala zvestobo kupcev in v svoje vrste privabljala optimalen kader. Vse to pa zvišuje vrednost podjetju in izboljšuje položaj deležnikov (Kumar, Sujit & Kareem Abdul, 2020, str. 94). Dobra organizacija trženjskih in komunikacijskih aktivnosti je skozi čas postala ključna za doseganje odličnosti podjetja, ki vodi do doseganja pozitivne percepcije podjetja na trgu, zato ne preseneča, da je tudi delež v proračunu podjetja, namenjen trženju, skozi čas vedno večji, njegove postavke pa vedno bolj kompleksne (Schmid, Grosche & Mayrhofer, 2016, str. 539).

V sodobnih pristopih komuniciranja mednarodnih podjetij je ključen koncept vključujoče trženjske komunikacije, ki si prizadeva ohranjati konsistentnost sporočilnosti z internimi strategijami podjetja in s podobo v očeh porabnikov z namenom zagotavljanja njihove pripadnosti. Na vedno bolj zasičenem svetovnem trgu se mednarodna podjetja soočajo z vedno bolj zahtevnimi in informiranimi porabniki, katerih potrebe je optimalno prepoznati, še preden se jih začnejo zavedati sami, ter z vedno večjo konkurenco, ki sili, da s ponujenimi izdelki ali storitvami izstopajo. Zgolj ponujanje izdelka ali storitve ni dovolj, ustvariti je treba izkušnjo in celostno podobo, ki bo podjetje diferencirala od ostalih ponudnikov na trgu ter pomagala ustvariti bazo zvestih porabnikov (Kim, Kang & Hoon Lee, 2020, str. 91).

Porabnik postane središče snovanja trženjskega spleta, ki ga je v primeru kriznega stanja smiselno prilagajati v želji po ohranjanju zaupanja in ugleda (Hewett & Lemon, 2019, str. 509), ki temelji na izvedbi poslovanja podjetja, vedenju podjetja in podporni komunikaciji (Greysen, 2009, str. 596). Pogosto se v komunikacijskih procesih pojavlja težnja po vzpostavljanju posebne vezi med podjetjem in porabniki, kar se kot velika prednost izkaže v kriznih situacijah (Einwiller, Laufer & Ruppel, 2017, str.1111), saj krepi verjetnost, da bodo porabniki ob nastopu negativnih dogodkov samoiniciativno poiskali dodatne podatke in jih uporabili za zagovor podjetja (Jeon & Baeck, 2016, str. 555).

Zmotno bi bilo misliti, da podjetja, ki že od začetka ciljajo na mednarodne trge, primarno ne organizirajo svojega delovanja glede na matično državo in šele s časom in med razvojem to prilagajajo ostalim trgom (Aspelund, Koed Madsen & Moen, 2007, str. 1431). Za podjetja na globalni ravni je smiselna uporaba družbenih omrežij, saj poleg dopuščanja različne stopnje vključenosti in velikega dosega omogočajo tudi takojšen vpogled v odziv javnosti in olajšujejo načrtovanje nadaljnjih strategij komuniciranja (Lee & Atkinson, 2019, str. 182). Hkrati se pogosto pojavi potreba, da se podjetje, ki je sicer načrtovalo ostati zgolj na domačem trgu, v boju za preživetje poda v mednarodne vode in je temu primerno prisiljeno prilagoditi svoje procese (Aspelund, Koed Madsen & Moen, 2007, str. 1431).

Pomembno vlogo pri načrtovanju strategij trženjskega komuniciranja igra proces globalizacije in digitalizacije ter fenomen družbenih omrežij, ki širijo doseg, zvišujejo stopnjo vključevanja javnosti in zagotavljajo takojšen vpogled v odzive. Po drugi strani podjetja postavita pod drobnogled kritične in informirane javnosti, ki je o vsakršnem spodrsrljaju obveščena v realnem času (Lee & Atkinson, 2019, str. 183). Kot razlog za to se navajajo vedno bolj kompleksni izdelki, zahtevni kupci, ki težijo k vključenosti in k pristnim odnosom v vseh življenjskih situacijah, ter nepopustljivi mediji, ki lahko, zahvaljujoč moči svetovnega spleta, pridejo do velikega nabora informacij in jih v relativno kratkem času posredujejo širši javnosti neomejeno na geografsko lokacijo (Clementson, 2020, str. 3).

Kot eno izmed konkurenčnih prednosti, ki ni le ključna za razlikovanje od konkurentov v zlatih časih delovanja podjetja, temveč služi kot nekakšno blažilo situacije v primeru nastopa kriznega dogodka, si tako podjetja prizadevajo graditi na čim višjem ugledu podjetja oziroma z njim povezane blagovne znamke, v kar usmerjajo delovanje vseh svojih trženjskih in komunikacijskih aktivnosti.

Ugled blagovne znamke in podjetja. Ugled podjetja je zagotovo eno izmed bolj dragocenih sredstev podjetij in njegova vrednost je v poslovnem svetu že dolgo znana. Neposredno je povezan s pozitivnim zaznavanjem in dojemanjem pri porabnikih skozi daljše časovno obdobje. Navezuje se na pretekla dejanja in njihove rezultate, hkrati pa nudi osnovo za ustvarjena pričakovanja deležnikov, s čimer neposredno vpliva na zaznavanje in odnos do blagovne znamke s strani porabnikov (Chierici, Del Bosco, Mazzucchelli & Chiacchierini, 2019, str. 218). Gray in Balmer (1998, str. 700) ga opisujeta kot izkupiček konstantnega in konsistentnega delovanja podjetja, ki je podkrepljeno z učinkovito komunikacijo z zainteresirano javnostjo. Nima zgolj močnega vpliva na oblikovanje javnega mnenja, temveč na globalnem trgu predstavlja potencialno konkurenčno prednost in neposredno vpliva na finančno stanje podjetja (Ryschka, Domke-Damonte, Keels & Nagel, 2016, str. 201). Ugled blagovne znamke bi lahko povezali s kakovostjo, ki jo porabniki povezujejo z identifikacijskimi elementi blagovne znamke, kot so ime, slogan, design, simboli ali kateri izmed ostalih možnih elementov, ki pripomore k razlikovanju (American Marketing Association, 2008).

Vedno večji poudarek prehaja na ustvarjanje čustvene vrednosti za porabnika, ki kliče po intenzivnem komuniciranju z vsemi deležniki. Omenjeno od podjetij zahteva, da pri delovanju tudi v praksi ravnajo skladno z vrednotami, navedenimi v korporacijskih dokumentih (De Chernatony, 1999, str. 160). Na tej točki se soočimo s pojmom ugleda, ki so ga Lee, Lim in Drumwright (2018, str. 600) pojasnili kot hibridno združenje med zmožnostjo opravljanja vseh ključnih poslovnih procesov ob skrbi za družbeno odgovornost. Ločimo lahko dve vrsti ugleda glede na to, na kakšen način porabnik zaznava in presoja podjetje. Lahko gre za ugled, ki izvira iz sposobnosti ustvarjanja izdelkov ali storitev, ki so inovativne in visoko kakovostne, ali pa za ugled na podlagi družbene odgovornosti, ki je vezan na aktivnosti v dobrobit družbe, v kateri prisostvuje ali jih organizira. Družbeno odgovorna podjetja so pogosto zaznana kot bolj prijazna in dostopna, medtem ko so podjetja,

katerih ugled temelji na sposobnosti, pogosto zaznana kot bolj kompetentna in zmožna neodvisnega doseganja rezultatov. Tukaj se zdi pri odločanju podjetij, v katero smer bodo vlagala večji del sredstev, pomembna ugotovitev, da kljub nesporni rasti pomena družbene odgovornosti in vedno večjemu poudarku na ustvarjanju pristnih odnosov z javnostjo, ta še vedno ne more povsem nadomestiti nedovršenosti izdelka ali storitve (Johnson, Mao, Lefebvre & Ganesh, 2019, str. 567).

Pomembno je, da pri ohranjanju ugleda podjetja ne sledijo zgolj trenutnim trendom, temveč s svojim delovanjem krepijo tudi svoje vrednote, na katerih gradijo skozi čas (Foroudi, 2018, str. 273). Glavne vrednote so tiste, ki ključno vplivajo na ugled, zato jim je treba nameniti dodatno pozornost tako pri grajenju na ugledu kakor tudi pri njegovem reševanju oziroma popravljanju (Cooper, Merrilees & Miller, 2020). Močna blagovna znamka, ki si želi biti prisotna na svetovnem trgu, mora skrbeti za ugled na osnovi sposobnosti, ki ji zagotavlja konkurenčnost z vidika kakovosti in inovativnosti izdelkov, po katerih hrepenijo sodobni porabniki. Nikakor pa ne sme zanemariti naraščajočega pomena etničnega vedenja in družbene odgovornosti (Ryschka, Domke-Damonte, Keels & Nagel, 2016, str. 202).

Najbolj preprost in pogost znak, da posamezno podjetje oziroma pripadajoča blagovna znamka pri porabniku uživa določen ugled, je, da jo posameznik priporoča ostalim, ker je očitno izpolnila njegova pričakovanja, ustvarjena na podlagi posredovane obljube. Pri tem se pokaže neposredni vpliv ugleda na porabnikovo nakupno namero, zvestobo in zmožnost vplivanja na porabnikov proces odločanja, k čemur stremi večina podjetji na sodobnem trgu (Bang, Odio & Reio, 2014, str. 286). Nedvomno je, da je dojemanje ugleda podjetja pomembna spremenljivka, ki vpliva na odnos posameznika, vendar bi bilo zmotno trditi, da se ugled gradi le prek kupcev, saj gre za kompleksen pojem, ki mora celostno zadovoljiti tudi pričakovanja zaposlenih, investitorjev ter ostalih notranjih in zunanjih deležnikov podjetja (Heinberg, Ozkaya & Taube, 2017, str. 260). Grajenje na ugledu je tako kompleksen in dolgotrajen proces, ki zahteva premišljene poteze in konstantne vloške. Glavni namen je zmanjšati negotovost deležnikov pri odločanju in zagotavljanje družbenega prestiža, povezanega z blagovno znamko podjetja, zaradi katerega je upravičeno pričakovati, da bo imela prednost pred konkurenti. Zdi se, da se sodobni porabnik vse lažje poistoveti z blagovnimi znamkami, ki dosegajo višji ugled, saj je videti, da jim na nek način dodatno potrjujejo pravilnost njihovih odločitev (Choi & Burnham, 2020).

Podjetje lahko smatramo kot pošiljatelja, ki kljub s tem povezanim nastankom potopljenih stroškov v želji po izboljšanju prodajnih rezultatov vlaga v podobo in ugled. Na drugi strani je prejemnik, ki si želi s pridobivanjem novih informacij zmanjšati svojo negotovost pred odločitvijo na način, da bolje spozna podjetje za blagovno znamko in ga skuša povezati s svojimi pričakovanji. Potrošniki tako postanejo tisti, ki zaznajo in interpretirajo signale, ki jih prek svojih komunikacijski aktivnosti pošiljajo podjetja, si jih razložijo ter na podlagi tega sprejmejo odločitve ter rangirajo konkurenčna podjetja glede na svoje preference (Heinberg, Ozkaya & Taube, 2017, str. 261).

Ustvarjanje ugleda je kontinuirano delovanje, ki zahteva več kot le zadovoljevanje porabnikovih potreb skozi daljše časovno obdobje. Enačimo ga lahko s trenutno oceno javnosti glede celovitega delovanja podjetja (Choi & Burnham, 2020). Gre za zelo krhko prednost, saj govorimo o zgolj trenutni celostni predstavi blagovne znamke ali podjetja v zavesti porabnika, na podlagi katere se ovrednoti rezultate preteklih dogodkov in si ustvari pričakovanja glede prihodnosti, a jo lahko razblini že najmanjši incident (Foroudi, 2018, str. 274). Prav časovna komponenta in širina zainteresirane javnosti sta točki, kjer se ugled podjetja razloči od podobe, ki je zgrajena veliko hitreje in predvsem prek oglaševanja in publicističnih aktivnosti (Heinberg, Ozkaya & Taube, 2017, str. 263).

Grajenje ugleda je veliko bolj v rokah zunanjih, ne neposredno povezanih deležnikov, saj s svojimi mnenji in vedenjem lahko vplivajo tudi neprofitne državne organizacije, mnenja ostalih poslovnih strokovnjakov in medijev. Vse to daje občutek, da gre za pristen in bolj nevtralen signal o delovanju podjetja ter njegovih izdelkih ali storitvah, kar ima v primeru dvoma in pomislekov močan vpliv na sprejemanje odločitev (Heinberg, Ozkaya & Taube, 2017, str. 263). V zadnjem času je vedno bolj opazna vloga družbenih medijev, kjer ima praktično vsak posameznik možnost deliti svoja opazovanja in razlage s širšo javnostjo. Tako možnost za razblinjenje ugleda ni več vezana zgolj na interne aktivnosti podjetja, temveč je vedno prepuščena na milost in nemilost porabnikov ter njihovega vključevanja, tako na pozitiven kot tudi na kritičen način. Omenjeno stanje sili k vedno večji pripravljenosti podjetij na relevanten, transparenten in pomirjajoč odgovor v primeru incidenta, ki lahko vodi do kriznega dogodka (Ryschka, Domke-Damonte, Keels & Nagel, 2016, str. 204).

Kot zadnjo velja omeniti še težavo stroškov, ki nastanejo ob vlaganju v ugled in podobo podjetja in se v primeru nastopa škandala, ki vodi do krizne situacije ali neizpolnjene obljube, ki jo podjetje posreduje porabnikom, ne kompenzirajo s pričakovanimi višjimi prihodki, temveč ostanejo zgolj potopljeni stroški, kar je pogosto tudi glavni razlog, zakaj podjetja v ta element vlagajo manj od optimalnega (Heinberg, Ozkaya & Taube, 2017, str. 264).

1.1.1 Pomen vlaganja v ugled podjetja

Glavni cilj delovanja podjetja je prepričati in osvojiti čim večji delež trga in na ta način zagotavljati poslovno uspešnost, vendar gre vedno večji poudarek od zgolj prizadevanja za doseg osnovnega cilja, torej ustvarjanja prihodkov, na poglobljen odnos s porabnikom, saj je postalo jasno, da kljub pozitivnim učinkom transakcij za podjetje vedno bolj ključno vlogo igrata zvestoba in povezanost s porabniki. Porabnik, ki je s podjetjem čustveno povezan, bo vzpostavil bogatejši odnos in tudi prispeval k pozitivnim učinkom za podjetje (Choi & Burnham, 2020).

Porabnik v sklopu ugleda zaznava elemente, kot so asociacije, obnašanje, vtisi in zaznave s strani porabnikov. Pri tem je treba stalno zagotavljati, da so percepcije in pričakovanja

porabnikov vedno skladna s tem, kar podjetje postavlja v jedro svojega delovanja, saj se sicer lahko še tako intenzivno vlaganje v ugled v trenutku razblini (Foroudi, 2018, str. 274). Upravljanje z ugledom pomeni vzdrževanje odnosov med organizacijo in njenimi deležniki, zato je prav oslabitev teh odnosov oziroma zaznavanje potencialnega razočaranja na strani deležnikov lahko največja grožnja (Ryschka, Domke-Damonte, Keels & Nagel, 2016, str. 201). Ne preseneča, da se je v preteklosti nemalokrat dogodilo, da je bil ugled, na katerem je podjetje gradilo več let, uničen v trenutku (Skard & Thorbjørnsen, 2014, str. 152).

Sodobni porabnik se opira na že zbrane informacije, ki pogosto vključujejo zaznavo ugleda podjetja in blagovne znamke, njeno podobo v njegovih očeh in vrednote, za katere se zavzema, pri čemer lahko pričakujemo, da se bo na koncu odločil za tisto, ki bo najbližje njegovi osebnosti in samopodobi (Foroudi, 2018, str. 272). Ugled je skupaj s podobo tako pomemben signal, ki ga podjetje pošilja javnosti, saj sta glavna dejavnika pri razblinjanju dvomov na strani porabnikov in zato vplivata na dejansko moč na trgu (Heinberg, Ozkaya & Taube, 2017, str. 263). Porabnik vложи več zanimanja v poznavanje ozadja podjetja, vzpostavi globlji odnos in bo bolj verjetno samoiniciativno pripravljen širiti dobro besedo o blagovni znamki oziroma zavedno ali nezavedno sodelovati s podjetjem (Choi & Burnham, 2020). Tako bi lahko trdili, da zares uspešno podjetje ne pokriva zgolj visokega tržnega deleža, temveč uživa tudi močno podporo javnosti (Zheng, Liu & Davison, 2018, str. 58).

1.1.1.1 Vpliv ugleda podjetja

Močan ugled na trgu pogosto igra močno vlogo pri zviševanju zadovoljstva in zaupanja, kar krepi tudi zvestobo porabnikov. Polega tega podjetja z višjim ugledom v javnosti veljajo tudi kot bolj privlačni delodajalci, zato jim uspe pritegniti najboljši možen kader, pri partnerjih in drugih deležnikih pa uživajo večje zaupanje, kar vse skupaj olajšuje njihovo delovanje. Pomeni nekakšno jamstvo, da bo podjetje dohajalo in celo prehitelo svojo konkurenco, ter nenazadnje nudi nekakšno podporo v primeru nastopa krize, ki bo pomagala zmanjševati negativne učinke (Ryschka, Domke-Damonte, Keels & Nagel, 2016, str. 202). Je pomembna predispozicija za boljše možnosti reševanja krize, če ta nastopi, saj služi kot nekakšna ublažitev drastičnosti ob napakah (Sengupta, Balaji & Krishnan, 2015, str. 666).

Grajenje na ugledu se izkaže kot ena izmed bolj pomembnih komponent dolgoročnih odnosov z deležniki. Pri tem je smiselno, da tudi podjetje prisluhne porabnikom in jim ponudi možnost, da delijo svoje ideje ter lastne izkušnje izmenjujejo z ostalimi, kar prispeva k transparentnosti in kredibilnosti sporočil (Choi & Burnham, 2020).

Pomembna sta tudi izbira komunikacijskih kanalov in način komuniciranja z javnostjo, saj se zdijo informacije, ki prihajajo prek podjetju lastnih kanalov, na prvi pogled manj kredibilne (Skard & Thorbjørnsen, 2014, str. 154). Visok ugled podjetju ponuja boljše predispozicije za pojavljanje v neodvisnih medijih, ki vzbujajo večjo kredibilnost, s čimer se krepi prisotnost in vključenost v vsakdanje življenje (Foroudi, 2018, str. 274). Pri tem je dokazano, da imajo po navadi prednost družbeno odgovorna podjetja, saj je javnost željna

zgodb o podjetjih, ki ne gradijo le na lastnem dobičku, temveč so vključena k skrbi za družbo in okolje. Sporočila in vsebine visoko uglednih podjetij bodo tako lažje našle prostor za svoje vsebine s strani tretjih virov, kot so neodvisni mediji. Po drugi strani pa se tistim z nižjim ugledom priporoča poseganje po klasičnem oglaševanju, ki načeloma zahteva nekoliko večje enkratne vložke ter ima zaradi pristranskosti nekoliko manjšo kredibilnost. Dokazano je, da so veliko bolj pozitivno sprejete informacije, ki pridejo od nevtralnega vira ali celo prek porabnikov samih. Pri tem se pojavi povezava z družbenimi mediji in ostalimi komunikacijskimi kanali, ki dopuščajo večje možnosti za interakcijo in participacijo tretjih (Skard & Thorbjørnsen, 2014, str. 152).

1.1.1.2 Vpliv ugleda na uspešnost reševanja krize

Z leti so krizni managerji verjeli, da visok ugled podjetja pred nastopom kriznega dogodka ni le nekakšen nevidni kapital, temveč potencialni odgovor za reševanje krize. Dosedanja dognanja pripisujejo milejše posledice in hitrejši izhod iz krize podjetjem, ki so že pred nastopom krize uživala visok ugled med porabniki (Kumar, Parsad, Bamel, Prashar & Parashar, 2019, str. 868), saj ta pozitivno vpliva na učinkovitost ohranjanja zaupanja pri porabnikih ob nastopu kriznega dogodka (Kumar, Sujit & Waheed, 2019, str. 99). Najbolj drastične posledice podjetje utрпи, ko je krizni dogodek vezan na katero izmed ključnih identitetnih lastnosti ali korporacijskih vrednot (Dawar & Lei, 2009, str. 512).

Teorija vključenosti pravi, da porabnik raje in bolj iskreno sodeluje pri gradnji blagovne znamke podjetja, kadar čuti določeno povezanost, in enako velja, ko pride do zagovarjanja in zaupanja. Cilj je torej ustvariti na ugledu grajen odnos, ki stimulira porabnika, da bo zaupal in mogoče celo zagovarjal podjetje ali blagovno znamko, ne le v obliki priporočil ter zvestobe, temveč tudi ob nastopu neželenih dogodkov (Choi & Burnham, 2020). Porabniki od podjetij z visokim ugledom pričakujejo več tudi glede reševanja kriz, saj jih dojemajo kot neke vrste superiorne subjekte, od katerih pričakujejo postopanje na visoki ravni na vseh področjih delovanja (Sengupta, Balaji & Krishnan, 2015, str. 666). Raziskave so pokazale, da javnost od podjetij, ki jim je naklonjena, v prihodnosti stopnjuje pričakovanja. Omenjeno temelji na dejstvu, da njihov odnos ne temelji več zgolj na znanju in informacijah, ki jih pridobijo o podjetju in krepijo njihovo zaupanje, temveč tudi na čustvenih elementih, kar krepí prepričanje, da bo podjetje tudi v času krize situacijo reševalo skrbno in upošteevajoč vse pomembne okoliščine (Zheng, Liu & Davison, 2018, str. 59). Literatura trdi, da podjetja z večjim ugledom pritegnejo večji odziv javnosti, kar je sicer pozitivno za prepoznavnost, vendar obenem postavi podjetje pod drobnogled glede sleherne poteze (Choi & Burnham, 2020).

Zgodba blagovne znamke se začne z vlaganjem v njeno podobo, osnovano na vrednotah, za katere se zavzema, ter podkrepljeno z vsemi elementi njene identitete, kar postopno skozi daljše časovno obdobje vodi do ugleda na trgu. Ta proces ni vedno preprost. V realnem svetu je pogosto prekinjen zaradi kriznega dogodka, ki lahko močno zamaje obstoječe stanje in od

podjetij zahteva dodatno angažiranost za ponovno vzpostavitev ugleda. V takih primerih se podjetje pri reševanju opira na svoje delovanje v preteklosti oziroma na tako imenovano zapuščino podjetja. Vodilo za to je ideja, da bo pri porabnikih z obujanjem spominov na preteklo delovanje in s predstavljanjem zapuščine vzbudilo več zaupanja, avtentičnost in legitimnost ter se z njimi bolje povežalo. V primeru preteklega dobrega ugleda je tako smiselno izkoristiti že obstoječe gradnike in jih posredovati na trg prek pripovedovanja zgodbe (angl. storytelling), saj s tem posežejo po edinstveni možnosti povezave preteklosti s kritično sedanjostjo ter prihodnostjo, na kateri gradijo (Cooper, Merrilees & Miller &, 2020). V nadaljevanju sledi tabela 1, ki vključuje povzetke obravnavanih dognananj vezanih na ugled podjetja in blagovne znamke.

Tabela 1: Ugled podjetja in blagovne znamke

Avtor, letnica	Ideja teorije	Glavni izsledki
Gray & Balmer, 1998	Ugled je izkupiček konstantnega in konsistentnega delovanja.	– Izpostavljen je velik pomen učinkovite komunikacije z javnostjo.
Bang, Odio & Reio, 2014	Ugled ima neposreden vpliv na porabnikovo nakupno namero.	– Priporočanje ostalim uporabnikom. – Okrepljena zvestoba blagovni znamki.
Chierici, Del Bosco, Mazzucchelli & Chiacchierini, 2018	Ugled je rezultat pričakovanj porabnikov in preteklih dejanj podjetja.	– Povezava s pozitivnim zaznavanjem in odnosom skozi daljše časovno obdobje.
Ryschka, Domke-Damonte, Keels & Nagel, 2016	Ugled je potencialna konkurenčna prednost.	– Velik pomen vzdrževanja odnosov z deležniki. – Potreba po stalni transparentnosti in relevantnosti v načinu komuniciranja.
Lee, Lim & Drumwright, 2018	Ugled je hibridno združenje med zmožnostjo opravljanja poslovnih procesov in skrbjo za družbeno odgovornost.	– Delitev na ugled na podlagi sposobnosti ustvarjanja dobička in ugled iz družbene odgovornosti. – Odsotnost ene od komponent lahko resno ogrozi ugled podjetja.
Choi & Burnham, 2020	Ugled je trenutna ocena javnosti glede celovitega delovanja skozi čas.	– Daljša časovna komponenta in širina zainteresirane javnosti zavečjo nevtralnost. – Pozitivni vplivi čustvene povezave in odnosa z blagovno znamko. – Globlji odnosi večajo možnost za sodelovanje porabnika.

Vir: lastno delo.

1.2 Pripovedovanje zgodb

Sodobni prijemi v trženju se vedno bolj poslužujejo prefinjenih metod vplivanja na človeški um, saj se porabnik zaradi prenasičenosti s trženjskimi sporočili neposrednih namer vedno bolj zaveda in postaja nanje odporen. Fokus zanimanja se z izdelka oziroma storitve ter njihovih ključnih lastnosti premika na izkušnjo ter zgodbo, ki jo podjetje ustvari za porabnika (Zubiel-Kasprowicz, 2016, str. 52). Lahko bi rekli, da želijo podjetja z uporabo kreativnosti in s pripovedovanjem dobrih zgodb doseči čustveni odziv in se izogniti spregledanosti v množici (Woodside, 2010, str. 533). Pripovedovanje zgodb s strani podjetij je proces razvijanja organizacijskega sporočila z uporabo pripovedi o ljudeh, organizaciji, preteklosti, vizijah za prihodnost, z uporabo povezovanja in dela v podjetju v želji, da bi pri porabniku dosegli nekakšen nov pogled ali okrepili doseganje mnenje o podjetju (Jones & Comfort, 2018, str. 6).

Človeški možgani si informacije, posredovane prek dobrih zgodb, v primerjavi s suhoparnim naštevanjem dejstev, lažje in bolj doživeto zapomnijo (Lee & Jahng, 2020, str. 984). Zgodbe dopuščajo podoživljanje ali ponovno soočanje z določenimi situacijami, čustvi, dejanji, kar vodi do novih spoznanj in občutka zadovoljstva ob razpletu. Ko govorimo o zgodbah, se soočamo z določenimi arhetipi, ki so v človeški zavesti prisotni vso zgodovino človeštva, zato ne preseneča, da jih pri ustvarjanju lastnih vsebin uporabljajo tudi podjetja (Woodside, 2010, str. 535). Zgodba po navadi pojasni obstoj podjetja in blagovne znamke, pri čemer je smiselno posebej izpostaviti njen namen in prizadevanja (Zubiel-Kasprowicz, 2016, str. 53). Podjetja na ta način celotno porabniško izkušnjo povežejo v smiselno in vsebinsko povezan paket, ki temelji tudi na vzpostavljanju globljega odnosa in ustvarja dodano vrednost (Woodside, 2010, str. 533). Vseprisotnost, prepričljivost in celovitost pa služijo kot osnova za ustvarjanje in krepljenje povezanosti na različnih družbenih in ekonomskih ravneh (Eray, 2018, str. 140).

Vedno pogostejša uporaba pripovedovanja zgodb temelji predvsem na pričakovanih vedno bolj zahtevnih porabnikom in rastoči moči družbenih omrežij, ki od podjetij zahtevajo pripravo kakovostnih pisnih, slikovnih, zvočnih vsebin in posnetkov (Jones & Comfort, 2018, str. 7). Deluje na predpostavki, da si ljudje informacije, predstavljene v obliki zgodbe, bolje zapomnijo, saj jih lažje povežejo v neko celoto, ki vzbudi čustven odziv. Gre torej za orodje, ki prek celotnega procesa vključuje možganske funkcije porabnikov na različnih ravneh in tako krepí učinkovitost sporočanja (Zubiel-Kasprowicz, 2016, str. 50). Porabnika se skuša navdušiti prek celotne izkušnje, ki ga popelje na popotovanje z blagovno znamko (González Romo, Garcia Medina & Plaza Romero, 2017, str.141).

Pripovedovanje zgodb zahteva dodatno kreativnost, saj je treba predstaviti doživet vpogled v delovanje podjetja in prek zgodbe sporočiti izvirno idejo, s katero želi nagovoriti porabnike (Woodside, 2010, str. 533). Pri izbiri tematike igra ključno vlogo poznavanje ciljne skupine in njihovih lastnosti ter zanimanj, vendar podjetja najpogosteje vključujejo svojo vizijo, poslanstvo, stališča in zgodovino (Eray, 2018, str. 140). Pri tem lahko vključujejo elemente,

kot so arhetipi, simboli, miti, podobe ali metafore, ki pripomorejo k temu, da vsebina postane porabniku hitreje dojemljiva in olajšuje pomnjenje (Zubiel-Kasprowicz, 2016, str. 52). Pripovedovanje zgodb je tako idealen način za doseganje številnih ciljev. Prepričljive zgodbe vodijo do maksimalne optimizacije iskalnikov (angl. search engine optimisation), optimalne uporabe orodij družbenih omrežij ali za pridobivanje novih strank (angl. lead generation) (Pulizzi, 2012, str. 118).

Ni pa primerno zgolj za komuniciranje z zunanjimi deležniki, temveč je učinkovito tudi pri komuniciranju z zaposlenimi ter upravo, omenja pa se tudi kot učinkovito orodje kriznega komuniciranja. Zgodbe in njihovo pripovedovanje so jedro delovanja podjetij, saj krepijo korporacijsko kulturo in spodbujajo vedenje v skladu z njenimi vrednotami in idejami. V najboljših primerih pomagajo tudi pri širjenju dobrih praks in znanja, rešujejo težave in pomagajo pri sprejemanju odločitev (Eray, 2018, str. 141)

Podjetja skozi pripovedovano zgodbo prenesejo svoje ideje v prakso in na prefinjen način prikažejo, kako njihov izdelek ali storitev rešuje problem in zadovoljuje pričakovanja porabnikov (Eray, 2018, str.140). Ustvarjati morajo privlačne vsebine, ki bodo pritegnile javnost in posredno, z ohranjanjem in privabljanjem kupcev, vplivale tudi na poslovne rezultate (Pulizzi, 2012, str. 118). Prepričljive zgodbe imajo prepoznavno strukturo z uvodom, glavnim delom in zaključkom ter vključujejo navdušujoče karakterje in razburljive zaplete, ki pritegnejo občinstvo, ki v zgodbi prepozna stične točke z lastno realnostjo (Eray, 2018, str. 142). Omenjene točke so zametki, kot so lokacije, dejanja, vedenja, zapleti in zaključki, ki porabnika asociirajo na vsakdanje življenje in s tem povečujejo dojetje, empatijo in prepoznavanje predstavljenih konceptov (Woodside, 2010, str. 534). S pomočjo pripovedovanja zgodb tako združimo zbujanje racionalnega in čustvenega obnašanja pri porabniku (Eray, 2018, str. 141).

Digitalizacija in možnost interakcije sta pripovedovanje zgodb ponesli na povsem novo raven, saj porabnik prek blogov, forumov in družbenih omrežij ni le tihi opazovalec zgodb, temveč ima možnost vstopiti v ustvarjeni svet in postati njihov soavtor (González Romo, Garcia Medina & Plaza Romero, 2017, str.142). Pričakovano pomen pripovedovanja zgodb krepi tudi dejstvo, da je vedno bolj uporabljano v trenutno najbolj razvijajočih se oblikah trženja, digitalnem in mobilnem trženju, ter je eden izmed ključnih gradnikov komuniciranja mednarodnih podjetij prek družbenih medijev (González Romo, Garcia Medina & Plaza Romero, 2017, str.141).

Z naraščajočim trendom vpliva skupnosti in družbenih medijev na splošno se vedno bolj uveljavlja tudi vsebina, ki jo ustvarjajo porabniki sami (angl. user generated content – UGC). Omenjene vsebine in zgodbe v okviru tega, ki jih pripovedujejo porabniki, pa v času krize celo izpodrinejo zgodbe, ki jih posreduje javnost (Eray, 2018, str. 140). Upoštevajoč dokazano dejstvo, da sta pomnjenje in učenje prek pripovedovanja zgodb dve izmed bolj učinkovitih metod, za podjetje ni pomembno le ustvarjati lastno zgodbo, temveč tudi

prisluhni pripovedovanju porabnikov v povezavi s podjetjem (Woodside, Sood & Miller, 2008, str. 99).

Cilj pripovedovanja zgodb v trženjskih sporočilih je zmanjšati indiferentnost porabnikov z intenzivnim izpostavljanjem toku informacij. Na ta način pride do poglobljanja zavedanja in prepoznavanja blagovne znamke v zavesti s pomočjo povezovanja elementov podobe z zgodbo, ki jo sporočajo. Porabnik si tako bolje zapomni in posledično tudi začuti povezavo z blagovno znamko. Dobra in prepričljiva zgodba tako poleg tega, da vzbudi podzavest, tudi spodbudi kognitivno zaznavanje in se trajno ohrani v spominu porabnika. Podjetje loči od ostalih in s tem ustvari trajno konkurenčno prednost. Prispeva tudi k večplastnosti podjetja, saj mu poleg same podobe, ki jo kaže z vizualnimi elementi, doda še osebno noto, s katero se porabniki seznanijo prek zgodbe (Zubiel-Kasprowicz, 2016, str. 51).

Poznamo tri vrste zgodb, ki jih podjetja pripovedujejo:

- zgodba o podjetju in/ali z njim povezano blagovno znamko,
- zgodbe, vezane na izdelke ali storitve, in
- zgodbe porabnikov, ki so vezane na podjetje.

Prav slednje zahtevajo okrepljen dialog med podjetjem in porabniki, ki ga omogočajo predvsem sodobni kanali in orodja, ki spodbujajo interaktivnost (Eray, 2018, str. 139). Podjetja tako s svojimi vsebinami s tradicionalnimi mediji tekmujejo za pozornost javnosti in si kontradiktorno hkrati prizadevajo tudi pritegniti njihovo pozornost (Pulizzi, 2012, str. 119). Zgodbe so tako postale pomembne za sporočanje mnenja oziroma stališča glede moralnih in političnih pogledov ter obveščanja o družbeni odgovornosti podjetij.

Čeprav se zdi, da zgodbe nekako počlovečijo delovanje podjetja in vzbujajo čustvene povezave, je treba biti do njih kritičen. Omenjeno orodje lahko z lahkoto tudi zavede javnost in služi zgolj kot prikrievanje dejanskega stanja v ozadju dobre zgodbe (Jones & Comfort, 2018, str. 8). Dobro pripovedovanje upošteva tudi skeptičnost javnosti in se zaveda, da ni vse samo v povedanem, temveč bo javnost poleg povedanega videla tudi ostale vsebine, vezane na podjetje, ter nenazadnje ocenjevala konkretna dejanja podjetja (Woodside, 2010, str. 534). Trenutni trendi v medijskem prostoru gredo v smeri prevlade digitalnih kanalov, soustvarjanja vsebine, vključevanja javnosti ter vedno večjega pomena jasne in transparentne komunikacije v vsaki situaciji (Lee & Jahng, 2020, str. 986). Cilj uporabe sodobnih orodij komuniciranja, kakršno je pripovedovanje zgodb, je razblinjati dvome (Eray, 2018, str. 141). V nadaljevanju sledi tabela 2, kjer so povzeta vsa glavna dognanja vezana na pripovedovanje zgodb.

Tabela 2: Pripovedovanje zgodb

Avtor, letnica	Ideja teorije	Glavni izsledki
Woodside, 2010	Pripovedovanje zgodb pripomore k boljšemu pomnjenju informacij pri porabniku.	<ul style="list-style-type: none"> – Zgodbe dopuščajo podoživljanje ali soočanje z poznanimi situacijami in razpleti. – Porabniško izkušnjo poveže v smiselno celoto in nadgradi vrednost za porabnika.
Gonzalez Romo, Garcia Media & Plaza Romero, 2017	Pripovedovanje zgodb sodeluje pri grajenju podobe.	<ul style="list-style-type: none"> – Podjetja sporočajo svojo zgodbo in svoje vrednote, s čimer želi navdušiti porabnika. – Orodje komuniciranja se zelo dobro obnese v digitalnem in mobilnem trženju,
Jones & Comfort, 2018	Pripovedovanje zgodb je proces razvijanja organizacijskega sporočila.	<ul style="list-style-type: none"> – Pripovedovanje o zunanjih in notranjih deležnikih ter predstavljati preteklost in načrte za prihodnost. – Prikazovanje podjetja v novi luči ali podkrepitev do sedaj znanega.
Eray, 2018	Pripovedovanje zgodb služi kot osnova za ustvarjanje in krepljenje odnosov z javnostjo.	<ul style="list-style-type: none"> – Ključno je dobro poznavanje ciljne skupine ter njenih lastnosti in zanimanj. – Zgodbe krepijo korporacijsko kulturo in vrednote. – Porabnik jih lažje dojema, saj prepozna arhetipe in stične točke z lastno realnostjo. – Združujejo racionalno in emocionalno vedenje uporabnika. – Ugodno orodje komuniciranja za uporabo na družbenih omrežjih.

Vir: lastno delo.

1.3 Komunikacijski kanali

Poglavitni namen trženjsko-komunikacijskih kanalov je doseganje čim širšega kroga porabnikov, prenašati sporočilo in stimulirati odziv (Verhoef & Donkers, 2005, str. 34). Predstavljajo stično točko med podjetjem in porabnikom, prek katere prihaja do interakcije med celotno izkušnjo (Lipowski & Bondos, 2018, str. 171). Učinkovitost komunikacijskih kanalov in kakovost komuniciranja sta zagotovo zelo pomembna dejavnika pri določanju zaznane vrednosti in zvestobe porabnika ter posledično sooblikovalca porabnikovega odnosa do podjetja. Pri tem so raziskave pokazale, da sta bila prav učinkovitost in način uporabe komunikacijskih kanalov močna dejavnika pri določanju, saj je dokazano, da je porabnik veliko bolj dojemljiv za trženjska sporočila, ki imajo osebno noto (Verhoef & Donkers, 2005, str. 35).

Različne kanale je smiselno povezati v celoto in prek njih usklajeno in organizirano komunicirati (Hänninen & Karjaluoto, 2017, str. 460). Razumevanje prednosti vsakega posameznega komunikacijskega kanala ter zmožnost združevanja in kombiniranja z namenom ustvarjanja nepozabne porabniške izkušnje bosta v prihodnosti zagotovo igrala še večjo vlogo in podjetjem predstavljala pomembno konkurenčno prednost (Cvitanović, 2018, str. 296). Izbor komunikacijskih kanalov, prek katerih bo podjetje komuniciralo, mora biti skladen s celotno trženjsko strategijo in zagotavljati doseganje vseh ciljnih segmentov (Pastore & Vernuccio, 2016). Jasno je, da podjetje ne sme dopustiti, da bi celotna komunikacija slonela le na enem kanalu, hkrati pa mora sporočati usklajeno, sistematično in prilagojeno skozi vse uporabljene kanale (Cvitanović, 2018, str. 296). Ključno je, da ne glede na komunikacijski kanal ohranja enak ton komuniciranja s porabniki, zaposlenimi in ostalo zainteresirano javnostjo. Pri tem je ključno predajanje enotnih in celovitih sporočil, ki so skladna s poslanstvom, vizijo in vrednotami ter tako krepijo ugled. Pomen prepletenosti kanalov in celovitosti posredovanja vsebine je velik, saj če porabniki ne najdejo vseh zelenih informacij prek kanalov podjetja, posežejo po drugih kanalih, do katerih dostopajo brez večjih ovir, dokler ne najdejo zadovoljivega odgovora (Lipowski & Bondos, 2018, str. 172).

Glavni namen tradicionalnih komunikacijskih kanalov je doseči čim širšo javnost ter posredovati konsistentno sporočilo in graditi na prepoznavnosti podjetja ali blagovne znamke. Prvotno so podjetja posegala predvsem po pasivnih komunikacijskih kanalih, ki dosegajo množice, krepijo zavedanje porabnikov in jih spodbujajo k poseganju po stičnih kanalih (Jucha, Jaculjakova, Laitkep & Corejova, 2020, str. 369). Njihovi glavni pomanjkljivosti sta relativno nizka stopnja kognitivne aktivnosti pri porabniku ter majhna verjetnost, da spodbuda preide v dejanje. Poleg tega se zdijo nekoliko neprilagojeni sodobnemu porabniku, saj ne dopuščajo dvosmerne komunikacije in personalizacije sporočil. Hkrati se pri pasivnih, tradicionalnih komunikacijskih kanalih uporablja pristop streljanja, kjer podjetje sicer doseže široko množico, vendar tudi delež tistih, za katere je posredovano sporočilo povsem nepomembno (Majid, 2021).

Dejstvo, da se večina poslovnih procesov digitalizira in premika na splet, ne preseneča, saj se ljudje tega vedno bolj uporabljajo za dostopanje do velike količine najrazličnejših informacij (Jucha, Jaculjakova, Laitkep & Corejova 2020, str. 368). Tukaj vstopijo v igro modernejši, digitalni komunikacijski kanali, ki z omogočanjem interakcije ter s stalnim zbiranjem podatkov o navadah in potrebah posameznega porabnika podjetju nudijo odlično osnovo za oblikovanje trženjskih strategij in komunikacije, ki bo pri porabniku dosegla maksimalen odziv. Digitalni komunikacijski kanali omogočajo večjo personalizacijo sporočil ter porabniku olajšajo iskanje podjetja ali blagovne znamke, ki bo najbolj sovpadala z njihovimi željami, cilji in vrednotami. Porabniku daje moč, da izbira, katerim informacijam želi biti izpostavljen, kar poveča verjetnost, da bo našel vsebine, skladne s svojimi zanimanji, prepoznal povezavo s podjetjem in postal dejanski kupec podjetja (Majid, 2021).

1.3.1 Sodobni komunikacijski kanali

Sodobni digitalni komunikacijski kanali se premikajo v smeri čim bolj personalizirane interakcije med podjetjem in posameznim porabnikom, kar izpodriva prejšnji model, kjer je podjetje komuniciralo z množico porabnikov. Bogata medijska vsebina, ki je posredovana brez večjih naporov, je eden izmed razlogov za vedno večje prehajanje s tradicionalnih na digitalne komunikacijske kanale. Interakcija, ki predstavlja eno izmed glavnih sestavin obogatene medijske vsebine, posredovane prek digitalnih medijev, pa vnaša še komponento časa. Odzivnost v določenem relativno kratkem času je ključna. Poleg tega je treba upoštevati tudi družbeno komponento, saj so vsebine veliko lažje deljene med porabniki ter izpostavljene zainteresirani javnosti (Lipowski & Bondos, 2018, str. 171). Sodobni pristopi in kanali, ki so na voljo trženju, pa dopuščajo in olajšujejo tudi dostop do novih, prej težje dosegljivih trgov (Sudhakara & Raghavendra, 2017, str. 3).

Zahvaljujoč napredni tehnologiji, se z relativno nizkimi stroški ustvari interakcija s porabnikom, ki krepi zaupanje (Hänninen & Karjaluoto, 2017, str. 462). Pri tem je potrebno razumevanje, kakšno vlogo igra določena tehnologija v vsakdanjiku porabnika, na podlagi česar se pripravi strategija za snovanje optimalne porabniške izkušnje, ki bo usmerjena na zelene skupine. Pri tem ni cilj zgolj prenašati zeleno sporočilo, temveč pripraviti komuniciranje, prilagojeno porabniku in obdobju, v katerem se nahaja, saj se porabniki v različnih fazah na enaka sporočila odzivajo drugače (Cvitanović, 2018, str. 297). Učinkovitost digitalnih kanalov je vezana na visok tehnološki razvoj, kar zahteva stalno prilagajanje vsebin, da bodo primerno prikazane na napravi, prek katere bo do njih dostopal porabnik. Porabnik mora biti izpostavljen pravilni vsebini ob pravem času na pravi napravi (Jucha, Jaculjakova, Laitkep & Corejova, 2020, str. 365).

Digitalni komunikacijski kanali porabniku omogočajo tudi odziv in vključevanje pri sooblikovanju končnih sporočil podjetja. Vedno bolj pogosto so vključena tudi sporočila drugih porabnikov, kar krepi kredibilnost in zaupanje (Majid, 2021). Digitalni kanali so nekoliko zabrisali mejo med v preteklosti zelo uporabljano delitvijo med komunikacijo "iz

oči v oči« ter masovnim komuniciranjem, saj so digitalni kanali lahko pogosto zaznani tako kot masovna kakor tudi kot osebna komunikacija (Hänninen & Karjaluoto, 2017, str. 460).

1.3.1.1 Družbeni mediji

Družbeni mediji so, zahvaljujoč digitalizaciji, postali eden od najpomembnejših kanalov komuniciranja tudi v poslovnem svetu. Predstavljajo prakse, obnašanje in aktivnosti, vezane na deljenje znanj, mnenj, dejstev in informacij s pomočjo pogovorov in medijskih vsebin. Najpogosteje so povezani z družbenimi omrežji, ki so skupki digitalnih tehnologij, povezanih v spletno stran ali/in aplikacijo, ki porabnikom v digitalnem okolju omogoča deljenje in prejemanje informacij (Paurova, Krizanova & Nadanyiova, 2020, str. 494). Porast uporabe je vezana predvsem na razširjeno uporabo interneta ter mobilnih tehnologij, ki porabnikom omogočajo dostop do družbenih medijev v praktično vsakem trenutku (Chen & Lin, 2019, str. 26). Značilnost najbolj popularnih družbenih omrežij, ki imajo zavirljiv vpliv na posameznikovo življenje, je visoko število uporabnikov, ki na njih redno objavljajo različne vsebine (Paurova, Krizanova & Nadanyiova, 2020, str. 494).

Cilj družbenih medijev je širjenje informacij širokemu spektru porabnikov v upanju, da bodo pritegnili njihovo pozornost in vzbudili odziv (Sajid, 2016, str. 2). Velik vpliv na njihovo naraščajočo moč imajo zagotovo številne pametne naprave, ki so med porabniki vedno bolj priljubljene ter dopuščajo takojšen dostop do družbenih medijev in deljenih informacij (Schivinski & Dabrowski, 2016, str. 192). Pri dostopanju do dnevnih novic so tako vedno večji substitut tradicionalnim medijem, saj lahko prek njih dostopamo do informacij z vsega sveta v realnem času (Akram, 2018, str. 351). Tradicionalni množični mediji so tako izgubili svoj dominantni položaj kot vir informacij, saj porabniki vedno bolj pogosto za pridobivanje in izmenjevanje informacij posegajo po družbenih medijih (Lou & Yuan, 2019, str. 60).

Zelo zanimiv pojav je, da vsakdo lahko prispeva delček informacije, ki se nato poveže v celoto, ki tvori sporočilo ali celo zgodbo, ki jo posameznik prepozna (Schivinski & Dabrowski, 2016, str. 202). S pomočjo tega se odpre dostop do povsem novih informacij, ki so ključne tudi za poslovni svet, saj lahko vplivajo na uspešnost delovanja in upravljanja podjetja (Katsikeas, Leonidou & Zeriti, 2019, str. 410). Podjetja so se na dejstvo, da ljudje vedno več časa preživijo na spletu v iskanju informacij glede ponudbe, komunicirajo z ostalimi porabniki, delijo izkušnje in se vključujejo v deljene vsebine, odzvala s postavitvijo celostne strategije, vezane na družbene medije, med ključne gradnike trženjskih strategij (Chatterjee, Rana & Dwivedi, 2020, str. 534).

Na tej točki velja ponovno omeniti velik pomen digitalizacije za delovanje trženjskih aktivnosti, saj se je prav z nastopom digitalne ere za podjetja odprlo enormno število možnosti za vzpostavljanje in negovanje odnosov z interesnimi skupinami ne glede na fizično razdaljo in upoštevajoč kulturne, politične in ekonomske razlike, s katerimi se soočajo na različnih trgih (Katsikeas, Leonidou & Zeriti, 2019, str. 410). Družbeni mediji dosegajo ciljno publiko z učinkovitim prenosom informacij in pomagajo graditi dolgoročne

tesne odnose s porabniki in hkrati tudi med porabniki samimi ter tako ustvarjajo skupnosti (Chen & Lin, 2019, str. 26). Dobro integrirani družbeni mediji s svojo dinamično strukturo ponujajo možnost za grajanje na odnosih s porabniki, zaposlenimi, skupnostmi ter ostalimi deležniki, zato se zdi škoda, da bi bil ta kanal uporabljen zgolj za posredovanje informacij (Reto, Rauschnabel & Hinsch, 2017, str. 119).

Uporaba družbenih medijev in aktivnost na družbenih omrežjih pripravi prostor za konstantno objavljanje vsebin. Tako se ustvarja skupnost, ki jo povezuje naklonjenost oziroma zanimanje za podjetje ali njegovo blagovno znamko. Kot učinkovit kanal se pokažejo pri krepljenju podobe, krepljenju odnosov z javnostjo, ustvarjanju in ohranjanju ugleda ter zvestobe, pa tudi za trženjske pristope, kot sta na primer viralno in gverilsko trženje (Paurova, Krizanova & Nadanyiova, 2020, str. 494).

Vedno večji delež porabnikov se odloči, da bodo stopili v stik s podjetjem prek računov na družbenih omrežjih. Izkušnja komuniciranja prek njih pri večini porabnikov vpliva na njihovo dojetje in zaznavanje podjetja (Cvitanović, 2018, str. 297). Glavni prednosti družbenih medijev za podjetja sta nižji stroški ter preprostejše in bolj neposredno doseganje obstoječih in potencialnih porabnikov, saj družbeni mediji dopuščajo širjenje znanj in informacij, pridobivanje mnenj in idej (Sajid, 2016, str. 3).

Glede družbenih omrežjih poznamo mikrobloge, kot je na primer Twitter, kjer je cilj hitro in strnjeno podati informacijo ter vzbuditi odzive. Sledijo tista, namenjena predvsem povezovanju, kot so LinkedIn, Facebook itd., omrežja, ki so namenjena deljenju ocen in podajanju mnenj, kot na primer TripAdvisor in Yelp, ter družbena omrežja, namenjena deljenju multimedijskih vsebin, kot je YouTube (Paurova, Krizanova & Nadanyiova, 2020, str. 496). Izbira platform, na katerih bo podjetje aktivno, mora biti skladna s trženjsko komunikacijsko strategijo in prilagojena ciljni skupini porabnikov (Chatterjee, Rana & Dwivedi, 2020, str. 542). Pri izboru družbenih medijev mora podjetje delovati skladno s celostno podobo in poznati ciljno skupino ter navade. Porabniki glede na različne statuse, starost, geografsko lokacijo ali kulturo dajejo prednost različnim družbenim medijem in so aktivni na različnih družbenih omrežjih (Chen & Lin, 2019, str. 25). Pri tem je treba vsebino in način komunikacije prilagoditi kontekstu družbenega medija ter jo pravilno vplesti v določeno družbeno omrežje, saj lahko sicer izpade preveč invazivno. Vedno pogosteje porabniki sami povabijo podjetje k sodelovanju v pogovorih, v tem primeru postane ključen odziv podjetja. Pri tem vidimo, da je prisotnost na družbenih medijih lahko dvorezen meč, saj obstajajo porabniki, ki cenijo vključenost podjetij v pogovore, hkrati pa obstajajo tisti, ki v tem vidijo vdiranje v njihov prostor (Reto, Rauschnabel & Hinsch, 2017, str. 122). Ena izmed večjih prednosti družbenih medijev je tudi izmenjava znanja, ki prinaša vsesplošno korist. Podjetja s trženjem prek družbenih medijev začenjajo dialog s porabniki, vezan na njihove izdelke, v sklopu katerega sporočajo različne promocijske informacije in dopuščajo učenje drug od drugega (Alalwan, Rana, Dwivedi & Algharabat, 2017, str. 1182). Obenem gre za zelo učinkovit kanal, prek katerega lahko podjetje s svojimi vsebinami naslovi množico in jo vključi v pogovor z objavljanjem različnih besedil, slik, video in ostalih

vsebin, ki spodbujajo odzive in vključevanje javnosti (Paurova, Krizanova & Nadanyiova, 2020, str. 495).

Ovrže se tudi prepričanje, da je bistvo le v vsebini, saj postane pomemben tudi kontekst pojavljanja. Poznati je treba lastnosti ter bistvo določenega družbenega omrežja in porabnikom tam ponuditi, kar pričakujejo (Voorveld, van Noort, Muntinga & Bronner, 2018, str. 41). Pri doseganju opaženosti in odobravanja objav je pomembno, da so te čim bolj živahne, pomembna je njihova pozicioniranost in že večkrat omenjena težnja k interakciji (Alalwan, Rana, Dwivedi & Algharabat, 2017, str. 1181). Družbeni mediji dajejo podjetjem identiteto, jih predstavljajo in ustvarjajo določene vezi ter radijo odnose (Sajid, 2016, str. 3). Poleg tega se olajšajo tudi opazovanje in analiziranje odzivov porabnika, kar nudi neposreden in necenzuriran vpogled v njihova mnenja (Reto, Rauschnabel & Hinsch, 2017, str. 123). Podjetje lahko prek družbenih omrežij poroča o trenutnih dogodkih, pomembnih novicah, objavlja slike z različnih sejmov in razstavišč ter z javnostjo deli poročila (Paurova, Krizanova & Nadanyiova, 2020, str. 494). Pomembno je, da ne le predstavljajo svoje rešitve porabnikom, temveč jim prisluhnejo in se poglobijo v pripombe. Družbena omrežja so pripeljala do tega, da je sicer od nekdanj uporabljen pristop "od ust do ust" dobil svojo digitalno različico, katere glavni predstavniki so predvsem ambasadorji blagovnih znamk, aktivni v digitalni sferi (Schivinski & Dabrowski, 2016, str. 194).

Posamezniki se prek družbenih omrežij povezujejo in vključujejo v skupnosti prek medsebojne komunikacije. Komunikacija lahko temelji na najrazličnejših temah, vezanih na posameznikovo vsakdanje življenje in težave, politiko, moč, kulturo, šport, glasbo, hobije in še bi lahko naštevali (Schivinski & Dabrowski, 2016, str. 192). Razlog za pojav spletnih skupnosti, vezanih na podjetje ali blagovno znamko, izvira iz dejstva, da si porabniki ne želijo zgolj izdelka, temveč celostno izkušnjo, ki jo delijo z ostalimi porabniki ali s profesionalnim kadrom, vezanim na ponudnika. Lastnosti spletnih skupnosti so precej podobne lastnostim tradicionalnih skupnosti. Gre za povezovanje članov v želji po samoidentificiranju in srečevanju ostalih članov s podobnim interesi z namenom, da bi delili svojo izkušnjo in prejeli družbeno odobravanje. Pri skupnostih, vezanih na blagovno znamko ali podjetje, vstopi v okvir še vloga blagovne znamke, ki igra ključni element povezovanja in zabriše pomen geografskih in kulturnih lastnosti, saj postane v tem primeru ključno deljenje izkušenj z blagovno znamko (Chen & Lin, 2019, str. 26).

1.3.1.2 Vpliv družbenih medijev

Družbeni mediji so porabnike transformirali iz pasivnih prejemnikov v aktivne ustvarjalce vsebine in oblikovalce mnenj. Možnost, da porabniki širijo svoje mnenje in izkušnje, pripelje tudi do pojava objav negativnih komentarjev, ki imajo predvsem ob nastopu večjega kriznega dogodka tudi nezaželene učinke, kot je na primer padec vrednosti delnic ali upad tržnega deleža (Zheng, Liu & Davison, 2018, str. 57).

Družbeni mediji so nove tehnologije, ki olajšujejo interakcijo in soustvarjanje vsebin, kjer velja posebej izpostaviti vsebino, ki jo ustvarijo porabniki (Alalwan, Rana, Dwivedi & Algharabat, 2017, str. 1181). Podjetja naj bi s kreiranjem lastne vsebine na družbenih medijih spodbujala porabnike k ustvarjanju vsebin in jih ne dojemala kot svojo konkurenco. Vsebine, ki jih ustvarijo porabniki, so primarno deljenje prek svetovnega spleta in jih podjetja lahko izkoristijo kot ideje ter na tak način v svoje aktivnosti vključijo porabnike in hkrati ohranjajo nizke stroške. Ker gre za vsebino, ki jo ustvarijo neodvisni porabniki, jo posameznik dojema kot zaupanja vredno in nevtrarno, kar posledično zagotavlja večji učinek (Schivinski & Dabrowski, 2016, str. 204).

Družbeni mediji so postali zaradi možnosti vključevanja zunanjih oseb pogosto tudi razlog za širjenje netočnih in nepreverjenih informacij. Omenjeno lahko igra veliko vlogo predvsem ob nastopu kriznih situacij, ko mora podjetje pretehtati nadaljnje korake glede komuniciranja, saj lahko pričakuje najrazličnejše odzive deležnikov, ki si prizadevajo oblikovati mnenja. Družbeni mediji so tako dodali novo dimenzijo tudi komunikaciji v času krize, saj so dokazali, da zgolj uporaba tradicionalnih kanalov ne zadošča. Za ohranjanje ugleda med porabniki sta potrebna čim hitrejši odziv in prvoosebna razlaga (Ryschka, Domke-Damonte, Keels & Nagel, 2016, str. 202).

2 TEMELJNE ZNAČILNOSTI KRIZE IN KRIZNEGA KOMUNICIRANJA

2.1 Osnovne lastnosti krize

Korporacijska kriza je nepričakovan in nerutinski dogodek ali sosledje dogodkov, ki sproži zaznane neskladje med pričakovanji porabnika in dejanskim rezultatom (Coombs, 2014, str. 1095). Minimiziranje škodnih posledic, tako ekonomsko-finančnih kot tistih, vezanih na podobo in ugled podjetja, od odgovornih zahteva čim hitrejši odziv (Pastore & Vernuccio, 2016, str. 69). V času krize se spremeni tudi postopek odločanja v podjetju, saj je potrebno hitreje sprejemanje odločitev, katerih pomen postane še bolj ključen kot na vsakdanji ravni, saj popravki praktično niso možni (Dubrovski, 2004, str. 1201).

Glede na izvor poznamo travmatično krizo, ki nastane zaradi nepričakovanega dogodka, ki ga povzroči podjetje samo, nekdo tretji ali naravna katastrofa. Druga možnost je kriza upravljanja, ki izvira iz nepravilnega oziroma neučinkovitega vodenja poslovnih aktivnosti podjetja ter ima po večini ekonomsko-finančne posledice (Pastore & Vernuccio, 2016, str. 70). V nadaljevanju je poudarek na travmatični krizi.

Izvorni dogodek krize je težko predvideti, njegovi učinki pa se v različnih razsežnostih kažejo navzven. Pri tem so učinki odvisni od različnih dejavnikov, kot so stopnja vpletenosti podjetja, prepoznavnost in ugled, geografska lokacija izvora, razsežnost posledic v praksi ter sočasnost ostalih dogodkov, ki vplivajo na fokus pozornosti (Pastore & Vernuccio, 2016,

str. 70). Za podjetje je v želji po odpravljanju razlogov krize in obnovitvi ključno poznavanje razlogov za nastop okoliščin, ki so do tega pripeljale (Dubrovski, 2004, str. 1201).

Pri odločanju glede odgovornosti igra pomemben dejavnik to, ali je bilo dejanje, ki je vodilo do krize, storjeno zavestno in namerno ali je šlo le za odziv na določeno stanje. Stopnja vpletenosti in odgovornosti pa po navadi ključno vpliva na velikost grožnje, ki jo kriza predstavlja podjetju (Yakut & Gül Bayraktaroğlu, 2021 str. 571). Poznamo krizo, kjer je podjetje žrtev, naključno krizo in namerno krizo. Pri tem ima najvišjo stopnjo vključenosti podjetje v namerni krizi in najnižjo, kadar je zgolj žrtev spleta dogodkov. Obratno sorazmerno s tem se razporedi tudi odgovornost za posledice (Wang & Wanjek, 2018, str. 85).

Stopnja možnosti predvidljivosti nastopa krize se razlikuje od primera do primera, zato je smiselno nekaj pozornosti nameniti opazovanju potencialnih vzrokov ter tako zmanjšati verjetnost nastanka (Pastore & Vernuccio, 2016, str. 70). Pri večini kriz, povzročenih na podlagi človeške napake, lahko že vnaprej zaznamo določene signale, ki jih ob pravilni obravnavi podjetje sprejme kot prvi opomin. Znaki krize se lahko, posamezno ali skupaj, pojavijo na različnih področjih delovanja. Pomembno je, da jih podjetje zazna in jim posveti določeno pozornost, saj ima tako na voljo določen časovni razpon med pojavom prvih znakov ter dejanskim nastopom posledic, da se nanje pripravi s kriznim načrtom (Dubrovski, 2004, str. 1209).

Najprej je treba prepoznati tako splošne kot tudi specifične pomanjkljivosti in nevarnosti za podjetje, sledijo identifikacija ključnih deležnikov in določitev članov ekipe, zadolžene za krizno komuniciranje, ter izbira komunikacijskih kanalov. Priprava za primer nastopa krize zajema dve ključni komponenti, prepoznavanje mogočih scenarijev krize ter razporejanje virov in kapacitet, ki so na voljo za njeno obvladovanje. Cilj je minimizacija negotovosti, krajšanje časa za sprejemanje odločitev, odzivov in obnovitev ter ohranjanje vsaj določene stopnje nadzora nad potekom dogodkov (Pang, Cropp & Cameron, 2006, str. 374). Priporočljivo je, da ima podjetje že vnaprej pripravljene postopke, potrebne za izhod iz potencialne krize, vsaj za tiste situacije, ki jih je možno predvideti vnaprej (Yakut & Gül Bayraktaroğlu, 2021, str. 571).

Ker se informacije, zahvaljujoč sodobnim tehnologijam, hitro širijo, je pri podjetjih, prisotnih na mednarodnem tržišču, pričakovati, da bo krizni dogodek, ki izbruhne na enem od trgov, prenesel podobne učinke tudi na ostale trge. Tako morajo biti načrti prilagojeni posamezni geografski enoti in se odzivati na regionalne posebnosti, hkrati pa še vedno slediti ključnemu načrtu, kako podjetje celostno komunicira s trgom. Pogosto se namreč zgodi, da podjetja sicer imajo načrt, vendar ta ni ustrezen za vse poslovne enote, saj je načrt, ki je povsem ustrezen glede na razmere, s katerimi se soočajo na sedežu, absolutno neustrezen za odmaknjene geografske enote (Pang, Cropp & Cameron, 2006, str. 373).

Korporacijske krize so po navadi vezane na negativne dogodke, ki zmanjšajo pozitiven pogled deležnikov na podjetje, skladno s tem pa pritegnejo tudi negativno poročanje medijev, ki pritegne dodatno pozornost. Omenjeno lahko zamaje stabilnost finančnega in nefinančnega položaja podjetja (Wei, Ouyang & Chen, 2017, str. 2106). Krize se bolj izrazito kažejo pri podjetjih z visokim ugledom, saj so pričakovanja tukaj večja, zato lahko določen odziv povsem uniči podobo in prestižnost podjetja, čeprav bi pri manj znanem podjetju ostal skoraj neopažen. Pri še tako majhni krizi lahko njene posledice drastično vplivajo na delovanje, saj lahko vodijo do izgube ugleda, sprememb pri odnosih s porabniki ter zmanjšanja nakupnih namer, ki povzroči izpad dohodkov, padec tržnega deleža ter negativno nastrojenost javnosti proti podjetju (Yakut & Gül Bayraktaroğlu, 2021, str. 571).

Čeprav ni dvoma, da so prav podjetja, ki doživljajo največji ugled in prepoznavnost, tudi pod največjim udarom ob nastopu krize, pa je priljubljenost podjetja tudi predpostavka, ki podjetju ponuja dodaten manevrski prostor za upravljanje s krizo. Ugled je tako nekakšen modifikator, ki porabnika spominja na čase pred krizo in vse pozitivne lastnosti, ki jih je podjetje izpostavljalo (Wei, Ouyang & Chen, 2017, str. 2106). Upoštevati je treba, da pri sodobnem porabniku brezpogojno zaupanje v obstoj korporacijskih vrednot in izkušenj ne obstaja več. Pojavlja se vedno več poizvedovanj glede iskrenosti, pravičnosti in etičnega delovanja, kar vodi odnos med podjetjem in porabnikom (Balaescu, 2018, str. 10). Dejanja, ki niso skladna z vrednotami in podobo podjetja, ki je predstavljena v javnosti, razbijajo njegovo kredibilnost in avtentičnost (Yakut & Gül Bayraktaroğlu, 2021, str. 572).

Ključno postane, da podjetja zaznajo, kako javnost čuti in ocenjuje nastale dogodke, ter na podlagi tega posežejo po čim bolj učinkoviti strategiji za komuniciranje in upravljanje s krizo. Prvi vpogled porabniku v krizo je navadno ponujen prek medijev, tako so mediji tisti, ki imajo prvi možnost vplivanja na dožemanje dogodka. Več časa kot traja, da se odzove podjetje, manjša bo njegova vloga pri sooblikovanju pogleda javnosti (Kim & Cameron, 2011, str. 832).

2.2 Osnovne lastnosti kriznega komuniciranja

Vsaka kriza ima svoj življenjski krog in s pomočjo dobro pripravljene krizne komunikacije lahko podjetje vpliva in vsaj delno izniči negativno poročanje medijev ter prevzame vodenje toka informacij (Gonzalez-Herrero & Pratt, 1995, str. 26). Pomen kriznega komuniciranja predstavlja zbiranje, procesiranje in širjenje informacij, potrebnih za razlago krizne situacije. Pri načrtovanju trženjskega komuniciranja v krizi je treba v čim krajšem časovnem okviru pripraviti verodostojne razlage, ki bodo zavirale negativno nastrojena čustva do podjetja ter hkrati krepila njegov ugled in podobo v javnosti (Grappi, Roman & Bagozzi, 2013, str. 1817). Ključnega pomena je prepoznati konkretno grožnjo in ugotoviti, kdo bi lahko utrpel bodisi materialno bodisi čustveno škodo (Greyser, 2009, str. 592). Priporočljivo je razviti celostno sporočilo, ki bo transparentno predstavilo odziv podjetja na dogodke. Javnosti je pomembno prenesti sporočilo, ki bo vzbudilo čustva in vplivalo na presojo in odločanje

(Kim & Cameron, 2011, str. 832). Posebej pomembno vlogo na vsakem koraku igrata poznavanje situacije in pravilna ocena stanja, zato je skozi vsak korak ključno aktiviranje analize stanja (Gonzalez-Herrero & Pratt, 1995, str. 27).

Teorija omenja dve možnosti vodenja krizne trženjske komunikacije – bodisi se odgovorni odločijo za upravljanje z informacijami bodisi posežejo po možnosti upravljanja s pomenom krize (Coombs, 2015, str. 144). Načrtovanje, vezano na oba navedena načina, v grobem sledi Benoitovi (1995) teoriji ponovne izgradnje podobe, sestavljene iz petih faz, ki so zanikanje, izogibanje odgovornosti, zmanjševanje napadalnosti, dejanja popravljanja in zatiranja škode ter opravičilo za storjeno. V kombinaciji s samoopazovanjem in močnim zavedanjem lastne identitete lahko podjetje ne le uspešno prebrodi krizo, temveč se tudi izogne njeni potencialni ponovitvi (Cooper, Stavros & Dobeles, 2018, str. 693).

Podjetje se lahko odzove na različne načine. Odloči se lahko za osnovni odziv, popravljanje ugleda, kombinacijo obojega ali pa se odloči, da se ne bo odzvalo. Smiselno je podati vsaj osnovni odziv, saj sicer javnost v želji po razjasnitvi nastalih dvomov poišče informacije drugje, kar lahko pripelje do neresničnih, dvoumnih ali nepopolnih informacij, ki vplivajo na mnenje. Hkrati z minimalnim odzivom podjetje pokaže skrb za širšo dobrobit družbe in sporoči, da dela na odpravi neželenega dogodka ter kako si prizadeva preprečiti ponovitev (Park, 2017, str. 191).

Hiter in celosten odziv je pomemben, saj razširitev negativnih informacij pri deležnikih poveča zanimanje za podjetje. Deležniki ob nastopu negotovosti verjamejo, da je prišlo do kršitve nekih družbenih dogovorov, in želijo čim hitrejša pojasnila, zato začnejo samostojno iskati informacije. Tako postanejo veliko bolj nagnjeni za ustvarjanje lastnih zaključkov, do katerih pridejo prek informacij, ki so v danem trenutku na voljo, ne ozirajoč se na to, kako nepopolne in dvoumne so (Wei, Ouyang & Chen, 2017, str. 2106). Vpliv na dojetje krize pa igra tudi odnos, ki ga je deležnik imel s podjetjem pred nastopom krize, saj se predvsem v času velike negotovosti najprej pojavijo presoje na podlagi ocene preteklega odnosa. Drugi pristop, ki ga porabnik uporabi za zmanjševanje negotovosti, pa je izmenjava informacij z ostalimi deležniki (Wei, Ouyang & Chen, 2017, str. 2107).

Pri pripravi načrta za tržno komuniciranje v krizi je ponujen štirifazni model, kjer se v prvi fazi pojavi management potencialnih težav, v sklopu katerega se prouči okolje in trende, ki bodo v prihodnosti vplivali na potrošnike. Zbere se podatke glede potencialnih težav, se jih oceni in na podlagi tega pripravi komunikacijsko strategijo, ki temelji na tem, da se krizo preusmeri ali v najboljšem primeru celo prepreči. Sledi faza načrtovanja in preprečevanja, ki se posveča težavam, pri katerih so potrebni dodatni ukrepi, zato je treba pripraviti proaktivno politiko in analizirati povezavo podjetja z nastalo situacijo. V tej fazi se na podlagi presoje razsežnosti težave in stopnje kontrole s strani podjetja določi tudi stališče in sporočilo, ki ga bo podjetje sporočalo, in opredeli uporabljane komunikacijske kanale, ki bodo optimalno ustrezali ciljnim skupinam. Če je podjetje na tej točki uspešno, se lahko izogne popolnemu razvoju krize, sicer sledi faza krize, kjer je podjetje že izgubilo možnost

pobude, kar pomeni, da ukrepi, storjeni v prejšnjih fazah, niso bili zadovoljivi. Na tej točki je podjetje omejeno zgolj na odziv, v sklopu katerega mora v želji po zmanjšanju negativnih odzivov pripraviti načrt za odpravljanje škodnih posledic ter poskrbeti, da bo sporočilo zadelo pravo ciljno publiko in doseglo želeni učinek. Kratkoročna krizna komunikacija ni priporočljiva, bolje jo v celoti nadomesti z dolgoročno, ki ima ustvarjene trdne temelje in ni zgolj površinska. Zadnja faza je pokrizna faza, kjer mora podjetje kljub upadu zanimanja s strani javnosti posvečati pozornost nastali težavi ter pripraviti nekakšno oceno in povratno informacijo glede načrta reševanja krize, ki bo pomagal do izboljšanja poteka dogodkov v prihodnosti. Pripravi tudi dolgoročno komunikacijsko strategijo, ki bo zmanjševala škodo, nastalo bo izbruhu dogodka (Gonzalez-Herrero & Pratt, 1995, str. 26).

Pomembna vloga, kadar govorimo o komunikaciji v krizi in o upravljanju v času krize, zagotovo pripada načrtu, ki zajema pripravo, odziv in obnovitev po krizi. Pri tem gre lahko za načrt, ki ustreza vsem enotam, ali pa za različne načrte, prilagojene različnim geografskim poslovnim enotam, kjer je podjetje prisotno (Pang, Cropp & Cameron, 2006, str. 374). Podjetja potrebujejo za učinkovito upravljanje in odpravljanje posledic krize dobro strategijo in predhodne načrte, ki glede komuniciranja vodijo jasno politiko glede uporabe določenega kanala (Yakut & Gül Bayraktaroğlu, 2021, str. 571).

Pri načrtovanju orodij trženjskega komuniciranja v krizni komunikaciji je pomembno tudi upoštevanje faze, v kateri se podjetje v krizi nahaja. V začetnih fazah je smiselno pripraviti sporočilo za javnost z natančnim in celostnim podajanjem informacij, ki mu lahko sledi novinarska konferenca. Vedno bolj pogosta je uporaba krizne spletne strani oziroma podstrani na lastni spletni strani, kjer se sporoča vse, vezano na krizo, ter obvešča javnost o poteku in novostih (Balaescu, 2018, str. 10).

Pod vplivom digitalizacije procesov je pričakovano, da je pri tem treba posebno pozornost nameniti komuniciranju prek družbenih medijev, ki podjetju dopuščajo uporabo maksimalne kreativnosti in izkazovanje lastnega sloga (Yakut & Gül Bayraktaroğlu, 2021, str. 571). Za prenos sporočil, vezanih na krizo, so tako vedno bolj priljubljeni digitalni komunikacijski kanali, kot so spletne strani, e-pošta, blogi podjetij in družbeni mediji, kjer skušajo podjetja pri javnosti doseči pozitiven čustveni odziv. Pri tem se pokažejo pozitivne plati sodobnih komunikacijskih kanalov, saj ti predstavljajo neposredno pot do deležnikov, kar izniči moč medijev, ki so tradicionalno imeli moč presoje, ali bo zgodba prišla do javnosti (Kim & Cameron, 2011, str. 832). Družbeni mediji vključijo izjemno veliko število zainteresiranih posameznikov in hkrati omogočajo hitro širjenje informacij. Gre za kanal, ki je takojšen, vseprisoten in dostopen pri posredovanju informacij, kar dopušča komunikacijo v trenutku. Podjetje pa mora biti pripravljeno tudi na možnost negativnih posledic (Balaescu, 2018, str. 11).

Narašča vpliv in pomen uporabe ter aktiviranja komunikacije prek sodobnih komunikacijskih kanalov, ki zahtevajo uporabo zanje primernih orodij. Takšen način komuniciranja v krizi ni le veliko bolj učinkovit z vidika jasnega prenosa sporočila, temveč

tudi minimizira stroške in krepi kredibilnost. Podjetju nihče ne more očitati, da bi denar, namenjen oglaševanju za pojavljanje v medijih, lahko bolje porabilo za odpravo posledic (Kim & Cameron, 2011, str. 831).

2.2.1 Strategije kriznega komuniciranja

Učinkovitost pri odzivu je posebej pomembna, saj se porabniki veliko bolj intenzivno zavzemajo za določena stališča ob nastopu kriznega dogodka kakor v mirnih časih. Ob nastopu kriznega dogodka tako podjetja uporabljajo različne strategije, kot so razlage, pojasnila, racionalizacija, opravičila ter razlogi in izgovori za nastalo situacijo ter vedenje v njej (Ferguson, Wallace & Chandler, 2018, str. 253). Ob tem je treba poudariti, da je tudi molk ena izmed strategij. Predvsem v situacijah, ko podjetje oceni, da nobena izmed ostalih ponujenih možnosti ne bo prinesla željenega uspeha (Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx, 2019, str. 924).

Ključno pri postavljanju strategij kriznega komuniciranja se zdi to, da podjetje prevzame določeno odgovornost za nastop krize in izrazi zanimanje za pomisleke na oškodovani strani. Odgovor na krizo pa še okrepi z opominjanjem deležnikov na preteklo dobro delovanje podjetja, predstavljanje možnosti, da je podjetje v celotni situaciji zgolj žrtev, ter nenazadnje tudi z dodatnim posvečanjem pozornosti deležnikom (Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx, 2019, str. 924). Kadar govorimo o odgovornosti za nastop krize, ki je ena izmed ključnih elementov, ki vplivajo na izbor strategije, je treba v obzir vzeti, ali je razlog za nastop krize izviral iz notranjega ali zunanjega okolja podjetja (Wang, Wanjek, 2018, str. 86). Prevzemanje odgovornosti lahko postane zelo pomemben dejavnik vplivanja na razplet in učinek odziva. Smiselno je premisliti o tem, da podjetje ne podaja zgolj enega odgovora na krizo, temveč vzpostavi celostno strategijo kriznega komuniciranja (Park, 2017, str. 191). Večina strategij komuniciranja se osredotoča na dejanja, ki bodo služila kot neposreden odziv na krizni dogodek ter hkrati tudi ponudila nekakšne usmeritve za pokrizno delovanje (Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx, 2019, str. 924).

Strategije kriznega komuniciranja bi lahko razdelili na tri širša področja. Prvo je komunikacija, ki poduči, kako se zaščititi in ubraniti pred neželenimi učinki, ki so se pojavili kot posledica incidenta. Sledijo strategije, ki posredujejo informacije za lajšanje posameznikovega soočanja s krizo, kar se pokaže kot posebej pomembno področje pri razumevanju teorije tehničnega prevajanja, ki govori, da je treba negotovo javnost v največji možni meri zasuti z informacijami, ki ji bodo pomagale razumeti nastali položaj. Zadnji dve področji pa pripadata strategijam, ki služijo za popravljanje ugleda, ter strategijam, ki skrbijo za ohranjanje tega prek posredovanja vseh sporočil v sklopu krizne komunikacije (Chung & Lee, 2016, str. 342).

Tudi odgovori na krizo se delijo na dva dela, in sicer na osnovni odziv, ki ponudi vse potrebne informacije, ter odzive, katerih glavni namen je upravljanje z ugledom podjetja med krizo. Slednji odzivi so potrebni predvsem, ko gre za krizo, ki bi jo podjetje lahko

preprečilo, med katere spadajo strategije odzivov, kot so zanikanje, zmanjševanje, ponovna izgradnja in okrepitev (Ferguson, Wallace & Chandler, 2018, str. 253).

Pomembno je tudi samo opravičilo, ki mora s svojo vsebino nekako omiliti kritike na račun podjetja ter skušati spreobrniti negativna mnenja (Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx 2019, str. 924). Retorika opravičevanja je sestavljena pretežno iz sporočil, katerih glavni cilj je popraviti in ponovno vzpostaviti podobo, kredibilnost in legitimnost podjetja v očeh javnosti. Slaba stran opravičila je, da podjetje na ta način prevzame odgovornost in postane tudi pravno odgovorno za vso nastalo škodo, kar lahko znatno oslabi njegov položaj, zato se vedno pogosteje posega po drugih strategijah (Dane & Autumn, 2016, str. 129). Pri razvoju omenjenega pristopa lahko opazimo, da je prešla iz preproste izjave, namenjene opravičilu, v strateško načrtovan kompleks, ki vključuje različne aktivnosti in skuša v celoti popraviti podobo in ugled podjetja (Arendt, LaFleche & Limperopulos, 2017, str. 522).

Ena izmed manj kompleksnih strategij je strategija tehničnega prevoda, ki je oblika kriznega komuniciranja, kjer se javnost ozavešči, kako se obraniti pred škodnimi posledicami krize, kar zmanjša možnost tveganja in zniža negotovost. Gre za strategijo, ki ponuja preproste razlage za kompleksne odgovore. Družbene pojme spreminja v tehnična dejstva, ki služijo kot pojasnilo (Chung & Lee, 2016, str. 342).

2.2.1.1 Teorija popravila podobe

Sledi teorija popravila podobe, ki bistveno obogati seznam možnih strategij in izpostavi velik pomen usmerjenosti v doseganje ciljev tudi pri komuniciranju v krizi (Cheng, 2018, str. 60). Temelji na ideji, da je smisel komuniciranja podjetja z javnostjo usmerjen v doseganje določenih ciljev ter ohranjanje pozitivne podobe in ugleda. Benoitova teorija popravila podobe ponudi pet makrostrategij za komuniciranje podjetij v krizi. Omenjene strategije so zanikanje, izogibanje prevzemu odgovornosti, zmanjševanje žaljivosti, dejanja, namenjena popravljanju posledic, in poraz. Te dodatno razdelimo na štirinajst specifičnih strategij, ki so bolj kot na celostno komuniciranje v krizi vezane na strategijo odziva. To so nadomestilo, osramočenost, krepitev, predaja, minimizacija, dobronamernost, diferenciacija, napad na obtoževalca, transcendenca, nesreča, provokacija, prelaganje krivde, korektivna dejanja in preprosto zanikanje (Ferguson, Wallace & Chandler, 2018, str. 254).

Pri strategiji zanikanja gre za to, da podjetje zgolj zanika incident, ki je sprožil krizo, ali preloži krivdo na druge dejavnike. Naslednja je strategija prelaganja odgovornosti, ki se je po navadi poslužilo podjetje, ki je v krizo zapadlo po nesrečnem spletu okoliščin in se zato odloči za obrambo ali provokacijo. Tretja je strategija zmanjševanja napadalnosti, ki se poslužuje krepljenja odnosov, minimizacije posledic, transcendence, napada na tiste, ki obtožujejo, kompenzacije in diferenciacije. V četrti strategiji, ki vsebuje korektivno dejanje, je podjetje pripravljeno odpraviti nastalo škodo. Peta je strategija poraza, kjer se podjetje opraviči za storjeno in se zgolj posipa s pepelom (Cheng, 2018, str. 61).

Glede na proučeno literaturo je najbolj priporočena strategija za popravljanje podobe podjetja izvajanje korektivnih dejanj, s katerimi poskrbi za odpravo težav, povzročenih zaradi incidenta, oziroma s svojimi dejanji zagotovi, da se to ne bo več ponovilo. Korektivna dejanja so tudi najbolj pogosto uporabljena strategija, po kateri podjetje poseže v fazi po krizi. Po drugi strani je zanikanje najmanj uspešna strategija, ki se v večini primerov izkaže za neuspešno bodisi samostojno bodisi v kombinaciji s katero izmed ostalih strategij (Arendt, LaFleche & Limperopulos, 2017, str. 522).

2.2.1.2 Teorija situacijske krizne komunikacije

Teorija popravljanja podobe predstavlja osnovo teoriji situacijske krizne komunikacije, obema pa je skupno, da ju usmerja raznolikost situacij in okoliščin, v katerih se podjetje znajde v času krize (Ferguson, Wallace & Chandler, 2018, str. 253). V želji po čim boljšem razumevanju, ki omogoča izbor primerne strategije odziva ob nastopu krize, je vse od leta 1995 prevladujoča teorija situacijskega kriznega komuniciranja (Park, 2017, str. 191). V sklopu te je ponujen nabor odzivov na krizo, katerih cilj je zmanjševanje negativnih posledic, preprečevanje negativnih vedenjskih namer in popravljanje ugleda (Kim & Cameron, 2011, str. 832).

Odziv v kriznem komuniciranju mora biti prilagojen, pri čemer govorimo o kombiniranju določenega tipa krize glede na stopnjo pripisovanja odgovornosti z eno izmed ponujenih možnosti odziva (Dane & Autumn, 2016, str. 130). Tukaj se poveže s teorijo pripisovanja, ki omenja porabnikovo težnjo, da vedno najde razlago, ki bo v celotno dogajanje vnesla smisel. Težnja postane še močnejša, ko pride do nepričakovanih dogodkov oziroma dogodkov s pretežno negativno konotacijo (Wei, Ouyang & Chen, 2017, str. 2106). Teorija situacijskega kriznega komuniciranja proučuje, kako vrsta krize, preteklo delovanje podjetja in njegov ugled oblikujejo mnenje javnosti glede pripisovanja odgovornosti za nastop krize ter kakšno mnenje si bodo na podlagi tega ustvarili o podjetju (Kim & Cameron, 2011, str. 833). Ko podjetje javnosti posreduje informacije glede prilagoditev in usmeritev ob incidentu, uporabi eno od štirih možnosti za odgovor, ki so zanikanje, zatiranje, ponovna izgradnja ugleda ali krepitev. Med zanikanje spadajo strategija napada na obtoževalca, zanikanje in iskanje grešnega kozla, pod zatiranje spadata opravičilo in utemeljitev, pri ponovni izgradnji pride do kompenzacije/nadomestila in opravičila ter pri okrepitvi poseže po krepitvi, pohvali in prikazovanju sebe kot žrtve (Liu, Austin & Jin, 2011, str. 351).

Odgovornost za nastop krize enačimo s tem, kako močno deležniki krivijo organizacijo za incident (Kim, Johnson & Park, 2017), kar služi kot nekakšna vsebinska povezava, ki povezuje krizo z izbrano strategijo kriznega komuniciranja (Barkley, 2020, str. 615). Zelo pomemben dejavnik je odgovornost za krizo, saj je ključna za izbor strategije in minimaliziranje škode na ugledu podjetja (Dane & Autumn, 2016, str. 129).

Krize se glede na stopnjo pripisovanja odgovornosti podjetja za nastanek krize delijo na naslednje skupine (Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx, 2019, str. 925):

- žrtevna skupina; podjetje je žrtev in na nastop dogodka, ki je sprožil krizo, nikakor ne bi moglo vplivati;
- skupina nesreče ali naključja; dogodek, ki bi ga sicer pod določenimi pogoji lahko predvideli, toda težko preprečili;
- skupina namernosti, ko gre za povsem preprečljiv dogodek, ki bi ga podjetje lahko predvidelo in preprečilo s skrbnim delovanjem.

V strategijah zmanjševanja učinkov si prizadeva čim bolj ublažiti negativno dožemanje in se izogniti popolni odgovornosti za nastalo. Teorija situacijskega kriznega komuniciranja opredeljuje stopnjo nevarnosti za podjetje glede na to, do kolikšne mere javnost podjetje krivi za vpletenost v krizo. Poleg tega igrajo pomembno vlogo še zgodovina krize in pretekli odnosi podjetja z deležniki, vrsta krize, odziv na krizo ter informacije, ki jih posreduje deležnikom. Zanimljivo ni niti dejstvo, kako je podjetje ravnalo s svojimi deležniki v preteklosti. Grožnja podjetju s strani krize tako narašča sorazmerno s tem, koliko ga javnost smatra za vpleteno v nastop krize (Ferguson, Wallace & Chandler, 2018, str. 251).

Kadar je podjetje minimalno odgovorno in vpleteno, je smiselno poseči po strategijah zanikanja ali podajanja izgovorov in ne takoj preiti na popolno opravičilo (Cheng, 2018, str. 60), saj se z opravičilom prizna odgovornost za nastanek kriznega dogodka, izrazi zadostno stopnjo obžalovanja in javnost prosi za odpuščanje (Dane & Autumn, 2016, str. 132). V situaciji, ko je podjetje žrtev spleta okoliščin, je predlagana strategija zanikanja. Za strategije zanikanja velja, da jih po navadi povežemo s situacijo, ko podjetje ni pripravljeno sprejeti odgovornosti za nastanek krize, saj se v dani situaciji počuti žrtev (Ferguson, Wallace & Chandler, 2018, str. 255). Kadar je podjetje v krizi zaznano kot žrtev, se od njega pričakuje zgolj etični odgovor, v sklopu katerega posreduje določene razlage in nasvete, kako ravnati, v skrajnem primeru je priporočljivo celo podati izjavo, ki vse deležnike opomni, da je tudi podjetje žrtev kriznega dogodka, na katerega ni imelo vpliva (Barkley, 2020, str. 613). Kadar celotna situacija kaže znake nesreče, je priporočena strategija zmanjševanja učinkov krize. V strategijah zmanjševanja učinkov si prizadeva čim bolj ublažiti negativno dožemanje in se izogniti čim večjemu delu odgovornosti za nastalo situacijo (Ferguson, Wallace & Chandler, 2018, str. 253). Pri nesrečah lahko podjetje poseže po nekoliko manj prilagojenih strategijah, torej se posluži podajanja razlogov in izgovorov za nastop krize ter ponudi določeno utemeljitev (Barkley, 2020, str. 613).

Ko nastopi situacija, kjer je očitno, da bi podjetje lahko preprečilo krizni dogodek, je smiseln poseg po strategijah ponovne gradnje ugleda, kjer podjetje prevzame popolno odgovornost, se opraviči in ponudi nadomestilo oškodovanim (Schoofs, Claeys, De Waele & Cauberghe, 2019).

Kadar želimo s kriznim komuniciranjem spodbuditi pozitivne odzive, je smiselno poseči po strategiji korektivnih dejanj, v sklopu česar podjetja predstavijo ničelno toleranco do nastale situacije in hkrati prevzamejo pobudo za odpravo težav in preprečitev njihove ponovitve.

Omenjeno okrepi pozitivno vključenost in zaznavanje porabnikov na družbenih omrežjih, kar vpliva tudi na bolj tradicionalne porabnike in njihove vedenjske vzgibe (Triantafillidou & Yannas, 2020).

2.2.1.3 Model kriznega komuniciranja prek družbenih medijev

Razvoj in dejstvo, da so družbeni mediji postali nepogrešljiv del kriznega komuniciranja, sta pripeljala do nujnih dopolnitev strategij kriznega komuniciranja. Družbeni mediji ustvarjajo priložnosti, kot sta interaktivnost ter možnost dialoga in hitre komunikacije med podjetjem in deležniki (Cheng, 2018, str. 66). Model kriznega komuniciranja prek družbenih medijev tako predstavlja okvir za krizno komunikacijo v spremenjenih obzorjih medijev. Deli se na dva dela, in sicer kako vir in oblika posredovanja informacij v krizi vplivata na možnosti odziva ter na priporočene strategije odziva, prilagojene za uporabo v družbenih medijih (Liu, Austin & Jin, 2011, str. 351).

Model krizne komunikacije v družbenih medijih upošteva vedno večjo samostojnost in ozaveščenost pri deležnikih. Prav tako se vedno pogosteje v želji po pridobivanju in širjenju informacij obračajo na družbene medije, ki jim je treba namenjati večjo mero pozornosti. Upošteva, da javnost posega po družbenih medijih ob nastopu krize s tremi motivi. To so iskanje in deljenje informacij, iskanje čustvene opore in ugotavljanje relevantnosti težave (Liu, Austin & Jin, 2011, str. 351). Vključimo še model interaktivne komunikacije, kjer se pokaže velik pomen hitre odzivnosti in dolgotrajnega dialoga, ki ima pozitivno konotacijo in krepi empatijo podjetja (Cheng, 2018, str. 66).

Kot sklep obravnave različnih teorij veznaih na krizno komunikacijo sledi tabela 3, ki povzame glavne ugotovitve omenjanih teorij.

2.2.1.4 Povzetki teorij kriznega komuniciranja

Tabela 3: Teorije kriznega komuniciranja

Avtor, leto	Teorija	Glavni izsledki
Coombs, 1995	Teorija situacijske krizne komunikacije	<ul style="list-style-type: none"> – Odziv mora biti prilagojen tipu krize in stopnji pripisovanja odgovornosti. – Prouči vpliv preteklega delovanja in ugled v kombinaciji z vrsto krize vpliva na mnenje javnosti. – Stopnja nevarnosti za podjetje je odvisna od pripisovanja vpletenosti v dogodek s strani javnosti.

Se nadaljuje

Tabela 3: Teorije kriznega komuniciranja (nad.)

Avtor, leto	Teorija	Glavni izsledki
Benoit, 1997	Teorija popravila podobe	<ul style="list-style-type: none"> – Cilj komuniciranja je ohranjanje pozitivne podobe in ugleda. – Delitev na pet makrostrategij: zanikanje, izogibanje, zmanjševanje škode, popravljanje posledic in poraz. – Najbolj priporočena so korektivna dejanja.
Austin & Lin, 2017	Model kriznega komuniciranja prek družbenih medijev	<ul style="list-style-type: none"> – Vir in oblika sporočanja v krizi vplivata na odziv. – Strategije je treba prilagoditi sodobnim medijem. – Vloga družbenih omrežij ob nastopu krize je v iskanju in deljenju informacij, nudenju čustvene opore in ugotavljanju relevantnosti nastale situacije. – Težnja po interakciji in vključevanju.

Vir: lastno delo.

2.2.2 Faze kriznega komuniciranja

Coombs (2015) omenja tri faze krize, ki so povezane v ciklu. Sledijo si v zaporedju predkriza, kriza in pokriza. V celotnem ciklu je porabnikovo dožemanje močno povezano tudi z asociacijami na podjetje. To so porabnikove zaznave, prepričanja in sklepanja, vezana na podjetje. V preteklosti so bila smatrana kot precej linearen konstrukt. Porabnik je bodisi imel pozitivne bodisi negativne asociacije. S časom se je ta pristop izkazal za preveč površinskega, zato ga je nadomestilo podrobno raziskovanje, kako porabnik zaznava podjetje glede določenega področja, ki je v ospredje postavilo naslednja vidika (Tao & Song, 2020):

- korporativna zmogljivost, ki temelji na tem, kako podjetje deluje s profesionalnega vidika oziroma kako uspešno je glede izdelkov in storitev, ki jih ponuja;
- korporacijska družbena odgovornost, kjer govorimo o tem, kako se podjetje vključuje v okolje, kjer deluje.

Oba igrata pomembno vlogo ob nastopu krize, saj služita kot osnova temu, kako bodo zaznavali podjetje prek aktivnosti, po katerih bo poseglo in na njih gradilo porabnikovo razumevanje situacije (Tao & Song, 2020). Kriza poleg tega, da med razreševanjem javnost pripelje do določenih sklepov, ustvarja tudi čustvene odzive, zato je treba določeno pozornost posvetiti tudi vedenjskim nameram porabnikov ter se izogniti negativnemu širjenju informacij (Wang & Wanjek, 2018, str. 86).

Krizna komunikacija je tako po navadi osnovana na podlagi analize zaznavanja podjetja v očeh javnosti med vsemi tremi fazami krize. Omenjeno pripomore tako pri obnovitvi podobe in ugleda podjetja kakor tudi kot usmeritev za vodenje komunikacije med celotnim procesom (Ferguson, Wallace & Chandler, 2018, str. 252).

2.2.2.1 Predkrizna faza

V času predkrize je ključna priprava temeljev za uspešno krizno upravljanje in preprečevanje nastanka hujših dolgotrajnih posledic oziroma ponovitve krize. Stopnja predkrize bi lahko označili kot obdobje, ki traja, vse dokler ne pride do nove krize (Coombs, 2015), in se podjetje ukvarja z zaznavanjem opozorilnih znakov, preprečevanjem nevarnosti ter s samo pripravo na krizo (Shari, Buehner & Palenchar, 2011 str. 119).

Pomembno je legitimno in konsistentno komuniciranje z deležniki. V fazi pred krizo se zdi posebej pomemben način komuniciranja prek sporočanja korporativne družbene odgovornosti, ki predstavlja simbolični vir legitimnosti delovanja podjetja. Korporativna družbena odgovornost ima pozitiven učinek na verodostojnost in ugled podjetja. Podjetja, ki veljajo za družbeno odgovorna, imajo boljše možnosti, da bodo s svojimi sporočili pozitivno vplivala na dojetje poteka krize in pripisovanja odgovornosti (Ham & Kim, 2019, str. 355).

Visoka stopnja ugleda podjetja v fazi pred nastopom krize pripomore tudi pri okrevanju in krepljenju zaupanja v očeh porabnikov, vendar sama po sebi še ne predstavlja jamstva za izhod iz krize in uspešno okrevanje (Dane & Autumn, 2016, str. 132). Pozoren je treba biti na dejstvo, da mora biti delovanje v družbeno dobrobit iskreno, saj sicer lahko doseže ravno obraten učinek (Ham & Kim, 2019, str. 356). Osebni pomen podjetja v očeh porabnikov v kombinaciji s poglobljenim odnosom sta elementa, ki lahko bistveno izboljšata predispozicijo podjetja za soočanje s posledicami krize. To pogosto služi kot nekakšen blažilec učinka, ki ga odgovornost za nastanek krize povzroči na mnenje porabnika (Wang & Wanjek, 2018, str. 86).

2.2.2.2 Faza reševanja krize

Čas krize je stopnja v ciklu, ko je za podjetje nujno, da na podlagi dognanj iz predkrize aktivira ukrepe za soočanje z nastalo težavo. Pri tem je ključna podrobna analiza treh

podstopenj omenjene faze. To so prepoznavanje krize, omejevanje krize ter vrnitev v ustaljeno delovno prakso (Shari, Buehner & Palenchar, 2011, str. 119).

Ob nastopu krize so porabniki nagnjeni k temu, da prikličejo svoje asociacije, ki jim pomagajo pri interpretaciji in ovrednotenju informacij, ki jih posreduje podjetje. Pomembno je, da podjetje pozna asociacije porabnikov glede na korporativno zmogljivost in korporacijsko družbeno odgovornost ter temu prilagodi svoje odgovore. Odzivi porabnikov se tako lahko spremenijo glede na asociacije, vezane na podjetje v času pred krizo. Poleg tega imata vpliv na odziv narava krize in dejstvo, na kaj se osredotoči podjetje s strategijami kriznega odziva (Tao & Song, 2020). Odziv v krizi je sestavljen iz informacij, ki podučijo o tem, kaj se je zgodilo, kakšni so vplivi in kako lahko deležniki v danem primeru postopajo, ter informacij o tem, kako se je podjetje prilagodilo na dano situacijo s svojimi dejanji – kaj vse je že bilo in še bo storjeno za odpravo škode in preprečevanje ponovitve (Park, 2017, str. 191).

2.2.2.3 Pokrizna faza

Zadnja je faza po krizi, ko je podjetje že prešlo iz krize in postane bistveno, da bo iz preteklih dogodkov odneslo znanje, ki bo prispevalo k izboljšavi priprave strategij za potencialni nastop naslednje krize. Prizadevati si je treba za grajenje zaupanja v delovanje pri deležnikih ter hkrati tudi zagotavljanje, da je kriza zaključena in vse škodne posledice sanirane (Coombs, 2015). Smiselno je ovrednotenje strategij in procesov, po katerih je podjetje poseglo v času krize, ter s pomočjo transparentne in konstantne komunikacije nadaljevati na vzgajanju čim bolj močnega in pozitivnega odnosa z deležniki, ki bo predstavljal kapital v primeru ponovnega nastopa krize (Shari, Buehner & Palenchar, 2011, str. 119). Korporativna družbena odgovornost pa igra tudi učinkovito vlogo v pokriznih strategijah komuniciranja, saj je ključna pri ohranjanju pozitivnega dojetja in ugleda podjetja (Ham & Kim, 2019, str. 356).

2.2.3 Sodobni prijemi kriznega komuniciranja

Podjetja morajo za ohranjanje ugleda ter vrednosti na kapitalskih trgih, ob nastopu krize, ponuditi odziv, ki posreduje relevantne informacije v najkrajšem možnem času (Feng, Zhao & Feng, 2021). Priporočljiv je doživet in transparenten odziv, usmerjen k ponovni vzpostavitvi legitimnosti delovanja (Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx, 2019, str. 925), kjer skušajo pridobiti odpuščanje, ki bo pomagalo premagati negativno dojetje in popraviti odnos z deležniki, ki ga je kriza ogrozila (Schoofs, Claeys, De Waele & Cauberghe, 2019). Obstaja pet pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na komunikacijo podjetja v vseh fazah krize. Omenjeni dejavniki so izvor krize, vrsta krize, infrastruktura, strategija odzivov in oblikovanje sporočil za javnost (Liu, Austin & Jin, 2011, str. 348).

Informacije, vezane na krizo, ki pridejo neposredno od podjetja, so ključne v času krize. Smiselno je, da podjetje poseže po lastnih neposrednih virih in skrbi za neposredne objave, saj tako strateško omili negativne posledice, ki jih povzročijo mediji (Kim, Johnson & Park, 2017). Podjetja v kriznem komuniciranju kljub temu ne smejo zanemariti povezovanja z različnimi mediji in vsemi zainteresiranimi deležniki, saj jih to prikazuje kot bolj dostopne in dovzetne za stanje v družbi, hkrati pa jim omogoča lažje usmerjanje toka informacij, vezanih na krizo (Feng, Zhao & Feng, 2021). V trenutkih, ko se porabnik znajde v negotovosti, pridobiva čim več informacij za zapolnitev vrzeli v poznavanju situacije. Dostop do celostnih in ažurnih informacij mu predstavlja sredstvo za razblinjanje dvomov, ki zmanjšuje možnost negativnega odziva (Chung & Lee, 2016, str. 346).

Vsak posameznik, ki v času krize deli svoje sporočilo ali informacije v družbenih medijih, postane ustvarjalec komuniciranja in posreduje sporočilo, na katero pričakuje odziv podjetja (Kim, Zhang & Zhang, 2016, str. 904). Podjetja morajo pri tem vzeti na znanje dejstvo, da v sodobnem svetu kriza ni več zgolj lokalna. Omenjeno je vezano predvsem na pojav družbenih medijev, ki so mednarodno javnost, ki ima dostop do informacij ne glede na čas ali lokacijo, spremenili v vplivno silo. Kot posledica tega se podjetja v večini primerov soočajo s situacijo, ki jo je treba reševati z globalnega vidika, zato je treba vzpostaviti strategijo komuniciranja na mednarodni ravni. V podporo temu služi tudi nezanemarljivo dejstvo, da ima mednarodna javnost tudi vpliv na vrednost delnic podjetja na trgu ter na njegovo podobo. Pričakuje se prilagojen odziv, ki upošteva kulturne in demografske razlike in ne zanemari dejstva, da različne kulture drugače dojemajo uporabo sodobnih praks kriznega komuniciranja, kar lahko vpliva na rezultate (Ryschka, Domke-Damonte, Keels & Nagel, 2016, str. 201).

V sodobnem kriznem komuniciranju še vedno prevladuje trend pretežnega poseganja po tradicionalnih odzivih na krizo, kot so zanikanje, utemeljitev in opravičilo. Omenjene strategije so najpogosteje prenesene v komunikacijo prek družbenih omrežij. Čeprav se zdi, da tradicionalne strategije uspešno delujejo v sferi družbenih medijev, je jasno, da je v želji po optimiziranju rezultatov kriznega komuniciranja nujno upoštevanje določenih posebnosti ter prilagoditev, ki podjetju predstavljajo dodaten izziv (Kim, Zhang & Zhang, 2016, str. 908).

2.2.3.1 Vloga družbenih omrežij v strategijah kriznega komuniciranja

Specifična dinamika družbenih omrežij, ki omogočajo živahne diskusije, izražanje čustev ter širjenje informacij, je pripomogla, da so postali nepogrešljiv del krizne komunikacije. Prek svojih profilov na družbenih omrežjih tako posamezniki kot tudi podjetja objavljajo različne informacije, ki temeljijo na njihovem mišljenju, aktivnostih in podatkih, do katerih dostopajo prek ostalih kanalov. Dodatno funkcijo pa družbena omrežja dobijo v času, ko se pojavijo nepričakovani zapleti, ki lahko vplivajo na izdelek ali delovanje organizacije kot celote. V takih trenutkih lahko informacije, pridobljene prek družbenih medijev,

predstavljajo ključni dejavnik za analizo stanja, na podlagi katere podjetje v nadaljevanju postavi svojo komunikacijsko strategijo kot orodje, ki bo služilo za seznanjanje o vsem potrebnem za uspešno prebroditev krize (Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx, 2019, str. 924). Posameznik poseže po njih, ker nudijo edinstveno čustveno oporo, ki postane ključna prav v času kriz (Triantafillidou & Yannas, 2020). Družbeni mediji ponujajo časovno optimalen, neposreden in avtentičen stik s porabniki (Jahng & Hong, 2017, str. 154).

Pomembni lastnosti komuniciranja prek družbenih medijev sta interaktivnost in transparentnost. Interaktivnost družbenih omrežij zagotavlja, da podjetja niso zgolj preprost posredovalec informacij, temveč bodo dobila odzive in ustvarila interakcijo. Naslednja lastnost komunikacije prek družbenih medijev je transparentnost, ki zahteva višje etične standarde, saj je javnost še veliko bolj kritična do podjetij v krizi. Od njih pričakujejo takojšnje odgovore in točne, ažurne informacije (Kim, Zhang & Zhang, 2016, str. 904).

Ob pravilnem postopanju družbeni mediji zagotovo pozitivno prispevajo k obnovi ugleda in zaupanja s strani javnosti, vendar ob nepremišljeni in neprimerni uporabi situacijo še poslabšajo. Napačna in neprimerna uporaba družbenih medijev v času krize se je tako že izkazala za bistveno slabšo izbiro kakor možnost, da se po družbenih medijih sploh ne poseže (Triantafillidou & Yannas, 2020). Posebej pomembno je tudi pripovedovanje dobro pripravljene zgodbe, ki podjetje predstavi kot celoto in je veliko bolj učinkovito v primerjavi s hladnim navajanjem dejstev in odgovorov (Kim, Zhang & Zhang, 2016, str. 907). Najbolj škodljiva in neučinkovita komunikacija pa je pozna in neosebna (Jahng & Hong, 2017, str. 153).

Družbeni mediji puščajo v času krize več manevrskega prostora za komuniciranje, saj podjetja prek njih komunicirajo bolj pogosto in s krajšimi sporočili, hkrati pa uporabijo bolj osebni ton v primerjavi s tradicionalnimi mediji (Jahng & Hong, 2017, str. 154). Pri tem je ključno, da se predhodno seznanijo in proučijo prevladujoče občutke javnosti glede krize. Uporaba nekoliko manj formalnega tona je smiselna tudi z vidika, ker ob uporabi te posameznik začuti več intimnosti v odnosu. Velika prednost je tudi element osebnosti, povezanih s podjetjem, ki so pripravljene v času krize komunicirati in krepiti odnose ter negovati odnos z javnostjo (Kim, Zhang & Zhang, 2016, str. 908).

Povečan obisk družbenih medijev se pojavi predvsem v začetni fazi krize, saj se javnost bolj zanese na informacije, do katerih posega na družbenih medijih, kakor na informacije tradicionalnih medijev. Tukaj opazimo tudi dejstvo, da sta obstoj družbenih medijev in njihova vloga v krizni komunikaciji neposredno povezana tudi s tradicionalnim mediji s prenosom informacij od ust do ust. Tradicionalni mediji vedno pogosteje izkoriščajo družbene medije kot vir za ustvarjanje novic. Z vidika neposrednega vpliva pa je ključna čustvena podpora javnosti, v sklopu katere se javnost na virtualni ravni lahko združi, deli novice in zahteva rešitve (Liu, Austin & Jin, 2011, str. 346).

Družbeni mediji predstavljajo velik izziv kriznim managerjem, saj gre za okolje, kjer se krize lahko sprožijo, se stopnjujejo ter hkrati tudi vplivajo na delovanje tradicionalnih medijev in na njihovo poročanje v času krize (Triantafillidou & Yannas, 2020). Negativni vtisi javnosti postanejo s pomočjo družbenih omrežij viralni v zgolj nekaj sekundah in zelo malo verjetno je, da se bodo kratkoročno in brez posledic povsem porazgubili v množici informacij, zato je potreben premišljen odgovor (Kim, Zhang & Zhang, 2016, str. 908).

Že od začetka prejšnjega desetletja lahko pri večjem deležu podjetij, uvrščenih na Fortune Global 100, opazimo prisotnost na družbenih omrežjih. Aktivna prisotnost na družbenih omrežjih omogoča opazovanje splošnega javnega mnenja o podjetju ter pripomore k sprotnemu razreševanju zapletov in preprečevanju krize (Jahng & Hong, 2017, str. 153). Kljub temu da se pogosto omenja družbena omrežja kot dvorezen meč, bi bilo napačno, da se z odsotnostjo z družbenih omrežij podjetje lažje izogne negativnim komentarjem in širjenju lažnih novic. Omenjene informacije se bodo širile ne glede na prisotnost podjetja. Na družbenih omrežjih se vedno pogosteje pojavljajo tudi vsebine, ki jih ustvarjajo porabniki, ki krepijo prepoznavnost podjetij ter so pozitivne z vidika vključevanja porabnikov in prepoznavnosti, vendar so lahko sestavljene iz napačnih oziroma netočnih informacij, ki širijo govorice in zastrujejo krizno situacijo (Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx, 2019, str. 924).

Izpostavimo tri skupine, ki se prek sprejemanja in oddajanja informacij vključijo v krizno komuniciranje prek družbenih medijev (Liu, Austin & Jin, 2011, str. 346):

- vplivni posamezniki, podjetja ali posamezniki, ki ustvarjajo in posredujejo informacije ostalim;
- sledilci na družbenih omrežjih, ki sprejmejo in procesirajo posredovane informacije;
- posamezniki, ki niso aktivni na družbenih omrežjih, vendar bo informacija do njih prišla posredno prek tradicionalnih medijev ali s prenosom od ust do ust.

Močna prisotnost na družbenih omrežjih pred krizo ter širok krog zvestih porabnikov sta predispoziciji, ki omogočata, da podjetja posežejo po bolj obrambnih strategijah, saj je zelo verjetno, da bodo porabniki to dojeli kot znak zaupanja. Nasprotno velja za tiste z bolj šibko prisotnostjo, kjer se porabniki ne čutijo povezani s podjetjem, zato se zdi priporočljiva strategija poraza z opravičilom in prevzemom odgovornosti. Porabniki namreč že prej niso bili sprotno obveščeni o dogajanju v podjetju, niti temu niso bili pripravljene slediti, zato je manj verjetno, da bodo sledili odzivom, namenjenim odpravljanju škodnih posledic (Jahng & Hong, 2017, str. 153).

Različne platforme družbenih medijev predstavljajo omejena območja, določena strategija odziva na krizo tako ni enako učinkovita na vseh platformah. Zgolj prisotnost in širjenje sporočil prek raznolikih platform družbenih medijev ne zadostujeta, treba je izoblikovati celostno strategijo in v obzir vzeti značilnosti komunikacije posamezne platforme, po kateri

posežemo. Oceniti je treba, katera izmed strategij odziva na krizo je primerna v določenem okolju, in vsa sporočila strateško uskladiti, da bo vsako posebej prilagojeno družbenemu omrežju, kjer bo posredovano, vendar bodo hkrati še vedno kot celota vodila k skupnemu cilju. Razumeti je treba edinstvenost značilnosti in priložnosti, ki jih ponuja vsaka izmed uporabljenih platform na družbenih medijih (Triantafillidou & Yannas, 2020).

2.2.2.3 Uporaba orodja pripovedovanja zgodb v krizni komunikaciji

V negotovosti ljudje sestavijo zgodbe, enako se lahko v času krize odzovejo tudi podjetja, ki pripovedujejo lastne zgodbe. Upravičeno lahko pričakujejo, da če javnosti ne bodo predstavili svoje različice zgodbe, bodo porabniki sestavili svoje, kar bo še otežilo situacijo. Omenjeno dejstvo spremeni orodje pripovedovanja zgodb iz zgolj enega izmed orodij v nujno orodje trženjskega komuniciranja v krizi. Prevzeti je treba pobudo in javnosti ponuditi čim bolj celosten vpogled v krizno situacijo ter načrtovano pot iz nje prek posredovanja zgodbe, ki jo posreduje podjetje. Omenjeno je veliko bolj priporočljivo od golega podajanja odgovorov na vprašanja, na podlagi katerih si lahko javnost sama sestavi zgodbo. Podjetje si mora prizadevati, da ustvari empatijo s strani javnosti in prevzame nadzor nad pripovedovanjem o kriznih dogodkih ter ponujenih rešitvah. Prek pripovedovanja zgodb se v času nastopa kriznega dogodka podjetju poda možnost, da na transparenten in jasen način razloži nastalo situacijo, pojasni razloge, opiše dejansko stanje in predstavi rešitev (Eray, 2018, str.140).

Kot že omenjeno, k počlovečenju podjetja prispevata tudi njegovo poslanstvo in vizija, ki ju lahko dodobra vključimo v pripovedovano zgodbo. Zlasti dobro se omenjeno obnese, ko je treba ponovno vzpostaviti zaupanje in porabniku pokazati, da podjetje še vedno vztraja pri svojih vrednotah (Lee & Jahng, 2020, str. 984). Tukaj se pokaže odlična povezava med velikim dosegom družbenih omrežij, ki omogočijo, da je zgodba, s katero se skuša podjetje zagovarjati, dostopna širši javnosti (Eray, 2018, str.140).

Pripovedovanje zgodb v krizni komunikaciji mora biti odprto in iskreno, kadar je govora o odgovornosti za nastanek krize. Javnosti je treba posredovati avtentična sporočila, ki ohranjajo zaupanje in ne zgolj zavračajo vsakršno negativno povezavo (Lee & Jahng, 2020, str. 985).

3 UPORABA PRISTOPOV KRIZNEGA KOMUNICIRANJA V PRAKSI

3.1 Konkretni primeri uporabe pristopov kriznega komuniciranja

3.1.1 Blagovna znamka: Victoria's Secret

Leta 1977 je ameriški poslovnež Roy Raymond ustanovil podjetje in z njim povezano blagovno znamko Victoria's Secret, s katero je želel zagotoviti udobno in prijetno izkušnjo nakupovanja ženskega spodnjega perila v vrhunskih trgovinah, tako za ženske kot tudi za moške. Že leta 1982 pa je kontrolni delež takrat relativno neuspešnega podjetja prodal Lesliju Wexnerju, ki je vodil korporacijo L Brands. Wexner je zaslužen za uspeh blagovne znamke, saj je s spremembo usmeritve na ciljno skupino, sestavljeno zgolj iz ženske populacije, poskrbel za nastanek pravega imperija spodnjega perila, ki se je uveljavil po vsem svetu. Prek svoje komunikacije z javnostjo, predstavljenih izdelkih, dodelane podobe in osebnosti je blagovna znamka od poznih devetdesetih let prejšnjega tisočletja soustvarjala lepotne ideale v očeh porabnikov po vsem svetu. Vse omenjeno pa ji je zagotavljalo uspešne prodajne rezultate ter prepoznavnost in uveljavljenost na svetovnem trgu (Hanbury, 2021).

V sklopu uspešnega delovanja in zastopanosti na trgu je blagovna znamka Victoria's Secret leta 1995 predstavila prvo modno revijo, kjer so se predstavili ženski supermodeli, oblečeni v spodnje perilo blagovne znamke, obuti v visoke pete ter odeti v ogromna angelska krila. Modna revija, ki jo je vodil in organiziral direktor trženja, Ed Razer, je že po prvi izvedbi postala ikonična in vsakoletni dogodek, organiziran v imenu blagovne znamke. Letno je pritegnila pozornost več milijonov ljudi po vsem svetu in postala pomemben del podobe blagovne znamke. Pomembno vlogo so igrali tudi supermodeli, za katere je omenjena revija pogosto predstavljala prelomno točko in odskočno desko na karierni poti. Za dodatno ekskluzivnost pa je skrbelo dejstvo, da je bil vsako leto izbor modelov za ikonično modno revijo v rokah vodilnih oseb blagovne znamke, kar je zagotavljalo popolno skladnost celotnega dogodka s podobo blagovne znamke. Najemali so najboljše televizijske direktorje, fotografe in pripravljali različne tematske sklope revije (Hanbury, 2021).

Vendar bi lahko trdili, da se so skozi čas vrednote ciljnega segmenta spreminjale, kar pa je ostalo spregledano s strani blagovne znamke. Prvi znak je bilo umirjanje rasti prodaje in kasneje pričetek njenega upadanja, kar je zaznamovalo obdobje med letoma 2015 in 2018. Omenjeno lahko povežemo z dejstvom, da je Victoria's Secret kljub temu, da si je sicer uspešno prizadevala vzpostavljati status luksuznega spodnjega perila, ki gradi na estetiki in postavlja lepotne ideale, nekoliko zaspala na lovorikah in spregledala vse vedno bolj očitne spremembe in trende v družbi, ki jih je zahteval trg. Spremembe vrednot med porabniki so začele zahtevati večjo ozaveščenost, trajnostno naravnost in vključevanje vseh, kar se je odsevalo v modnih trendih. Po turbulentnem obdobju, ki se je zaključilo z odstopom

izvršnega trženjskega direktorja, Eda Razeka, je v letu 2019 prišlo tudi do prvega sodelovanja med Victoria's Secret in transseksualnim modelom ter vključevanje močnejših modelov v predstavitve izdelkov, kar je predstavljalo začetek korenitih sprememb (Bramley, 2019). Zadnja drastična poteza na področju trženja blagovne znamke in komuniciranja z javnostjo pa je bila ukinitvev tradicionalne ikonične modne revije, ki je bila uradno preklicana 21. novembra 2019. Vse omenjene spremembe pa so bile podkrepjene tudi s premiki v vodstvu in organizaciji podjetja (Hanbury, 2021).

3.1.2 Blagovna znamka: Nike Inc.

Leta 1964 sta Bill Bowerman in Phil Knight ustanovila podjetje Blue Ribbon Sports, specializirano za izdelovanje športne obutve, ki se je leta 1971 preimenovalo v Nike Inc., kakor je na svetovnem trgu poznano še danes. Skozi celotno zgodovino blagovne znamke Nike in skozi njen razvoj so ostajali zvesti prvotnemu cilju, torej zagotavljanju in proizvajanju izdelkov, ki športnikom omogočajo doseganje optimalnih rezultatov. Skozi čas pa so funkcijo močno nadgradili in tako so sedaj na trgu prisotni kot vodilni igralec na področju oblikovanja, razvoja, proizvodnje, kakor tudi na področju globalnega trženja in prodaje obutve, oblačil, opreme in dodatkov ter storitev (Nike Inc., brez datuma) Z vsem, kar ponujajo trgu, želijo navdihovati potencial vsakega posameznika in ga spodbujati k doseganju najboljših rezultatov. Pri tem se niso ustavili na prvotno ciljanem trgu profesionalnih športnikov, temveč so svojo misijo prenesli na vsakega posameznika. Verjamejo, da ima šport moč spremeniti in izboljšati svet. Kot glavne vrednote, ki oblikujejo osebnost blagovne znamke, navajajo inovativnost, pristnost, povezanost in neprestano navdihovanje športnikov in ljubiteljev športa. Pogosto v svojih korporacijskih dokumentih navajajo prizadevanja, da so kar se le da dostopni in pristni. Svojim porabnikom pa želijo v vseh vidikih dokazati, kako dobro razumejo njihove želje, potrebe in pričakovanja. Pogosto se poslužujejo tudi čustvenega znamčenja, saj si ne le prizadevajo povezati izdelke s porabnikovimi čustvi, temveč želijo spodbujati in motivirati k izboljševanju rezultatov in počutja skozi celostno komunikacijo s trgom (Nike Inc., 2021b).

Pri Nike se smatrajo za v ljudi usmerjeno blagovno znamko, ki si prizadeva zagotavljati kakovost na vseh področjih aktivnosti in izboljševati življenja posameznika in družbe, kot takšni si prizadevajo za ugled tako zaradi korporacijske sposobnosti kakor tudi družbene odgovornosti. Blagovna znamka je tudi sicer znana po tem, da glasno in neposredno sodeluje v razpravah in opozarja na težave v sodobni družbi. Pogosto se poslužujejo tudi čustvenega znamčenja, saj si ne le prizadevajo povezati izdelkov s porabnikovimi čustvi, temveč želijo spodbujati in motivirati k izboljševanju rezultatov in počutja skozi celostno komunikacijo s trgom. Kot sponzor številnih profesionalnih športnikov skladno s svojimi vrednotami pomagajo pri doseganju svojega potenciala in zelenih rezultatov. Nike vedno pogosteje v sklopu prizadevanja za pravičnost v družbi povezujejo s posamezniki, ki so pripravljeni javno spregovoriti o družbenih krivicah in so hkrati tudi izjemni športniki (Nike Inc., 2021a).

3.1.3 Blagovna znamka: Burberry

Začetki blagovne znamke in podjetja Burberry segajo v leto 1856, vendar bi kot ključno prelomnico in očitni vstop na trg lahko šteli leto 1891, ko je Thomas Burberry predstavil vodoodporni plašč, ki je postal glavni izdelek podjetja. Zaradi visoke kakovosti so ga uporabljali tako vojaki kot raziskovalci ter ostali navdušenci nad aktivnostmi na prostem. V svojih začetkih je Burberry veljal za blagovno znamko, ki je primarno proizvajala oblačila za uporabo na prostem, kasneje pa se je razvila v luksuzno blagovno znamko. Kot pobudo za spremembo namembnosti izdelkov blagovne znamke bi lahko označili začetek uporabe ikoničnega vzorca z bež podlago in črno-rdeče-belimi vezjem, ki se je primarno uporabljal le na plaščih, a se je kasneje prenesel najprej na ikonični šal in nato na ostale izdelke asortimana. Blagovna znamka je postala priljubljena med višjimi sloji v Veliki Britaniji, kjer je veljala za statusni simbol. S spreminjanjem družbe in z manjšanjem razlik med sloji in pod močnim vplivom pop kulture pa je Burberry postal vedno bolj dostopen in priljubljen tudi za srednje in nižje sloje. To je bil glavni razlog za upad prodaje v vrhunskih trgovinah na Otoku, a je kontradiktorno hkrati tudi vrtoglavo narasla drugod po svetu (Gallagher, 2017).

Skozi celoten razvoj se je blagovna znamka Burberry prilagajala razmeram in porabnikom, kar je pripeljalo tudi do osvežitve podobe in vrednot, s čimer so se želeli bolj približati mladim ter se v njihovih očeh predstaviti kot elegantna, a ne več tako konservativna blagovna znamka, kakor omenjajo na uradni spletni strani. Kot takšno so na trg lansirali kolekcijo jesen/zima 2019, ki je bila predstavljena 17. februarja 2019 v sklopu dogodka »*London Fashion Week*« (slov. Teden mode v Londonu). Kolekcija je sprožila val zgražanja, saj je bila del predstavljenega jopica s kapuco, ki je imela okoli vratu zanko. Na sporni element kolekcije je opozorila Liz Kennedy, ki je kot model sodelovala na modni reviji. Burberry je tako postal tarča kritik na račun tega, da bi se kot globalno uveljavljena blagovna znamka z ugledom in zgodovino moral bolj zavzemati in zavedati sodobnih problematik, kot so diskriminacija, duševne stiske in vključevanje. Na podlagi številnih korakov v procesu krizne komunikacije se je tako podjetje približalo mlajšim generacijam in poizkušalo dokazati, da se ne zgolj s prenovo podobe, temveč tudi prek spremembe vrednot in dejanskih dejanj ter vključevanja v reševanje aktualnih problematik odmikajo od konservativne in elitistične blagovne znamke ter se vedno bolj približujejo moderni eleganci, ki se zaveda sveta in družbe okoli sebe.

3.1.4 Blagovna znamka: The North Face

Zgodba blagovne znamke The North Face se prične leta 1966 v San Franciscu, kjer sta zagreta pohodnika odprla trgovino z opremo, namenjeno vsem, ki se radi odpravijo na bolj ali manj ekstremne podvige v naravi. Blagovna znamka temelji na močni povezanosti z naravo in okoljem ter želi spodbujati ljudi k spoštovanju tega ter prenašati te vrednote na naslednje generacije. Sprva se je v okviru svojega delovanja povezovala samo z

ekspedicijami in odpravami, kar je bilo povod za slogan blagovne znamke, ki je še danes aktiven, in sicer »*Never stop exploring*« (slov. ne prenehaj raziskovati). Sledila so sodelovanja s športniki zimskih športov, ki so sodelovali v manj komercialnih disciplinah, s časom pa so sodelovanje prenesli tudi na športnike v ostalih disciplinah, če se je njihovo udejstvovanje skladalo z vrednotami blagovne znamke (The North Face, 2021).

The North Face si je tako ustvaril podobo blagovne znamke, ki oblikuje trende na trgu oblačil, namenjenih za življenje na prostem, prek izdelkov, ekspedicij in dosežkov športnikov, ki jih podpira. Danes so na trgu prisotni z opremo, oblačili in obutvijo, namenjeno tistim, ki želijo premikati nove mejnike in ne prenehajo z raziskovanjem (The North Face, 2021). elik del komuniciranja s porabniki tako poteka prek pripovedovanja zgodb različnih športnikov ter ljubiteljev narave in ekstremistov v sklopu njihovih odprav in tekem. Cilj je ustvarjati skupnost, kjer se vse gradi na zaupanju in skupnih vrednotah ter strasti, ki se skriva tako za dejanji porabnikov kakor tudi za delovanjem celotnega podjetja (Trabalski, 2020).

4 RAZISKOVALNI NAČRT EMPIRIČNEGA DELA

4.1 Metodološka izhodišča

4.1.1 Namen in cilj raziskave

Namen raziskave, v sklopu katere uporabim kvalitativni pristop netnografije, je pripraviti poglobljeno analizo poteka komunikacije izbranih štirih blagovnih znamk, prisotnih v modni industriji oblek in dodatkov na mednarodnem trgu, ob nastopu kriznega dogodka. Proučim izbrane pristope in upoštevam vse okoliščine, na katere opozarja literatura, ter skozi omenjeno predlagam izboljšave, ki bi koristile širšemu krogu podjetij v prihodnosti ob nastopu podobnih razmer.

Cilj raziskave je sistematično pregledati prvotne odzive na krizni dogodek ter proučiti okoliščine in jih smiselno povezati z odzivi zainteresirane javnosti in porabnikov s pomočjo kvalitativne metode raziskovanja, netnografije. Na podlagi pripravljene analize sekundarnih podatkov, pridobljenih v večini z družbenih omrežij, pa želim nato pripraviti predloge izboljšav za uporabo orodij in pristopov kriznega komuniciranja podjetij v krizi, ki bodo prilagojene sodobnemu trgu.

4.1.2 Opredelitev raziskovalnih vprašanj

Kot podlaga za raziskovalna vprašanja, na podlagi katerih je bila osnovana raziskava, sta služila proučena literatura ter pregled podjetij oziroma blagovnih znamk, ki so bile zajete v proučevani vzorec. Pri oblikovanju raziskovalnih vprašanj sem se oprla na ugotovitve

teorije, ki zagovarja velik pomen celovitosti strategij trženjskega komuniciranja skozi daljše časovno obdobje, ki naj bo smiselno skladno tudi ob nastopu kriznega dogodka. Od sodobnih podjetij se tako pričakuje spretna uporaba predvsem digitalnih komunikacijskih kanalov, kot so družbena omrežja, ki dopuščajo interakcijo z zainteresirano javnostjo v realnem času ter na takšen način krepijo povezanost med podjetjem in porabnikom. Pri gradnji sodobnih trženjskih strategij komuniciranja je tako nujno vključiti družbene medije, ki porabnike spreminjajo iz pasivnih poslušalcev v aktivne soustvarjalce vsebine, ki redno izražajo svoje mnenje, za katero pričakujejo, da bo tudi slišano in prejelo odziv na potencialna vprašanja in pomisleke. Zmožnost interakcije smiselno krepi tudi odnose na obeh straneh, s čimer je povezan ugled podjetja oziroma blagovne znamke, ki ga teorija opisuje kot hibridno združenje med zmožnostjo opravljanja poslovnih procesov in družbene odgovornosti. Pomen ugleda, ki se gradi skozi daljše časovno obdobje, se pokaže kot ključen tudi ob nastopu kriznega dogodka, kjer podjetju služi kot kapital, saj je dokazano, da prav ugled najpogosteje stimulira porabnike k zagovorništvu. Omenjeno da jasno vedeti, da je za podjetja pomembno, da so njihove blagovne znamke povezane tako s čim višjo kakovostjo izdelkov oziroma storitev kakor tudi z etičnim in družbeno odgovornim ravnanjem.

V sklopu proučevanja konkretnih primerov pristopov trženjske komunikacije blagovnih znamk ob nastopu kriznega dogodka sem tako skušala odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Na kakšen način in po katerih korakih so podjetja, celostno gledano, komunicirala z javnostjo ob nastopu kriznega dogodka s pomočjo sodobnih pristopov trženjske komunikacije?
2. Kakšno vlogo je ob trženjskem komuniciranju po nastopu kriznega dogodka odigrala porabnikova zaznava blagovne znamke – korporativno zmogljivo, družbeno odgovorno oziroma kombinacijo obojega?
3. Kakšen vpliv na krizno situacijo in trženjsko komunikacijo podjetij so imela družbena omrežja v konkretnih situacijah?

4.1.3 Opredelitev metode raziskovanja

V empiričnem delu magistrskega dela uporabim kvalitativno metodo netnografije in vsebinske analize, ki posega po virtualnemu svetu prilagojenih pristopih tradicionalne etnografske tehnike, kulturologije in antropologije (Perčič, 2011). Izbor netnografije kot vodilne metode v raziskavi se mi zdi smiseln z vidika, da je internet vedno dostopnejši medij ter podkrepjen z dejstvom, da je namen magistrskega dela spoznati in proučiti sodobne pristope trženjskega komuniciranja v času krize ter odzive zainteresirane javnosti nanje, kjer sta zagotovo nezanemarljiva vpliva digitalizacije in globalizacije vseh procesov.

Oklicana je kot ena izmed najbolj obetavnih metod za poslovni svet in se zdi najbolj ustrezna, saj je namen naloge podjetjem predstaviti sodobne pristope trženjskega komuniciranja v krizi, ki so v veliki večini vezani na virtualni svet in vedenje porabnikov. Objave podjetij v virtualnem okolju s poudarkom na družbenih omrežjih nam lahko kasneje služijo za opazovanje trženjskega komuniciranja podjetja ter kako je bilo to sprejeto pri porabnikih (Cooper, Stavros & Dobeles, 2018, str. 687). Poleg tega, da je netnografija samostojno ali pa v kombinaciji z drugimi metodami primarnega raziskovanja uporabljena v številnih proučenih znanstvenih člankih, se zdi še relevantnejša, upoštevajoč dejstvo, da proučim resnične pretekle dogodke in nastale situacije, s katerimi je javnost že bila seznanjena in pogosto tudi že pozna njihov razplet, zato bi zelo težko izločila vplive dodatnih spremenljivk in zagotovila nevtralnost udeležencev (Cooper, Stavros & Dobeles, 2018, 688).

Pri netnografiji gre za zelo naravno in minimalno vsiljivo metodo raziskovanja in podatki, pridobljeni s pomočjo netnografije, so v večini primerov bogati in precej natančno orišejo porabnikovo realnost v proučevani situaciji (Heinonen & Medberg, 2018, str. 665).

Netnografija optimalno sovпада s cilji raziskave in pokriva tematike, ki jih odpirajo raziskovalna vprašanja. Hkrati pa struktura predvideva vnaprej določene korake, ki jim je smiselno slediti. Pri izbiri netnografije pa je smiselno izpostaviti tudi smernice in korake, ki jih Kozinets (2010) navaja pri opisu izvajanja raziskav z metodo netnografije in so praktično prevzeti iz etnografije. To so načrtovanje raziskave, opredelitev raziskovalnega načrta, zbiranje podatkov, analiza in interpretacija rezultatov ter predstavitev izsledkov raziskave. Kot šesti korak netnografije se navaja zagotavljanje etičnih standardov skozi celotno raziskavo, ki je posebej pomembno z vidika, da je raziskovalec relativno neprisotno vpleten ter bi zato v primeru nespoštovanja visokih etičnih standardov hitro lahko prišlo do zlorabe podatkov (Kozinets, 2010). Omenja se tudi pomembnost primernih izbranih enot opazovanja, ki morajo biti relevantne za proučevano temo, aktivne, medsebojno interaktivne, zadostno velike ter vsebinsko dovolj bogate, da prispevajo nova spoznanja k raziskavi (Bowler, 2010, str. 1272).

Med glavnimi slabostmi metode je otežena pridobitev demografskih podatkov opazovanih enot in neprimernost za posploševanje ugotovitev iz vzorca na populacijo, še posebej pri proučevanju zelo specifičnih skupin, saj manjša strukturiranost zbiranja podatkov onemogoči posploševanje (Heinonen & Medberg, 2018).

4.1.4 Opis poteka raziskave

Osnovo za izvedbo kvalitativne raziskave predstavljajo koraki in smernice, ki jih je popisal in predstavil Kozinets (2010).

Načrtovanje raziskave: V sklopu priprave na raziskavo ter njeno načrtovanje sem se seznanila z relevantno literaturo, kjer sem se seznanila s pomenom ugleda blagovne znamke ter s postopki in orodji, ki pomagajo pri grajenju tega, ter proučila temeljne značilnosti

kriznega komuniciranja in možnosti glede uporabljenih orodji in postopanja ob nastopu kriznega dogodka.

Opredelitev raziskovalnega načrta: Po pregledu teorije sem v vzorec vzela izbrane štiri blagovne znamke, ki jih je v preteklosti doletel krizni dogodek, proučila njihovo zgodbo, podobo in načine komunikacije ter kasneje s pomočjo netnografije in analize vsebine pregledala potek trženjske komunikacije ob izbruhu dogodka ter kako je to v nadaljevanju vplival na podjetje. V vzorec sem vzela blagovne znamke, ki so prisotne v modni industriji oblačil in dodatkov, vendar pokrivajo različne ciljne skupine ter so bile v roku enega leta soočene s kriznim dogodkom na podlagi sodobnih družbenih vrednot.

Zbiranje podatkov: Po določitvi dogodkov in blagovnih znamk, ki bodo proučevane, sem na podlagi vnaprej proučene znanstvene in predvsem poljudne literature pripravila pregled smiselnih mest komuniciranja na svetovnem spletu. Za vsak posamezen primer blagovne znamke sem proučila družbena omrežja ter točke na svetovnem spletu, kjer so potekali ključni koraki komuniciranja v času kriznega dogodka in kasneje. Pozorna sem bila predvsem na povezavo med konkretnim dejanjem v času kriznega dogodka s strani blagovne znamke in proučeno teorijo.

Če je narava družbenega omrežja to dopustila, sem prebirala in kopirala tudi komentarje porabnikov in ostale zainteresirane javnosti ter spremljala naravnost glede na izbrani pristop. Pri vsakem primeru sem komentarje tudi razvrstila v različne skupine glede na njihovo vsebino in pripravila preglednico, kjer so predstavljeni najpogostejši ali najbolj skrajni odzivi na posamezno sporočilo.

Analiza podatkov in interpretacija rezultatov: Zbrane podatke, torej analizo vsebine in postopanja komunikacijskih pristopov blagovnih znamk ob nastopu kriznega dogodka, sem analizirala ter za vsako posamezno ključno sporočilo, ki je bilo posredovano v javnost, pripravila povzetek odziva javnosti ter primerjavo konkretnega primera s priporočili teorije. Pri tem sem primere razdelila glede na blagovno znamko, v sklopu tega pa sem vsa sporočila obravnavala kronološko ter pri vsakem jasno izpostavila, na katerem mestu, družbeno omrežje ali spletna stran, je bilo objavljeno ter kakšni so bili predvsem vsebinski odzivi zainteresirane javnosti.

Predstavitev izsledkov raziskave: Rezultate, pridobljene na podlagi analize, ter vse lastne izsledke raziskave sem primerjala s predhodno proučenimi teoretičnimi dognanji in s sintezo obojega ponudila nadgrajene predloge za uporabo sodobnih pristopov trženjskega komuniciranja v času krize.

4.1.5 Oblikovanje vzorca

Osnovo za oblikovanje vzorca raziskave je predstavljal izbor štirih blagovnih znamk, prisotnih na globalnem trgu, ki se ukvarjajo predvsem s prodajo oblačil in dodatkov ter so v

obdobju med letoma 2018 in 2019 doživele krizni dogodek, ki je bil povezan predvsem z vrednotami sodobne družbe in posledično njihovih porabnikov. Za omenjen časovni razpon sem se odločila, ker sem želela imeti vpogled v pristope trženjskega komuniciranja, uporabljene ob nastopu kriznega dogodka, ter hkrati spremljati tudi nadaljnji razvoj in potencialni vpliv, ki ga je kriza imela na komunikacijo blagovne znamke s porabniki v prihodnosti.

Kljub skupnim lastnostim, ki povezujejo krize blagovnih znamk, je bil postopek izvedene komunikacije ob kriznem dogodku pri vsaki specifičen, zato sem za vsako posamezno poiskala vse uporabljene komunikacijske kanale ter proučila vsebino sporočanja prek njih in v primerih, ko je bilo to dostopno in omogočena interakcija, tudi analizirala odzive porabnikov in ostale zainteresirane javnosti. Pri tem sem posebno pozornost namenila predvsem objavam na družbenih omrežjih ter odzivom nanje, a sem zaradi vsebinskega pomena vključila vse pomembne točke komuniciranja, torej tudi objave v množičnih medijih, na uradnih spletnih straneh itd. Ker gre za blagovne znamke, ki so prisotne na globalnem trgu, komunikacija s porabniki v večini poteka v angleškem jeziku, zato so tudi v vzorcu zajete objave in komentarji v angleškem jeziku, ki sem jih povzela v slovenskem prevodu.

4.1.6 Ovrednotenje in omejitve raziskave

Raziskava v magistrskem delu temelji na uporabi kvalitativne metode netnografije in vsebinske analize, ki sicer ponudi vpogled v pristne in necenzurirane odzive ter omogoča smiselno kronološko sledenje poteku vsebine ter odzivov zainteresirane javnosti na uporabljene pristope. Nujno pa je upoštevati, da rezultati niso reprezentativni in jih kot takih ni mogoče posploševati. Raziskava je prinesla vpogled v komunikacijo ter uporabo pristopov blagovnih znamk ob nastopu krize, vendar je treba upoštevati, da so bile analizirane zgolj ključne točke v poteku komunikacije, čeprav je jasno, da bi na spletu gotovo lahko dostopala do še več različnih komunikacijskih kanalov ali pa se posvetila tudi komentarjem pod objavami s strani množičnih medijev, kjer bi dobila dodaten vpogled v pričakovanja in mnenja porabnikov. Prav tako je ena izmed omejitev dejstvo, da so bile nekatere originalne objave v sklopu trženjskega komuniciranja že odstranjene ter kot take niso bile dostopne, zato je bilo treba do njih dostopati prek sekundarnih virov, ki so jih objavili.

Ena izmed omejitev je nedvomno tudi dejstvo, da sem za analizo vsebine upoštevala zgolj sporočila v angleškem jeziku in ostale tuje jezike zanemarila, vendar bi prav omenjeno lahko predstavljalo izziv za nadaljnje raziskovanje, ki bi ponudilo dodaten vpogled v to, ali je smiselno pristope trženjskega komuniciranja v krizi prilagajati glede na okolje.

Analiza vsebine komentarjev in priprava njihovih povzetkov v slovenskem jeziku sta nedvomno omogočili vpogled v uporabo pristopov trženjskega komuniciranja ob nastopu krize ter boljše razumevanje njegovega pomena in hkrati ponudili iztočnico za pripravo

predlogov za izboljšave. Pri tem pa je treba upoštevati specifičnost vsake posamezne krize in predlogov ne pretirano posploševati, temveč jih smiselno prilagoditi specifični situaciji.

4.2 Povzetek glavnih izsledkov raziskave

4.2.1 Glavni izsledki raziskave: Victoria's Secret

Victoria's Secret je spodletela pri prilagajanju novi dobi. Povezano s tem so zaposleni v različnih intervjujih navedli, da je pri podobi blagovne znamke in ustvarjanju njene identitete ključno dožemanje vodilnih, ki se trmasto držijo svojih prepričanj in niso pripravljeni na popuščanja in prilagajanja novi dobi (McCall, 2018). Piko na i v celotni situaciji je pristavil intervju za Vouge, 8. novembra 2018, z direktorjem trženja, Edom Razekom. V intervjuju je izjavil, da nikoli ni razmišljal o tem, da bi najeli bodisi transseksualne modele bodisi modele močnejše postave, saj je zanj modna revija blagovne znamke čista fantazija in bi bilo prilagajanje družbeni raznolikosti nepomembno (Phelps, 2018). Intervju je sprožil val odzivov na svetovnem spletu in na družbenih omrežjih, kar je blagovno znamko dokončno pahnilo v krizo. Omenjena izjava je postala viralna in Razeka spremenila v enega izmed najbolj omenjenih oseb. Blagovno znamko so začeli označevati kot preživeto, njene vrednote za zastarele in premalo pripravljene na sodobne čase in moderen pogled na lepoto, drugačnost in vključevanje. Neodobravanje potez blagovne znamke pri porabnikih se je kazalo v padcu prodajnih rezultatov. Hkrati pa so tudi konkurenti izkoristili priložnost in posredno ali celo neposredno izpostavili, da so sami drugačni in bolj prilagojeni pričakovanju porabnikov (McCall, 2018). Dva dni po objavi intervjuja, 10. novembra 2018, so sicer s strani uradnega profila blagovne znamke objavili uradno javno opravičilo v imenu Eda Razeka na družbenem omrežju Twitter, kjer je izraženo obžalovanje za komentar, ki je bil napačno interpretiran. V opravičilu je poudarjeno, da se obžaluje napačno interpretacijo izjave, zagotovili pa so tudi, da pri naboru modelov nudijo enake možnosti vsem, ne glede na spol. Poudaril je, da so v preteklosti sprejemali prijave tudi s strani transseksualnih modelov, vendar niso bili uspešni, česar ni pogojeval njihov spol. Na koncu je omenil, da sam spoštuje celotno izkušnjo, ki jo v prizadevanju za doseganje notranjega zadovoljstva in iskanja sebe obidejo transseksualni modeli. Čeprav je Ed Razek v opravičilu podpisan, ga s svojega osebnega profila ni nikoli objavil. Prav tako ni dajal dodatnih komentarjev ali se odzival na nadaljnje odzive zainteresirane javnosti, kakor se po objavi opravičila na omenjeno temo ni odzivala niti blagovna znamka na nobenem izmed svojih komunikacijskih kanalov. Kljub opravičilu so tako sledilci na družbenih omrežjih kakor tudi številni ostali predstavniki modne industrije pričakovali odstop Razeka, zato je bilo dejstvo, da do tega ni prišlo, obsojano in označeno kot dokaz, da Victoria's Secret stoji za njegovimi izjavami in podpira omenjeno miselnost (BBC, 2018). Povzetki in obravnava vseh ključnih točk komuniciranja blagovne znamke Victoria's Secret ter odzivov javnosti ob nastopu kriznega dogodka so zbrani v Prilogi 1.

Od spornega intervjuja dalje si podjetje vztrajno prizadeva spremeniti svojo podobo v očeh porabnikov, posebej očitno je prizadevanje za to postalo po odstopu Razeka, ki se je zgodil približno 9 mesecev po izbruhu kriznega dogodka. Glavna težnja gre prilagajanju novim vrednotam, trendom in spodbujanju raznolikosti, kar se kaže tudi v njihovi komunikaciji prek družbenih omrežij kot nadaljnje poteze v želji po približanju podobe blagovne znamke sodobnim porabnikom in njihovim vrednotam. V začetku leta 2019 so najeli model, ki je bil glede na standarde modne industrije bližje modelom močnejše postave, kar je vzbudilo pozitivne odzive pri porabnikih na družbenih omrežjih.

Izvor proučevane krize, ki je nastopila za blagovno znamko Victoria's Secret, predstavlja izjava Eda Razeka v intervjuju za revijo Vouge, da se mu ne zdi potrebno v ikonično modno revijo blagovne znamke vključevati transseksualnih modelov ali modelov z močnejšo postavno, saj gre za šov, ki predstavlja čisto fantazijo in je namenjen čisti zabavi. Pri tem je tudi posredno izpostavil konkurenta in oznanil, da je cilj ohraniti status prve ljubezni svojih porabnikov in ne postati njihova tretja ljubezna, s čimer je referiral na konkurenta, blagovno znamko »Third Love« (slov. Tretja ljubezna). Izjava v omenjenem intervjuju, ki je bil objavljen v digitalni različici revije Vogue, je sprožila odzive na svetovnem spletu. Omenjeni intervju je angažiral tako predstavnike skupnosti, ki so se počutile izpostavljene v izjavi, kakor tudi potencialne in obstoječe poslovne partnerje ter posamezne porabnike. Vsi so v svojih objavah obsojali izjavo direktorja trženja ter spodbujali k večji raznolikosti in vključenosti pri zastopanju blagovne znamke.

Po pregledu komentarjev sem zaznala precej razdeljeno mnenje množice. Komentarji se delijo na tiste, ki so močno negativno nastrojeni proti blagovni znamki, kritizirajo njeno ravnanje ter pozivajo k bojkotu, dokler blagovna znamka ne prične uvajati sprememb v smeri večje raznolikosti in vključenosti ali celo odpusti svojega izvršnega trženjskega direktorja. Komentarji se nanašajo na neiskren ton opravičila in izpostavljajo dejstvo, da v vsebini niso bili zajeti vsi prizadeti, ter hkrati menijo, da bi moralo opravičilo biti podkrepljeno z dejanji. Sledijo komentarji na temo dajanja prednosti konkurenčnim blagovnim znamkam, ki v svojih trženjskih potezah zagotavljajo večjo raznolikost ter skrbijo za večjo vključenost vseh svojih potencialnih porabnikov ter Victoria's Secret ne očitajo le nedoseganja sodobnih vrednot, temveč tudi padec ravni kakovosti izdelkov. Kot zadnje pa velja omeniti tiste, ki izražajo podporo blagovni znamki in sporočajo, da si ne želijo sprememb, ter izražajo razumevanje do njihovega poslovnega modela, saj so prepričani, da je ta skladen s porabniki, na katere cilja blagovna znamka. Dodatna analiza vsebine odzivov na objavo blagovne znamke se nahaja v Prilogi 1.

Victoria's Secret je za objavo uradnega opravičila sicer uporabila pristop objave na družbenem omrežju Twitter, kar je omogočilo interakcijo z zainteresirano javnostjo, vendar se blagovna znamka na nobenega od komentarjev pod objavo ni nikoli odzvala. Nasprotno so se na komentarje, ki vključujejo omembe imen konkurenčnih blagovnih znamk, odzvale te. Natančneje je blagovna znamka Third Love izkoristila vsako neposredno omembo v

komentarjih pod objavo ter se nanje odzvala, kar je prineslo dodatno naklonjenost porabnikov.

Naslednje dejanje komuniciranja z javnostjo s strani Victoria's Secret je bila objava praznične čestitke, ki pa so jo porabniki ponovno označili kot ne dovolj vključujočo. Hkrati ni nakazovala nikakršnih sprememb ali prizadevanja blagovne znamke za spremembe po kriznem dogodku.

Po pregledu objav na družbenem omrežju Instagram, kjer blagovna znamka objavlja vsebine ter gradi na svoji podobi, je razvidno, da do večjih sprememb v vsebini objav ni prišlo do prelomnega dogodka, odstopa Eda Razeka, ki se je zgodil 5. avgusta 2019. Blagovna znamka odstopa sicer ni oznanila javnosti prek družbenih omrežij, prav tako ne Razek, a je prišel do medijev, kakor hitro je bilo to oznanjeno zaposlenim v sklopu interne komunikacije. Na spletni strani New York Timesa so objavili zapis, ki ga je namenil sodelavcem v podjetju ob odhodu, kjer je izrazil, da je prepričan, da so delili številne bogate izkušnje, vendar je čas za odhod (Hsu & Steel, 2019). Povezano s tem sem po pregledu nadaljnje komunikacije na družbenih omrežjih opazila, da so bile na družbenem omrežju Instagram izbrisane vse objave in vsebine, ki jih je blagovna znamka delila pred sredino meseca julija 2019.

Več kot očitno je tako mogoče sklepati, da je s prvo objavo za kolekcijo jesen 2019 Victoria's Secret skušala začeti graditi tudi na novi podobi in načinu komuniciranja s porabniki. Skozi analizo vsebine objav na omenjenem omrežju skozi časovno obdobje od omenjene prve objave do sredine leta 2021 pa je očitno, da so se veliko bolj usmerili v večjo vključevanje in sprejemanje raznolikosti, bolj so se približali vsakdanji ženski ter tudi objavili številne objave, ki temeljijo na materinstvu, zdravju in sprejemanju samega sebe.

Vedno bolj se blagovna znamka aktivira tudi v družbene problematike in skuša predstaviti svoje izdelke kot udobne in funkcionalne. Blagovna znamka je v želji po podpiranju novih vrednot ter grajenju na novi podobi odprla tudi YouTube kanal, Spotify kanal ter nove platforme, ki temeljijo predvsem na povezovanju in podpiranju žensk ter spodbujajo k spremembam. Na podlagi pregledanega je očitno, da je podjetje po izbruhu kriznega dogodka prišlo do določenih sprememb, vendar porabniki, prisotni na družbenih omrežjih, te še vedno pogosto oklicujejo kot prepozne in neiskrene. Prav tako vsi sodobni kanali komuniciranja, ki podpirajo novo podobo in vrednote, ne dosežajo dovolj velikega števila sledilcev, kar je zaskrbljujoče z vidika tega, kako dobro je blagovna znamka vsebine pripravila za svoje porabnike. Kljub številnim pozitivnim odzivom na spremembe se še vedno pojavlja del porabnikov, ki opozarjajo na problematiko nedovoljšne zastopanosti raznolikosti ali pa ne verjamejo v iskrenost blagovne znamke ter v vsem skupaj vidijo zgolj trženjsko potezo. Hkrati se veliki zagovorniki blagovne znamke, ki so nasprotovali spremembam ter podpirali znamko in njeno podobo od začetkov, pritožujejo, da je celotna podoba zgubila svojo esenco.

4.2.2 Glavni izsledki raziskave: Nike Inc.

V sklopu sponzoriranja profesionalnih športnikov je prišlo tudi do sodelovanja s profesionalno tekačico Alysio Montaño, ki je v New York Timesu 12. maja 2019 opozorila na temno stran delovanja blagovne znamke ter opisala problematiko znižanih nadomestil v času porodniške odsotnosti za športnice ter neskladje dejanskega ravnanja podjetja z vrednotami, ki so jih omenjali v takrat aktualni kampanji »*Dream Crazier*« (slov. sanjaj drznejše) Blagovna znamka Nike se je s proučevanim kriznim dogodkom soočila 12. maja 2019, ko je ameriška atletinja Alysia Montaño, ki je med drugim nastopila na olimpijskih igrah v Londonu leta 2012, kjer je tekmovala v 34. tednu nosečnosti, opozorila na problematiko pogodbenih razmerji med športniki in podjetjem v času porodniške odsotnosti. Atletinja je v svojem zapisu za časnik The New York Times blagovno znamko obtožila, da gre pri vsem podpiranju ženskih atletinj zgolj za trženjsko potezo, za katero v resnici ne stojijo. Opozorila je na dejstvo, da Nike v času porodniške odsotnosti svojim športnicam zniža pogodbo za do 70 % oziroma jo lahko celo začasno prekine, kar v realnosti zelo hitro predstavlja razlog za otežen ali nemogoč povratek na tekmovanja po preteku odsotnosti (Montaño, 2019). Montaño je sledila še izjava tekačice Allyson Felix, ki je za isti vir povedala, da je tudi sama bila soočena in izpostavljena enaki problematiki. Športnica je povedala, da so bili pri podjetju Nike kljub številnim profesionalnim uspehom pripravljeni ob njeni porodniški odsotnosti kriti le 30 % njenega sponzorstva. Sama je ob tem želela postaviti nove standarde, zato je predlagala nespremenjeno financiranje, če v mesecih po porodu ne bo zmožna dosegati enako visokih rezultatov, vendar je Nike to zavrnil (Felix, 2019). Izpovedi športnic so vzbudile odzive po vsem svetu in sprožile odzive številnih medijev, kar je blagovno znamko pripeljalo v položaj, kjer so potrebovali dobro premišljen odziv.

Obe profesionalni športnici sta tudi prekinili sodelovanje z znamko Nike ter v večini izjav izpostavili neskladnosti med zapisanimi vrednotami in misijami blagovne znamke ter delovanjem v praksi, kar je nemudoma povzročilo škodo vrednosti podjetja in blagovne znamke na kapitalskih trgih ter oskrnilo ugled. Omenjenima pa so sledile še številne druge, ki so izpostavljale enako problematiko. Na družbenih omrežjih je kot antiteza takrat aktualni kampanji »*Dream crazier*« nastalo gibanje »*Dream Maternity*« (slov. sanjaj materinstvo) (Dutch, 2021). Tako so 17. maja 2019, pet dni po objavi prvega zapisa, na uradni spletni strani objavili uradno izjavo, kjer so povzeli svoje stališče, da so skozi dolgoletno delovanje vedno podpirali ženske športnice in nameravajo s tem nadaljevati tudi v prihodnje. Obenem so tudi priznali napako in se zaobljubili, da bodo v prihodnje pokrivanju porodniške odsotnosti in materinstvu namenili še dodatno pozornost. Poudarili so, da se zavedajo, da so športnice lahko hkrati tudi dobre matere in je opozorilo na omenjeno problematiko treba vzeti kot priložnost za izboljšave. Ključno v tem delu komunikacije je bilo zagotovo dejstvo, da so poudarili, da je na omenjenem področju še veliko prostora za izboljšave, h katerim bodo sami stremeli. Omenjen pristop, ki je vključeval priznanje in težnjo po spremembah, je vodil do relativno velike omilitve posledic krize, ki je doletela blagovno znamko in je

skozi pravilno komunikacijo v prihodnje tudi okrepila njen položaj (Nike Inc., 2021b). Celoten odziv pa ni temeljil zgolj na sporočanju, temveč je podjetje delovalo tudi v praksi. Vsem ženskim atletinjam, s katerimi so sodelovali, so ponudili v podpis pogodbo, ki zagotavlja, da se njihov finančni položaj ne bo poslabšal v primeru porodniške odsotnosti, ki lahko traja do 18 mesecev (Torossian, 2019).

Izbruh kriznega dogodka je pripeljal do številnih odzivov na svetovnem spletu. Zapis je tako delila tudi športnica na svojem Twitter profilu, kjer je bil deležen številnih odzivov in je tudi spodbudil k nastanku novega gibanja na spletu za pravice žensk in mater #dreammaternity.. Dan po objavi zapisa pa je isti vir objavil še videoposnetek na družbenem omrežju YouTube. Ob analizi komentarjev na obeh družbenih omrežjih je zanimiv pojav, da so v celoti namenjeni v podporo atletinji oziroma obsojajo blagovno znamko. Najpogosteje se pojavijo komentarji, ki Nike spodbujajo k uvedbi sprememb za pravičnejšo obravnavo žensk, v nasprotnem primeru pa pozivajo k bojkotu blagovne znamke. Bolj kot nastrojenosti proti blagovni znamki pa je zaznati podporo atletinji in njenemu angažiranju glede tematike večje pravičnosti, ki je sprožilo tudi gibanje v digitalnem svetu #sanjajmaterinstvo (angl. dreammaternity). Omembe vredni so tudi komentarji, ki izpostavljajo, da je Nike izpustil priložnost za odlično trženjsko kampanjo, ker ni bolj celovito podprl odličnih športnic in njihovih dosežkov na profesionalni in zasebni poti.

Pri Nike so se odzvali zgolj z uradno izjavo na uradni spletni strani pet dni po izidu zapisa 17. maja 2019, kjer so opozorili na svoja dosedanja prizadevanja za doseganje enakosti ter se zavzeli za to, da bodo v prizadevanju za izboljšanje položaja žensk v pogodbe dodali dodatne odstavke, ki bodo izboljšali položaj nosečnic in mater. Uradna izjava na spletni strani je bila tudi edini način neposrednega komuniciranja z javnostjo s strani blagovne znamke o omenjeni temi. Po pregledu objav na družbenih omrežjih, ki omogočajo interakcijo, je postalo jasno, da je omenjena tematika po izbruhu krize ostala povsem spregledana na uradnih profilih na družbenih omrežjih Nike, kot so Instagram, Facebook in Twitter. Na omrežjih so sicer redno komunicirali z zainteresirano javnostjo, vendar do omembe kriznega dogodka ni prišlo. Predvsem na družbenem omrežju Twitter se med komentarji pogosto posega po neposrednem označevanju blagovne znamke, s čimer želijo porabniki poskrbeti, da je njihovo mnenje vidno tudi predstavnikom blagovne znamke, vendar ni nikoli prišlo do nikakršnega odziva podjetja Nike.

22. maja 2019 pa je zgledu športne kolegice sledila še ena atletinja, Allyson Felix, ki je prav tako za The New York Times opisala svojo izkušnjo s sponzorstvom s strani Nike Inc. ter nosečnostjo in porodniško odsotnostjo. Atletinja je v svojem zapisu sporočila tudi svoje razočaranje nad blagovno znamko, saj je pred desetletjem podpisala sponzorsko pogodbo z njimi prav zaradi vrednot, ki so jih predstavljali. Po zgledu Montaňove je tudi Felixova za The New York Time pripravila videoposnetek na platformi YouTube ter povezavo do svojega zapisa delila na svojem profilu Twitter, kjer sem dostopala do komentarjev porabnikov. Komentarji na obeh omrežjih so imeli podobno vsebino. Izražali so veliko podporo športnici ter cenili njeno transparentnost, iskrenost in pogum, da je spregovorila o

tematiki. Hkrati so zahtevali spremembe pri blagovni znamki oziroma grozili z bojkotom. Prihajalo je do nezadovoljstva, ker blagovna znamka več kot očitno v sklopu svojega delovanja ne sledi vrednotam, ki jih komunicira javnosti, kar so porabniki obsodili in izrazili namero o prenehanju kupovanja. Poleg odzivov na objave obeh športnic na družbenem omrežju Twitter je najbolj aktivno pričelo delovati gibanje #dreammaternity (slov. #sanjajmaterinstvo). Kot Priloga 3 je predstavljena tabela v kateri so zbrane ključne točke komuniciranja v povezavi s kriznim dogodkom ter odzivi na te.

V bran blagovni znamki se je postavila ena izmed vodilnih športnic Nike, tenisačica Serena Williams, ki je v intervjuju povedala, da ne dvomi v to, da se je Nike naučil iz napake, ter da verjame v boljše razmere v prihodnosti, saj je blagovna znamka znana po veliki podpori ženskim športnicam. Kot utemeljitev svojih besed pa je za The New York Times dovolila tudi objavo svoje pogodbe o sponzorstvu, ki je tudi med nosečnostjo ostala povsem nespremenjena (Pretot, 2019).

Naslednji mejnik na družbenih omrežjih pa je zagotovo objava še enega športnika, ki ga sponzorira blagovna znamka Nike, Emmanuela Achoje, ki je 12. avgusta 2019 delil elektronsko sporočila vodilnih pri blagovni znamki. Iz njih je razvidno, da je blagovna znamka dejansko spremenila svoje pogodbene pogoje v smer večje enakosti in pravičnosti. Vsebina elektronskega sporočila, ki ga je objavil na svojem profilu na družbenem omrežju Twitter.

Nike se je sicer v prihodnje skušal posredno odzvati na izbruh škandala in popravljati svojo podobo v očeh javnosti, tako so 1. septembra 2020 na svoji spletni strani objavili napoved linije Nike (M), namenjene ženskam v času nosečnosti (Nike Inc., 2020). Najbolj neposreden odziv na družbenih omrežjih v želji po izboljšanju podobe je zagotovo trženjska kampanja v letu 2021, skoraj dve leti po izbruhu dogodka, imenovana »The Toughest Athlets« (slov. najmočnejše športnice), ki povezuje materinstvo in športnice. Kampanja je sicer glede na odzive pod ključnim videoposnetkom bila pozitivno sprejeta, vendar še vedno prihaja do številnih komentarjev, ki opozarjajo, da nikoli ni prišlo do uradnega opravičila Alysii Montaño in Allyson Felix.

4.2.3 Glavni izsledki raziskave: Burberry

Za blagovno znamko Burberry, ki si je skozi svoj razvoj začela vedno bolj prizadevati, da bi se z obnovljeno podobo približala mlajši generaciji, je kritični dogodek predstavljala objava manekenke Liz Kennedy, ki je objavila ogorčenje nad kosom v kolekciji jesen/zima 2019. Sporni kos je jopica s kapuco, ki ima okoli vratu zanko. Liz je tako 17. februarja 2019 objavila sporočilo, ki ga je podkrepila s slikovnim gradivom, ki je vsebovalo tudi posnetek zaslona z objavo vodilnega modnega kreatorja kolekcije, Riccarda Tiscija, v katerem se zahvaljuje mestu London in mladim, ki so navdihnili njegovo delo. V svoji objavi na družbenem omrežju Instagram (slikovno gradivo objave je vidno v Prilogi 5) je izrazila kritiko ter nestrinjanje s prisotnostjo kosa v kolekciji, saj se ji zdi nesporno, da samomori, ki

so v sodobnem svetu vse preveč pogosta problematika, nikakor ne bi smeli predstavljati del mode, še posebej ne v kolekcijah, namenjenih mladim. Poudarila je, da je vse skupaj še toliko bolj zaskrbljujoče ob dejstvu, da sta bili modna revija in kolekcija namenjeni mladim, med katerimi je problematika duševnih stisk in bolezni vedno bolj aktualna. Manekenka je opozorila na še bolj zaskrbljujoče dejstvo, da njenim opozorilom o neprimernosti kosa kolekcije nihče ni bil pripravljen prisluhniti. Pozvali so jo, naj svoje pomisleke predstavi v pismu in ga naslovi na vodilne po modni reviji, kar jo je spodbudilo, da je svoje mnenje izrazila javno in dostopno širši javnosti, torej na svojem profilu. Hkrati je opozorila tudi na drugi element spornosti jopice z omenjeno zanko, saj to spominja na zgodovinsko uporabo linča ter tako povsem ignorira temačno in kruto zgodovino nekaterih ras. Omenjena objava, ki je neposredno, s pomočjo na družbenih omrežjih priljubljenega označevanja, nagovorila tudi modnega kreatorja Riccarda Tiscija ter blagovno znamko Burberry, je bila objavljena na družbenem omrežju Instagram, kjer je dobila podporo številnih drugih porabnikov, vendar ima onemogočeno komentiranje, zato poglobljena analiza neposrednih komentarjev ni mogoča. Objava je dosegla želeno pozornost ter tako vzbudila številne odzive in komentarje neposredno na objave blagovne znamke glede sporne kolekcije. Poleg fotografije jopice, kjer se vidi sporno zanko okoli vratu, je objavila še posnetek zaslona, na katerem se vidi kasneje izbrisana objava glavnega modnega kreatorja, Riccarda Tiscija, ki poudarja, da je bila kolekcija ustvarjena za mlade (Picheta, 2019).

Dva dni po objavi Liz Kennedy, torej 19. februarja 2019, se je z opravičilom za nastali dogodek v imenu blagovne znamke v uradni izjavi za medije oglasil Marco Gobetti, izvršni direktor, ki se je prek televizijske mreže CNN opravičil in napovedal umik spornega kosa iz kolekcije ter odstranitev vseh fotografij, kjer je prisoten. Priznal je tudi napako kreativnega oddelka, ki je vključil kos v kolekcijo, kakor v obravnavanju manekenkine pritožbe ter poudaril, da se ji je za omenjeno že osebno opravičil. Poudaril je, da si prizadeva in upa, da omenjeni dogodek ne odseva identitete ter vrednot blagovne znamke, in je v imenu tega pripravljen poseči po dodatnih ukrepih (Picheta, 2019). Opravičilo sicer ni bilo objavljeno na nobenem izmed komunikacijskih kanalov blagovne znamke, saj so se odločili posredovati uradno opravičilo prek kanala množičnega komuniciranja, ki ni optimalen za dvosmerno komunikacijo, vendar je prišlo do nezadovoljnih odzivov na družbenih omrežjih, ki so družbo pozivali h korektivnim dejanjem in odpravi škode. Gobetti je v sklopu svojega opravičila povedal, da je manekenki takoj po tem, ko je izvedel za nastalo situacijo, namenil telefonski klic, v katerem se ji je opravičil. V želji po zagotavljanju, da njena slaba izkušnja ne bo odsevala vseh vrednot in identitete blagovne znamke, pa so pri Burberryju tudi pripravljeni sprejeti nove ukrepe in pristope, ki bodo zagotovili, da se podobni incidenti ne bodo ponovili (BBC, 2019).

Sledila je tudi objava Tiscija na profilu družbenega omrežja Instagram, kjer je poudaril, da pri svojem delu nikoli ni bil navdihnjen z ničemer tako negativnim, in hkrati opozoril, da se in se tudi v prihodnje namerava v času celotne kariere boriti za raznolikost, vključenost in enake pravice vseh. Glede omenjenega incidenta pa je še dodal, da je vedno pripravljen

prisluhnuti, se učiti in izboljševati ter verjeti v moč ljubezni. Temu opravičilu je sledilo še opravičilo za vse nelagodje, ki ga je kos kolekcije povzročil, zagotovil pa je tudi umik iz kolekcije. Dodal je, da ni nikoli želel nikogar užaliti ali prizadeti ter da nastali dogodek ne odraža niti njegovih vrednot niti vrednot blagovne znamke, zato bodo v prihodnje namenili dodatno pozornost v izogib ponovitvi podobnega incidenta (BBC, 2019). Omenjeni dogodek je sprožil tudi val kritik številnih neprofitnih organizacij, ki se borijo za izboljševanje duševnega zdravja, pravičnosti in vključenosti.

Kot odgovor na to je uradnemu opravičilu izvršnega direktorja sledila objava na družbenem omrežju Instagram, da bodo v podjetju uvedli program, ki bo pripomogel k večjemu zavedanju in razumevanju družbenih problemov ter posledično vodil do boljšega sprejemanja raznolikosti in vključevanja različnih družbenih skupin. V sklopu tega bodo izobraževali zaposlene o omenjeni temi, poskrbeli za raznolikost pri naboru mladih talentov, ki jih podjetje podpira s štipendijami, ter namenili delež svojega dobička zunanjim organizacijam, ki si prizadevajo za doseganje podobnih ciljev kot podjetje (Fisher, 2019).

Prav tako se je prek profila na Instagramu 20. februarja 2019 oglasila tudi Liz Kennedy, ki je ponovno poudarila, da je želela s svojo prvotno objavo zgolj slediti ideji Tiscija o tem, da morajo mladi imeti svoj glas in izpostavljati težave v družbi. Opozorila je, da je težavo na modni reviji smatrala za večjo od njene osebne izkušnje, kar jo je spodbudilo k javni objavi pisma. Potrdila je, da jo je izvršni direktor po dogodku osebno poklical in se opravičil ter ji tudi zagotovil, da bo dogodek vzel kot vzpodbudo za dodatne ukrepe in izobraževanja. Manekenka je omenjeni dogodek oklicala kot možnost za učenje tako za blagovno znamko kakor tudi za družbo kot celoto, saj prikazuje, da lahko en glas vodi do spremembe. Tudi druga objava manekenke je bila v večini deležna podpore in odobravanja, da je spregovorila o problematiki duševnega zdravja, a so se pojavili tudi številni komentarji, ki so izpostavili, da je v drugi objavi povsem zanemarjena povezava zanke s temno zgodovino linčanja, kar je prizadelo predvsem temnopolto skupnost.

Glede komunikacije blagovne znamke je opravičilu izvršnega direktorja sledila še objava modnega kreatorja Riccarda Tiscija, ki se je na svojem osebnem profilu na družbenem omrežju Instagram 22. februarja 2019 opravičil vsem, ki jih je kolekcija prizadela, ter poudaril, da je bilo vse skupaj narobe razumljeno. Hkrati je tudi odločen narediti vse, da se podobni dogodki ne bi ponovili. V sklopu opravičila je poudaril, da si skozi vse svoje delovanje prizadeva za vključenost in spoštovanje vseh, ter vse skupaj zaključil s sporočilom, da si bo prizadeval za spremembe in izboljšave. V svoji objavi je poudaril, da je vedno pripravljen prisluhnuti, se učiti in verjeti v moč ljubezni. Posnetek zaslona, ki prikazuje objavo opravičila v originalnem jeziku se nahaja v Prilogi 6. Zainteresirani porabniki so se na opravičilo modnega kreatorja odzvali mešano. V komentarjih se pojavijo porabniki, ki jim opravičilo ni zadostovalo, ter še vedno izražajo svoje ogorčenje in nezadovoljstvo. Njihovo nasprotje so porabniki, ki izražajo razumevanje in podporo Tisciju ter mu odpuščajo za napako.

Burberry se sicer na komentarje na družbenih omrežjih ni neposredno odzival in je tudi nadaljeval z objavami fotografij z modne revije, vendar brez spornega kosa, ki so ga umaknili iz kolekcije. 26. februarja 2019 so na družbenem omrežju Instagram objavili izjavo Gobbettija glede uvajanja dodatnih ukrepov in izobraževanj v podjetju, ki bodo spodbujala k boljšemu sprejemanju drugačnosti in vključevanju različnosti na vseh področjih delovanja, saj jih je krizni dogodek opomnil, da je še veliko prostora za izboljšave. Skupaj z omenjeno objavo izjave so delili še konkretne spremembe, ki jih uvajajo v podjetju. Omenjeno potezo so številni v komentarjih podprli in izpostavili njeno povezavo s predhodnim opravičilom. Pojavili pa so se tudi kritični komentarji, ki opozarjajo na nedopustnost tega, da je takšen kos prišel v kolekcijo, ter še vedno obsojajo blagovno znamko in modnega kreatorja, predvsem zaradi povezave zanke z zgodovino linča ter dejstva, da nihče v procesih proizvodnje in odobritve ni zavrnil kosa.

Dolgoročno gledano, je Burberry od omenjenega kriznega dogodka v svoje trženjsko komuniciranje pričel vključevati več sporočil glede družbene odgovornosti. Oktobra 2019 je Burberry objavil podporo ob svetovnem dnevu duševnega zdravja, v sklopu katerega so podprli svojega ambasadorja tako s sredstvi kakor tudi z deljenjem njegovih objav. Pri svojih kolekcijah je začel opozarjati na njihovo trajnostno naravnost, kar je postal tudi glavni fokus blagovne znamke. Hkrati so si prizadevali tudi ves čas slediti problematikam v družbi ter se tako vključevati s podporo v boju proti rasizmu, nestrpnosti ter v času pandemije tudi sodelovati pri omenjeni problematiki. Prikaz trženjskega komuniciranja blagovne znamke ter povzetek odzivov javnosti na izbruh kriznega dogodka je v Prilogi 4.

4.2.4 Glavni izsledki raziskave: The North Face

Grajenje na skupnosti in izpostavljanje skupnih vrednot predstavljata temelj blagovne znamke The North Face, zato je bil incident, povezan s trženjsko kampanjo v sodelovanju z agencijo Leo Burnett Tailor Made, ki je bila vzpostavljena za brazilski trg, toliko bolj odmeven. S potezo zamenjave fotografij na portalu Wikipedija niso kršili zgolj etičnih načel trženjskega komuniciranja, temveč tudi postali kontradiktorni lastnim načelom, na katerih je zgrajena celotna podoba. V trženjski kampanji je agencija izkoristila poznavanje vedenja porabnikov ter enostavno dostopnost in veliko priljubljenost portala, ki temelji na množičnem črpanju znanja, Wikipedia, ter 12 fotografij z različnih destinacij nadomestila s fotografijami istih destinacij, vendar vsebujoč izdelke blagovne znamke. Ideja je izvirala iz dobrega poznavanja vedenja porabnikov in predpostavke, da večina porabnikov pred sprejemom končne odločitve glede potovanj najprej išče informacije s pomočjo spletnih brskalnikov. Pri tem so odlično izkoristili dejstvo, da bodo promocijske fotografije, ki bodo nadomestile prvotne fotografije na Wikipedii, vidne na višjih zadetkih iskanja in s tem blagovno znamko z vidika izpostavljenosti porabnikom postavili na izjemno visok in zavirljiv položaj (McCarthy, 2019). V sklopu kampanje so se fotografi v imenu blagovne znamke odpravili na priljubljene turistične točke po vsem svetu, kjer so posneli fotografije, ki so vsebovale osebe, oblečene v oblačila in ostale izdelke blagovne znamke The North

Face. Kasneje so o tem objavili celo videoposnetek z naslovom: »Kako doseči prvo mesto med zadetki v brskalniku, ne da bi porabil denar?« (Griner, 2019). Omenjena poteza je bila izvedena v začetku aprila 2019, a je ostala še nekaj časa neopažena, dokler ni digitalni časopis s trženjskimi vsebinami AdAge 28. maja 2019 objavil članek o omenjeni kampanji, ki je vseboval tudi omenjeni videoposnetek, v katerem se pohvalijo, kako so dosegli vrh iskalnikov v sodelovanju z Wikipedio. Originalni posnetek je bil sicer odstranjen, vendar je še vedno na družbenem omrežju YouTube dostopen v sklopu članka za časopis »The Drum«, kjer je bila predstavljena izvedba kampanje. Komentarji pod videoposnetkom izražajo zgražanje nad blagovno znamko, ki se okorišča na nečem, kar temelji na prostovoljnem delu moderatorjev, in poudarjajo neetično dejanje ter obsojajo dejstvo, da so se o tem pripravljene še pohvaliti z videoposnetkom, objavljenim na spletu. Porabniki v komentarjih tudi sporočajo, da ne želijo več kupovati ali uporabljati izdelkov blagovne znamke The North Face, saj ne deluje skladno z njihovimi vrednotami. Oglasili so se tudi številni porabniki, ki so se opisali kot zveste blagovni znamki, a so se ji zaradi incidenta pripravljene povsem odpovedati. Poudariti pa je treba, da se med komentarji najdejo tudi primeri, ki pohvalijo izvirnost glede izvedbe ter izražajo zgolj pomislek, zakaj bi blagovna znamka konkurenci izdala potek v videoposnetku. Poudariti velja, da so pozitivno naravnani komentarji zelo redki.

29. maja 2019 se je odzval portal Wikipedia z objavo na družbenem omrežju Twitter, kjer so jasno sporočili, da do sodelovanja ni nikoli prišlo, ter obsodila dejanje, saj je bilo s tem kršeno interno pravilo, ki prepoveduje kakršnokoli trženjsko aktivnosti ali samopromocijo v sklopu objavljanja na njihovih straneh. Poudarili so, da je Wikipedia enciklopedija, ki temelji na množičnem zbiranju informacij od posameznikov, kjer vsak lahko prispeva svoj delež, medtem ko moderatorji prostovoljno zagotavljajo, da so vse tam zbrane informacije ažurne in nevtralne. Wikipedia je dejanje blagovne znamke oklicala za neetično, saj so skrunili javno lastnino z namenom povečanja prodaje lastnih izdelkov (Wikimedia Foundation, 2019).

Oglasil se je tudi vodilni koordinator Wikimedie, starševskega podjetja Wikipedie, ki je po dogodku kontaktiral enega izmed glavnih konkurentov The North Face, blagovno znamko Patagonia, in jih pozval k sodelovanju, saj predvideva, da bi z njimi lahko delili skupne vrednote. Hkrati je še enkrat izpostavil, da ga je dejanje razjezilo, saj so se želeli okoristiti z nečim, kar je rezultat prostovoljnega prizadevanja celotne javnosti. Na družbenem omrežju je objavil tudi komentar, da bi z denarjem, ki so ga plačali trženjski agenciji, lahko oskrbeli urednike z opremo in jih spodbudili k slikanju, s čimer bi oprema prišla na njihovo platformo (McDonald, 2019). Do večje interakcije z javnostjo ni prišlo, kar lahko pripišemo dejstvu, da je šlo za objavo na zasebnem profilu in ne na uradnem profilu Wikipedie, kjer bi prevzeli več pozornosti. Patagonia, eden izmed glavnih konkurentov blagovne znamke The North Face, se je na pobudo odzvala z odgovorom Wyattu na družbenem omrežju Twitter. Objava koordinatorja in odziv Patagonie sta v Prilogi 8 in Prilogi 9. Nabor in povzetek vseh ključnih

točk komuniciranja ob nastopu kriznega dogodka ter odzivov s strani javnosti pa je predstavljen v Prilogi 7.

Dan kasneje, 30. maja 2019, se je z uradnega profila blagovne znamke odzval tudi The North Face v obliki odgovora na objavo Wikipedie, kjer so se opravičili za delovanje, ki ni skladno z načeli Wikipedie, ter obvestili o tem, da so omenjeno kampanjo prekinili. V opravičilu so izpostavili, da obžalujejo nespoštovanje načel Wikipedie, saj spoštujejo in cenijo njihovo misijo in prizadevanja, ter zagotovili, da bodo v prihodnje poskrbeli, da tako oni kot njihovi partnerji spoštujejo pravila in načela vseh platform. Omenili so tudi, da so pripravljeni sprejeti povabilo Wikipedie, da se поблиžje spoznajo z delovanjem portala in njihovimi vsakodnevnimi nalogami v prizadevanju za zagotavljanje nepristranskih in relevantnih informacij. Ker verjamejo, da oboji temeljijo na močni skupnosti, si tako prizadevajo, da bodo v prihodnje sodelovali, in hkrati obljublajo, da bodo poskrbeli, da bo njihovo delo pravično spoštovano in cenjeno. Predstavniki za stike z javnostjo pa je za masovne medije izpostavil, da so v sklopu odpravljanja škodnih posledic že stopili neposredno v stik z Wikipedio, saj želijo popraviti nastalo situacijo (Griner, 2019).

Na uradnih profilih na družbenih omrežjih ali na uradni spletni strani tematika ni bila omenjena ali obravnavana. Prek svojih uradnih objav je The North Face povsem zanemaril omenjeni dogodek, vendar so porabniki vseeno komentirali s tem nepovezane objave in obsojali dejanja. Opravičilo je bilo objavljeno kot neposredni odgovor in kot tako ni bilo nikoli vidno na nobenem uradnem profilu blagovne znamke ter prav tako ni bilo objavljeno na nobenem izmed drugih komunikacijskih kanalov, ki jih uporabljajo. Agencija Leo Burnett Tailor Made ni nikoli izdala uradnega opravičila, zgolj izjavo, v sklopu katere so povedali, da vedno stremijo k inovativnim pristopom.

Poleg poteze, ki je kampanjo peljala v skrajnost in na blagovno znamko vrgla slabo luč, je situacijo dodatno poslabšal tudi časovni okvir, saj porabniki v sodobnem svetu, polnem »lažnih novic«, stremijo k iskanju transparentnosti in iskrenosti. The North Face je v omenjeni kampanji skušal prikazati neposredno povezanost z destinacijami in predstaviti neko zgodbo, ki pa je bila v resnici zgolj zaigrana in vnaprej pripravljena. Kampanja je tako sicer vzbudila dobršno mero pozornosti, vendar hkrati privedla do izgube zaupanja. Omenjena poteza je tako v hipu razblinila dolgoletna prizadevanja za vzpostavitev odnosa s porabniki, ki temelji na zaupanju (Statt, 2019). Objava Wikipedie na lastnem uradnem profilu na družbenem omrežju Twitter je privedla do komentarjev, ki so obsojali tako blagovno znamko The North Face kakor tudi trženjsko agencijo, pristojno za izvedbo kampanje, Leo Burnett Tailor Made. Blagovno znamko so označili kot brezobrazno, spodbujali so k njenemu bojkotu. Izpostavljeno je dejstvo, da je blagovna znamka izkoristila platformo, ki si na temelju prostovoljnega dela prizadeva ustvariti nekaj za dobrobit družbe, kar je bil glavni razlog za neodobravanje in primerjavo kampanje z vandalizmom.

Kot zaključek obravnave glavnih izsledkov raziskave sledi tabela 4.

4.2.5 Povzetek izsledkov raziskave za blagovno znamko

Tabela 4: Povzetek izsledkov raziskave za blagovno znamko

Blagovna znamka	Točke komuniciranja na svetovnem spletu	Ugled	Povzetki odzivov na svetovnem spletu
Victoria's Secret	Twitter, Instagram	Na podlagi kvalitete	<ul style="list-style-type: none"> – Opravičilo se ni zdelo dovolj osebno. – Pozivi k bojkotiranju blagovne znamke. – Poziv k odstopu izvršnega trženjskega direktorja. – Konkurenca se odzove. Blagovna znamka ne sodeluje v interakciji.
Nike Inc.	Twitter, uradna spletna stran, YouTube	Na podlagi družbene odgovornosti in kakovosti	<ul style="list-style-type: none"> – Objava uradne izjave na spletni strani, sicer je ostala tematika ignorirana s strani podjetja. – Pozivi k bojkotu blagovne znamke, gibanje #dreammaternity. – Dolgoročno gledano, so se posredno odzvali s kampanjo »The Toughest Athlets«, ki so jo navdihnile noseče športnice in matere.
Burberry	Twitter, Instagram, Facebook, uradna spletna stran	Na podlagi kvalitete	<ul style="list-style-type: none"> – Opravičilo podjetja in kreativnega direktorja. – Pozivi k bojkotu, a je bilo opravičilo dobro sprejeto zaradi celovitosti in korektivnih dejanj. <p>V dolgoročnem komuniciranju skušajo prehajati z ugleda na podlagi kakovosti vedno bolj na ugled na podlagi družbene odgovornosti.</p>
The North Face	Twitter, YouTube	Na podlagi kakovosti in družbene odgovornosti	<ul style="list-style-type: none"> – Opravičilo zgolj v obliki odgovora na objavo s strani Wikipedie, torej oškodovanega subjekta. – Uradno opravičilo ni bilo nikoli izdano, sodelovanje z agencijo prekinjeno. – Javnost spodbuja k denarni odškodnini Wikipedii. <p>Stopili v stik z Wikipedio, a o tem v nadaljevanju nobene dodatne informacije.</p>

Vir: lastno delo.

4.3 Razprava o rezultatih raziskave

Raziskava zajema štiri blagovne znamke, ki so prisotne v modni industriji in vse delujejo na globalnem trgu. Poleg navedenega lahko trdimo, da so vse blagovne znamke na trgu prisotne

dovolj dolgo, da so si skozi čas uspele s preteklimi in aktualnimi strategijami zgraditi določeno podobo in ugled pri porabnikih. Victoria's Secret je tako v očeh porabnikov zaznavana kot luksuzna znamka spodnjega perila, ki s svojimi dejanji ne le sledi, temveč tudi postavlja nove trende; Burberry se odlikuje kot visoko kakovostna luksuzna in ekskluzivna blagovna znamka oblačil; Nike je skozi pretekla dejanja pri porabnikih zgradil podobo blagovne znamke, ki se zaveda in opozarja na družbene problematike ter skuša ne le podpirati športnike pri doseganju maksimuma, temveč poizkuša tudi iz družbe potegniti najboljše. The North Face pa je uveljavljena predvsem kot blagovna znamka, ki s svojimi visoko kakovostnimi izdelki podpira podvige in ekspedicije, ki postavljajo nove mejnike, ter gradi skupnost, ki deli vrednote glede narave, okolja in je pripravljena vrednote prenašati naprej. Kot opisano v teoretičnem delu magistrskega dela, gre pri konceptu ugleda blagovne znamke za rezultat, ki se kaže v dojemanju in pričakovanjih ponudnikov ter je posledica preteklega delovanja (Chierici, Del Bosco, Mazzucchelli & Chiacchierini, 2019, str. 218). Očitno je, da so vse opisane blagovne znamke podobe in ugled gradile skozi daljše časovno obdobje, a prav proučevani krizni dogodki so bili v vseh primerih vezani na ključne elemente podobe blagovnih znamk, na kar je tudi večkrat opozorila zainteresirana javnost. Ta igra posebej pomembno vlogo, saj teorija predvideva, da sodobni porabnik stremi po poglobljenih odnosih tudi z blagovno znamko, po kateri bo posegel. S tem pridobljene informacije in znanje, vezano na to, nadgrajuje s čustvenimi elementi (Choi & Burnham, 2020).

Povzamem lahko, da so teoretična dognanja relativno enotna glede močnega vpliva ugleda na uspešnost delovanja blagovne znamke, vendar je treba omenjeni koncept razdeliti na dva dela, ki se v najboljšem primeru dopolnjujeta. Ugled blagovne znamke je tako lahko vezan na konkurenčnost, inovativnost in visoko kakovost izdelkov oziroma na družbeno odgovorno delovanje in etičnost poslovanja (Ryschka, Domke-Damonte, Keels & Nagel, 2016, str. 202). Pri proučevanih primerih blagovnih znamk je treba opozoriti, da je večji adut v večini predstavljenih primerov predstavljal ugled na podlagi korporacijske zmogljivosti ter kakovosti, kar se je glede na dognanja v sklopu raziskave izkazalo kot relativno šibek kapital, ko govorimo o odpravljanju posledic kriznega dogodka s pomočjo preteklega ugleda. Z izjemo komentarjev, vezanih na blagovno znamko Victoria's Secret, kjer porabniki niso obsodili le nespoštovanja družbenih vrednot, temveč so potožili tudi o padcu kakovosti blagovne znamke, je pri ostalih prišlo do pripravljenosti bojkota blagovne znamke kljub korporativni zmogljivosti in nesporni kakovosti ponudbe zaradi neskladja dejanj in sporočil blagovne znamke z vrednotami porabnikov. Iz omenjenega lahko sklepamo, da je družbena odgovornost nedvomno postala ena izmed ključnih elementov podobe blagovne znamke, na kateri je smiselno graditi in ohranjati ugled. Očitno postane, da je sodobni porabnik pozoren na vrednote, ki jih s svojimi sporočili in dejanji posreduje blagovna znamka, pri čemer poseben pomen pripiše temu, da so te skladne z njegovimi, saj bi lahko sklepali, da želi z nakupnimi odločitvami odražati tudi svoja prepričanja.

Proučevanje konkretnih primerov je velik pomen pripisalo zmožnosti blagovne znamke, da svoja pretekla dejanja, ki so vezana predvsem na družbeno odgovorno ravnanje, predstavi v obliki zgodbe, ki jo namerava peljati tudi v prihodnje, ter s tem skuša pri porabnikih obuditi pozitiven čustveni odziv. Kot velika prednost v spopadanju s posledicami kriznega dogodka se je izkazalo dejstvo, da je Nike bil uveljavljen kot družbeno odgovorno podjetje, ki se zavzema za pravičnost v družbi in pogosto podpira manjšine, zato je ob nastopu krize in po opravičilu, kjer so bile navedene tudi spremembe, javnost verjela, da se bo blagovna znamka za to dejansko zavzela. Čeprav posredno, je Nike po obravnavanem kriznem dogodku skozi različne vsebine pripovedoval zgodbo, ki je vključevala podporo različnih skupin, ter celo ponudil vsebino, vezano na podporo športnic med nosečnostjo. Podobno bi lahko glede kredibilnosti rekli tudi za blagovno znamko Burberry, ki se je že pred tem v sklopu svojih sporočil in objav na družbenih omrežjih zavzemala za odpravo rasne nestrpnosti in enakosti v družbi, kar je nedvomno pomagalo k vtisu večje pristnosti opravičila tako glavnega izvršnega direktorja kakor tudi modnega kreatorja. Po pregledu njihovih komunikacijskih kanalov pa je tudi jasno vidno, da so skozi vso nadaljnjo vsebino stremeli k prenašanju sporočila, da gre za blagovno znamko, ki se zaveda razmer v družbi in je pripravljena tudi zavzeti stališča. Nasprotno se pokaže pri blagovni znamki Victoria's Secret, kjer je bilo opravičilo s strani porabnikov obsojeno kot neiskreno, saj niti pretekla niti nadaljnja komunikacija z javnostjo ni kazala nikakršnih teženj k spremembam vse do prelomnega trenutka pri podobi blagovne znamke, odhoda trženjskega direktorja Razeka. Razekovo sporočilo po objavi spornega intervjuja je tako delovalo povsem nekoherentno glede na preostalo komunikacijo blagovne znamke, kar je zagotovo pripomoglo k večji skeptičnosti porabnikov glede iskrenosti v ozadju objave.

Zanimivo je, da pri blagovni znamki The North Face, ki je sicer znana po podpiranju ekstremnih športnikov ter različnih ekspedicij, ni prišlo do pozivov k spremembi vrednot in podobe blagovne znamke kakor do vztrajanja porabnikov po nadomestitvi škode v obliki donacije izkoriščeni strani, Wikipedii, ter do pozivov k uradnemu transparentnemu opravičilu. Omenjena točka tako nekoliko ovrže idejo teorije, da se podjetje na krizni dogodek lahko odzove zgolj z osnovnim odzivom, popravljanjem ugleda, kombinacijo obojega ali pa se sploh ne odzove (Schoofs, Claeys, De Waele & Cauberghe, 2019). Pri pregledu konkretnih primerov je očitno, da pride, zahvaljujoč predvsem sodobnim komunikacijskim kanalom, ki spodbujajo interakcijo ter širijo informacije v realnem času ne glede na geografsko lokacijo, v poštev predvsem kombinacija osnovnega odziva in popravljanja ugleda (Choi & Burnham, 2020). Zdi se, da osnovni odziv ne zadostuje, posebej v primerih, ko gre za blagovno znamko, ki temelji na vrednotah skupnosti, ki jim mora slediti tudi sama, zato se pričakujejo tudi dejanja za odpravo škodnih posledic krize. Glede na proučeno teorijo in na podlagi konkretnih štirih primerov predpostavljam, da sodobni porabnik od blagovne znamke pričakuje opravičilo, transparentno pojasnilo in konkretna dejanja, ki podkrepijo njegovo zaupanje v blagovno znamko.

Pomen in vsebina opravičila sta se v raziskavi izkazala kot dva izmed ključnih korakov v procesu komuniciranja ob nastopu krize. S posledicami izbruha kriznega dogodka je po moji analizi najbolje opravila blagovna znamka Burberry, kjer se je na objavo Kennedyjeve odzval izvršni direktor, ki se je opravičil vsem prizadetim ter hkrati napovedal umik spornega kosa iz kolekcije. V opravičilu je omenil osebno opravičilo Kennedyjevi, kar je sama nato potrdila in s tem posredno javnosti potrdila verodostojnost. Vse omenjeno je nedvomno podkrepilo iskreno obžalovanje za nastalo situacijo in zavedanje nastale škode tudi s strani blagovne znamke. Ni pa ostalo zgolj pri opravičilu, kot dodatna korektivna dejanja so oznanili spremembe v svojih poslovnih procesih v prizadevanju za izboljšanje razmer. Celovitost opravičila je dopolnil še modni kreator, ki se je tudi osebno opravičil za nastalo situacijo. Burberry se je tako iz slabe situacije izvlekel brez večjih posledic, tudi nadaljnje objave glede modne revije so požele odobravanje. Poskrbeli so tudi za nadaljnje opozarjanje na pomen duševnega zdravja, enakosti v družbi ter začeli skozi nadaljnjo komunikacijo konsistentno vključevati sporočila, vezana na družbeno odgovorno vedenje.

Prav nasprotno od celovitega opravičila s strani Burberryja je postopala blagovna znamka The North Face, ki na nobenem od svojih uradnih komunikacijskih kanalov ni izrazila nikakršnega znaka obžalovanja, opravičila ali razlage glede sporne kampanje. Z izjemo odgovora na objavo Wikipedie je torej posegla po pristopu neodziva na krizni dogodek. Opravičilo je bilo izvedeno kot komentar uradnega profila, a ga ni mogoče zaslediti na nobenem od uradnih profilov na družbenih omrežjih. Prav tako ne ob izbruhu kriznega dogodka ne kasneje ni nikoli prišlo do nikakršne omembe na kateremkoli drugem komunikacijskem kanalu blagovne znamke. Postopanje blagovne znamke pa ni ostalo neopaženo pri porabnikih, ki so še daljše časovno obdobje po dogodku na uradnih profilih na družbenih omrežjih opozarjali na incident ter obsojali blagovno znamko, ki ni izvedla korekcijskega dejanja. To zagotovo potrди dognanje, omenjeno v teoriji, da višja čustvena vpletenost porabnikov v delovanje blagovne znamke, ideja v ozadju The North Face temelji na grajenju skupnosti, vodi do večje izpostavljenosti in bolj intenzivnega prenašanja informacij ob nastopu krize (Cooper, Merrilees & Miller, 2020). Podobno je prišlo tudi do komentarjev blagovni znamki Nike, ko je po preteku določenega časovnega obdobja objavila kampanjo, kjer podpira noseče športnice in matere, kjer so porabniki še vedno spraševali, ali se je blagovna znamka kdaj opravičila Montaňovi in Felixovi, ter posredno obsojali dejstvo, da do uradnega opravičila in konkretnih neposrednih dejanj ni nikoli prišlo. Nike je sicer v uradni objavi na spletni strani objavil, da si bo prizadeval za izboljšanje razmer in pripravljenost k spremembam, ki bodo vodile k večji enakosti med spoloma, za kar so si vedno prizadevali, vendar do neposrednega opravičila blagovne znamke do oškodovanih športnic ni nikoli prišlo.

Kako bistveno je celovito, iskreno in transparentno opravičilo, se je pokazalo tudi pri izbruhu kriznega dogodka pri Victoria's Secret, kjer so porabniki že v začetku opozarjali, da opravičilo ne zajema vseh prizadetih ter ne zveni osebno ali iskreno, saj ni podkrepjeno z nikakršnim dejanjem ali načrtom za implementacijo procesov, ki bi izboljšali stanje.

Izkazalo pa se je, da so pobude porabnikov na družbenih omrežjih, ki so pozivali k odstopu trženjskega direktorja, dejansko prinesle spremembe, saj je prav njegov odstop prelomna točka v komunikaciji blagovne znamke, ki je od tedaj postala precej bolj dovzetna za družbene problematike ter veliko manj osredotočena na konstantno postavljanje novih, pogosto nerealnih družbenih idealov, ki jih je javnost pogosto kritizirala. V primeru Victoria's Secret bi tako lahko omenili v teoretičnem delu proučevano dejstvo o časovnem pomenu opravičila in nadaljnjih odzivov. Kljub relativno hitrem odzivu z uradno izjavo, nadaljnja komunikacija s strani blagovne znamke, vsaj kratkoročno, ni nadaljevala zgodbe, ki bi podprla izjavo. Do konkretnih sprememb je prišlo šele v obdobju enega leta, kar pa je blagovni znamki, prisotni na sodobnem globalnem trgu, kjer se vse odvija hitro in se informacije širijo v realnem času, že povzročilo škodo.

Med raziskavo sem opazila tudi težnjo porabnikov k temu, da blagovnim znamkam v komentarjih ne sporočajo zgolj kritik, temveč posredujejo predloge in ideje glede reševanja krizne situacije. Omenjeno bi povezala z dejstvom, da si porabniki želijo zgodb s srečnim in pravičnim koncem, ki bi potrdile pravilnost njihove izbire blagovne znamke in upravičile njihov nakup. Porabniki ob nastopu kriznega dogodka obiščejo uradne profile blagovnih znamk in tam aktivno sodelujejo v želji po odgovorih. Ugled blagovne znamke tako poleg korporativne zmogljivosti in družbene odgovornosti dobi še tretji element, ki temelji na zmožnosti grajenja odnosov s porabniki ter vzpostavljanja čustvenih elementov (Eray, 2018, str. 140). V vseh proučevanih primerih je mogoče razbrati predloge blagovni znamki, kako popraviti nastalo škodo bodisi z donacijami oškodovani strani bodisi s spremembami v podjetju ali s potezami, ki bi spremenile dosedanje stanje, a hkrati izkazale prizadevanje za spremembe, ki bi vodile do večje skladnosti blagovne znamke s pričakovanji sodobnega porabnika. Omenjeno je nedvomno izkoristila blagovna znamka Nike, ki je tudi sicer znana po izjemnem poznavanju svojih porabnikov, in na trg lansirala kolekcijo, namenjeno športnicam v času nosečnosti ali tistim, ki so že matere, ter hkrati tudi ponudila promocijski videoposnetek, kjer jih prikazuje kot najmočnejše atletinje.

Podobno so se na odzive porabnikov prek družbenih omrežji odzvali tudi pri Burberryju, kjer so se zavedali, da če želijo izvesti spremembo podobe in se približati mlajšim porabnikom, bo treba slediti tudi njihovim vrednotam in življenjskemu slogu. To je prispevalo k dejstvu, da je blagovna znamka po izbruhu omenjenega dogodka vidno več pozornosti posvečala trajnostni naravnosti, družbeni odgovornosti ter, s proučevano krizo neposredno povezano, prizadevanju za ozaveščanje o pomenu duševnega zdravja. S časovnim zamikom, po spremembah v vodstvu, so se na v komentarjih proučevane pobude in predloge porabnikov odzvali tudi pri Victoria's Secret, kjer so prevetrili podobo ter način komunikacije. Hkrati so vedno bolj začeli vnašati raznolikost in vse večji poudarek dajali družbeno aktualnim temam, ki so relevantne tudi za njihove porabnike.

Digitalizacija v povezavi z globalizacijo je prispevala tudi k vedno bolj očitnemu vplivu družbenih medijev in njihove uporabe za poslovno komunikacijo na delovanje podjetij.

Nesporno je, da vedno večje število porabnikov uporablja družbena omrežja, da bi stopili v stik z blagovno znamko. Celotna izkušnja, vezana na komunikacijo in možnost interakcije, pa vpliva tudi na zaznavanje podjetja (Jucha, Jaculjakova, Laitkep & Corejova, 2020, str. 368). V sklopu raziskave sem tako prišla do spoznanja, da se blagovne znamke sicer zavedajo pomena prisotnosti na družbenih omrežjih ter ta tudi relativno uspešno integrirajo v svoje komuniciranje, vendar se precej slabše zavedajo njihovih razsežnosti. Vsem blagovnim znamkam, ki so bile obravnavane v raziskavi, je namreč skupno dejstvo, da se nobena od njih ni neposredno odzvala na komentarje ali objave porabnikov, čeprav so ti z označevanjem blagovne znamke jasno nakazali željo in pričakovanje odziva. S tega vidika je še največ zavedanja izkazala blagovna znamka The North Face, ki se je v komentarju z repliko odzvala Wikipedii, kjer je tudi prišlo do opravičila, a se je vse zaustavilo pri tem, saj do nadaljnjih interakcij ne z Wikipedio ne s porabniki ni prišlo. Podobno so potencialno priložnost za zgodbo o dejanskem sodelovanju zamudili, ko se niso odzvali na prvotni predlog koordinatorskega Wikimedie prek družbenega omrežja Twitter, da bi namenili opremo in denar njihovim administratorjem ter tako prišli na njihove slike. Koordinator je čez čas k sodelovanju pozval neposrednega konkurenta blagovne znamke, ki se je na to odzval in pričel sodelovati. Pri tem se kaže relativno nizka pripravljenost blagovnih znamk za sodobne pristope trženjskega komuniciranja, saj je očitno, da večsmerna komunikacija še vedno ni domača.

Kot kontrast temu lahko izpostavimo primer ob opravičilu Victoria's Secret, kjer so porabniki v komentarjih omenjali tudi neposredne konkurente blagovne znamke, ki pa so se na označbe v komentarjih, za razliko od Victoria's Secret, odzvali in s porabniki na profilu konkurenta dejansko vzpostavili pogovor, kar kaže na spretno izkoriščanje družbenih medijev. Proučevano tako lahko povežemo s teoretičnimi dognanji, da sodobni porabnik stremi k možnosti za interakcijo in večsmerno komunikacijo, saj si ne želi biti le opazovalec, temveč sogradnik podobe blagovne znamke (Cvitanović, 2018, str. 297). Omenjeno vpliva tudi na ugled in podobo blagovne znamke pri porabnikih ter še dodatno podkrepi pomen zmožnosti blagovne znamke za vzpostavljanje odnosov s porabniki, kar bi se lahko izkazalo celo za močnejši kapital ob nastopu kriznega dogodka kakor korporativna zmogljivost in splošna družbena odgovornost.

Zgoraj omenjeno brez dvoma nakaže rastoči pomen družbenih omrežij za blagovne znamke skozi komuniciranje z javnostjo, posebej ključno pa postane v trenutkih, ko nastopi krizni dogodek, saj je več kot očitno, da bo zainteresirana javnost v vsakem primeru delila svoja mnenja in opažanja o dogodku. Družbena omrežja blagovni znamki omogočajo, da se aktivno vključi in si zagotovi možnost ustvarjanja zgodbe, skozi katero ne bo le eden izmed akterjev, temveč pripovedovalec (Kim, Zhang & Zhang, 2016, str. 904).

Najuspešnejša izmed vseh štirih proučevanih blagovnih znamk je bila pri tem blagovna znamka Burberry, ki se je hitro in celovito odzvala na kritiko v objavi ter skozi vsaj nadaljnja sporočila prek družbenih omrežij nakazala pripravljenost za takojšnje ukrepe, dolgoročne

spremembe ter prisluh in prilagajanje porabnikom, s čimer je v konkretnem primeru rešila celotno kolekcijo s spornim kosom ter ni ogrozila nadaljnjega sodelovanja z modnim kreatorjem, saj je tudi njegovo osebno opravičilo doseglo želene odzive javnosti in pridobilo odpuščanje. Najslabše pa se je obneslo za blagovno znamko Victoria's Secret, ki je po svojem opravičilu povsem zanemarila vse komentarje in odzive javnosti ter, vsaj kratkoročno gledano, nadaljevala brez uvedbe kakršnihkoli sprememb, kar je imelo negativen vpliv na ugled blagovne znamke in na finančne rezultate podjetja. Očitno je, da sta preostali dve blagovni znamki, Nike in The North Face, sicer kratkoročno zanemarili dejstvo, da bi morali odzivom porabnikov nameniti več pozornosti, in sta v svojem odzivu na krizni dogodek skušali incident bolj ali manj prikriti, kar ju je stalo nekaj potencialnih poslovnih priložnosti. Dolgoročno pa sta obe omenjeno odpravili in se vsaj posredno odzvali na komentarje porabnikov s podpiranjem novih projektov, ki so skladni z njihovimi vrednotami, ter tako pokazali, da jim je mnenje porabnikov pomembno ter bo kot tako tudi vplivalo na nadaljnje delovanje.

Četudi se blagovna znamka ne odloči za neposredno sporočanje prek družbenih omrežij, je to ne obvaruje pred komentarji, zato je smiselno upoštevati predlog teorije, naj v sklopu načrta komuniciranja prouči in pripravi celosten in konsistenten odgovor prek vseh uradnih komunikacijskih kanalov, ki pa naj se ne zaključi zgolj z objavo opravičila ali pojasnila (Ferguson, Wallace & Chandler, 2018, str. 253), temveč vključuje tudi odzive na komentarje, s katerimi blagovna znamka nakaže interes za mnenja porabnikov. Pomembno je, da blagovna znamka sodobnemu porabniku izkaže empatijo ter razumevanje in posledično prevzame pripovedovanje v svoje roke. Pri tem je pomembno na čim bolj pristen in celosten način predstaviti svojo plat ter jo smiselno povezati v zgodbo, ki ponudi opravičilo, rešitev ter odpravo škodnih posledic, hkrati pa okrepi in nadgradi vrednote blagovne znamke in s tem porabniku ponudi vnovično potrditev glede pravilnosti odločitve ob nakupu izdelkov blagovne znamke s pomočjo vzpostavitve okrepljenega odnosa, ki temelji tudi na čustvenih elementih. Kot zaključek razprave o rezultatih sledi tabela 4, ki vsebuje ključne ugotovitve raziskave.

Tabela 5: Ključne ugotovitve raziskave

Teoretični koncept	Ključna ugotovitev
Ugled blagovne znamke	Poleg ugleda na podlagi korporativne zmogljivosti ter družbene odgovornosti se vedno bolj kaže tudi prisotnost tretjega elementa, ki vpliva na ugled – zmožnost vzpostavljanja in vzdrževanja odnosov s porabniki.
Odzivi na krizni dogodek	V sodobnih trženjskih strategijah kriznega sporazumevanja morajo podjetja stremeti k uporabi orodij, ki omogočajo celovit odziv v realnem času ter tudi nadaljnja dejanja, namenjena popravljanju nastale škode.

Se nadaljuje

Teoretični koncept	Ključna ugotovitev
Komuniciranje z zainteresirano javnostjo	Sodobni porabnik je več kot pripravljen podajati lastne predloge glede reševanja situacije, hkrati pa od blagovne znamke pričakuje, da je pripravljena predlogom prisluhniti in se nanje odzvati.
Pomen družbenih omrežij v strategijah trženjskega komuniciranja	Prisotnost na komunikacijskih kanalih, kot so družbena omrežja, ponudi blagovni znamki aktivno vlogo pri posredovanju informacij in pripovedovanju lastne zgodbe. Nasprotno pa neprisotnost ne zavaruje pred negativnimi komentarji, temveč jim zgolj odvzame možnost aktivnega sodelovanja.

Vir: lastno delo.

V nadaljnjih raziskavah, vezanih na tematiko magistrskega dela, bi bilo tako smiselno izsledke na podlagi kvalitativne raziskave dodatno proučiti še s pomočjo kvantitativnih metod ter tako ugotoviti, kako se obnesejo na reprezentativnem vzorcu. Za potencialno izvedbo nadaljnje kvantitativne raziskave bi predlagala oblikovanje hipotez za preverjanje na osnovi naslednjih trditev:

- Sposobnost vzpostavitve pristnega odnosa s porabnikom igra pomembno vlogo pri ustvarjanju in ohranjanju ugleda blagovne znamke.
- Sodobni porabnik od vpletene blagovne znamke ob nastopu kriznega dogodka pričakuje celovit odziv v realnem času.
- Sodobni porabnik od blagovne znamke ob nastopu kriznega dogodka pričakuje poleg opravičila tudi izvedbo korektivnih dejanj.
- Porabniki so ob nastopu kriznega dogodka bolj pripravljeni slediti in prisluhniti podjetjem, ki v sklopu trženjske komunikacije posežejo po lastnih sodobnih kanalih komuniciranja, kot so družbena omrežja.

SKLEP

Magistrsko delo se ukvarja s temo trženjskega komuniciranja v krizi, pri čemer dodatno pozornost nameni sodobnim pristopom in komunikacijskim kanalom, ker sem želela predvsem proučiti njihov prispevek in vpliv v krizni situaciji. Pri tem sem skušala upoštevati vpliv številnih dinamičnih dejavnikov, ki vplivajo na delovanje podjetja in z njim povezane blagovne znamke na mednarodnem tržišču v sodobnih časih.

Kakor podrobno opiše teoretični del, se od blagovnih znamk v želji po vzpostavljanju določenega ugleda ne pričakuje zgolj ponujanje izdelkov, ki so konkurenčni po kakovosti, temveč je vedno bolj pomembna tudi etična in družbeno odgovorna dejavnost (Lee, Lim &

Drumwright, 2018, str. 600). Pri tem se je treba zavedati, da gre pri grajenju ugleda za dolgoročen proces, ki ga nastop kriznega dogodka lahko hitro ogrozi. Ugled blagovne znamke pri porabnikih je mogoče graditi bodisi prek kakovosti delovanja bodisi prek družbene odgovornosti, vendar je empiričen del magistrskega dela nakazal, da se na sodobnem trgu omenjeni lastnosti dopolnjujeta in kot taki izključujeta možnost, da bi odsotnost ene nadomestili z večjo mero druge. Družbena odgovornost in etično ravnanje blagovne znamke tako nista več opcijska, temveč enakovredni kvaliteti izdelkov ter korporacijske zmogljivosti. Spoznanja glede ugleda blagovne znamke pa se nedvomno nadgradijo z ugotovitvijo, da poleg omenjenih dveh komponent obstaja še tretja, zmožnost vzpostavljanja pristnega in poglobljenega odnosa z uporabniki. Ta je posebej pomembna ob nastopu kriznega dogodka, ki zamaje zaupanje pri porabnikih, pri katerih brezpogojno zaupanje v blagovno znamko ne obstaja več. Brezpogojno zaupanje komunikacijskim signalom in sporočilom je, zahvaljujoč vplivom sodobnih komunikacijskih kanalov, nadomestila želja porabnika po interakciji in pridobivanju odgovorov na svoja vprašanja v realnem času. To se je potrdilo tudi v moji empirični raziskavi, kjer se je jasno izkazalo, da so porabniki ob nastopu kriznega dogodka, v želji po pridobivanju informacij, v vseh primerih posegli po družbenih omrežjih in na uradnih profilih blagovnih znamk samoiniciativno iskali odgovore ter začeli komunikacijo z blagovno znamko.

V okviru tega sem prišla do ugotovitve, da se je pri blagovnih znamkah še vedno pokazala nizka pripravljenost na neposredno obliko komunikacije prek družbenih omrežij, saj se na neposredne komentarje niso neposredno odzivali. Veljalo bi izpostaviti, da je ravno na tem področju za blagovne znamke zagotovo veliko maneverskega prostora za izboljšave. Skladno z ugotovitvijo, da zmožnost komuniciranja in vzpostavljanja odnosa s porabniki krepi ugled blagovne znamke, bi podjetjem nedvomno priporočila, da ob nastopu kriznega dogodka dodatno pozornost posvetijo učinkovitim in transparentnim odzivom, ki bodo porabniku ponudili razlago, ki bo zapolnila vrzel pomanjkanja informacij ter znova okrepila zaupanje. Kot že omenja teorija, so pozna in neosebna sporočila najbolj neuspešna komunikacija ob nastopu krize (Jahng & Hong, 2017, str. 153), ponuditi je treba sporočila, ki bodo skladna s standardi, ki jih porabniki pričakujejo od komunikacije prek družbenih medijev, torej transparentnost, interakcijo in ažurnost (Kim, Zhang & Zhang, 2016, str. 904). Dlje kot traja, da se odzove podjetje, manjša bo njegova vloga pri sooblikovanju pogleda javnosti (Kim & Cameron, 2011, str. 832). Porabnik namreč stremi k pristopom, ki mu bodo v najhitrejšem možnem času ponudili zaupanja vredne informacije in razlage prek njemu najbolj domačih komunikacijskih kanalov. V povezavi s tem bi blagovnim znamkam priporočila, da poleg vsebinske plasti odziva na krizo proučijo tudi možnosti uporabe lastnih komunikacijskih kanalov, saj na ta način lahko pospešijo in poskrbijo za bolj osebni prenos informacij do porabnikov ter se izognejo prevelikemu vplivu tretjih virov, medijev na poročanje o situaciji. Informacije, pridobljene prek družbenih medijev, predstavljajo ključni dejavnik za analizo stanja, na podlagi katere podjetje v prihodnje postavi svojo komunikacijsko strategijo kot orodje, ki bo služilo za seznanjanje o vsem potrebnem za uspešno prebroditev krize (Stieglitz, Mirbabaie, Kroll & Marx, 2019, str. 924). Zgolj posredovanje informacij pa ne

vodi do maksimalnega izkoristka družbenih omrežij, katerih bistvo je poleg učinkovitega prenosa informacij ustvarjanje dolgoročnih odnosov s porabniki in podlage za nastajanje skupnosti med porabniki samimi (Chen & Lin, 2019, str. 26). Omenjeno me je pripeljalo do ugotovitve, da je v sodobni trženjski komunikaciji potreben tudi dialog med blagovno znamko in porabniki, ki ni sestavljen zgolj iz sporočila blagovne znamke in enkratnega odziva posameznega porabnika, ampak iz številnih replik.

Za blagovne znamke je smiselno izkoristiti preteklo delovanje in ugled kot kapital, ki pomaga prebroditi krizni dogodek, ter ponuditi transparenten in celosten odgovor v obliki zgodbe, ki porabnika spomni na preteklo delovanje, omili kritičnost sedanosti ter ponudi rešitev, ki predstavlja prihodnost. Prav ta pristop se zdi posebej smiseln, saj gre za prefinjen način vplivanja na porabnikovo vedenje, ob nastopu krize poizkuša podjetje tako zmanjšati skeptičnost javnosti ter se predstaviti in povezati z relevantnimi vsebinami, ki ga predstavijo v bolj pozitivni luči (Woodside, 2010, str. 534). Pripovedovanje zgodb se tako ponudi kot idealno orodje za trženjsko komuniciranje v krizi, saj se odlično ujema s pričakovanji porabnikov, ko v obliki zgodbe ponudi celosten vpogled v nastalo situacijo in predstavi načrtovano pot, ki bo vodila k spremembi stanja. Raziskava je brez dvoma pokazala, da si porabniki želijo zgodb s srečnim koncem, ki predstavlja opravičilo blagovne znamke, podkrepjeno s korektivnimi dejanji. Na podlagi proučenega bi tako trdila, da je za blagovne znamke ob nastopu krize opravičilo nujen element komunikacije, ker ovrže možnost ignoriranja nastale situacije, kjer porabnik prejme signal, da je blagovni znamki vseeno, to pa lahko skrha odnos. Učinkovitost opravičila pa je v veliki meri pogojena z ujemajočimi se korektivnimi dejanji in zgodbo, ki jo v povezavi s tem predstavi podjetje.

Blagovna znamka mora izkazati empatijo in razumevanje do porabnika, hkrati pa izkoristiti možnost, ki jo ponujajo sodobni komunikacijski kanali, in poskrbeti, da prevzame pripovedovanje v svoje roke. Posebej smiselna se zdi uporaba pripovedovanja zgodb, ki na pristen in celosten način predstavi zgodbo blagovne znamke, v sklopu katere izrazi opravičilo, ponudi rešitev in porabniku poda potrditev glede pravilnosti odločitve ter tako predstavi srečen konec.

LITERATURA IN VIRI

1. Akram, W. (2018). A Study on Positive and Negative Effects of Social Media on Society. *International Journal of Computer Sciences and Engineering*, 5(10), 347–354.
2. Alalwan, A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K. & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature. *Telematics and Informatics*. 34(7), 1177–1190.
3. American Marketing Association. (2008). *Definitions of Marketing*. Pridobljeno 10. februarja 2021 iz <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

4. Arendt, C., LaFleche, M. & Limperopulos, M. A. (2017). A qualitative meta-analysis of apologia, image repair, and crisis communication: Implications for theory and practice. *Public Relations Review*, 43(3), 517–526.
5. Aspelund, A., Koed Madsen, T. & Moen, Ø. (2007). A review of the foundation, international marketing strategies, and performance of international new ventures. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1423–1448.
6. Austin, L. L. & Jin, Y. (2017). *Social media and crisis communication*. New York. Taylor & Francis.
7. Balaescu, M. (2018). Image crisis - an approach using marketing and communication tools. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences*, 11(1), 9–14.
8. Bang, H., A. Odio, M. & Reio, T. (2014). The moderating role of brand reputation and moral obligation: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Management Development*, 33(4), 282–298.
9. Barkley, K. (2020). Does one size fit all? The applicability of situational crisis communication theory in the Japanese context. *Public Relations Review*, 46(3), 610-618.
10. BBC. (2018, 10. november). *Victoria's Secret 'sorry' for transgender model comments*. Pridobljeno 13. septembra 2021 iz <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-46163922>
11. BBC. (2019, 20. februar). *Burberry sorry for 'suicide' hoodie with noose around neck*. Pridobljeno 20. septembra 2021 iz <https://www.bbc.com/news/newsbeat-47302587>
12. Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration*. Albany, NY: State University of New York Press.
13. Benoit, W. L. (1997). Image Repair Discourse and Crisis Communication. *Public Relations Review*, 23, 177–186.
14. Bowler, G. M. Jr. (2010). Netnography: A method specifically designed to study cultures and communities online. *The Qualitative Report*, 15(5), 1270–1275.
15. Bramley, E. V. (2019, 6. avgust). Marketing boss quits Victoria's Secret after first trans model hired. *The Guardian*. Pridobljeno 13. septembra 2021 iz <https://www.theguardian.com/fashion/2019/aug/06/marketing-boss-quits-victorias-secret-first-trans-model-hired>.

16. Chatterjee, S., Rana, N. P. & Dwivedi, Y. K. (2020). Social media as a tool of knowledge sharing in academia: an empirical study using valence, instrumentality and expectancy (VIE) approach. *Journal of Knowledge Management*, 24(10), 531–552.
17. Chen, S. & Lin, C. (2019). Understanding the effect of social media marketing activities: The mediation of social identification, perceived value, and satisfaction. *Technological Forecasting and Social Change*, 140, 22–32.
18. Cheng, Y. (2018). How Social Media Is Changing Crisis Communication Strategies: Evidence from the Updated Literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 26(1), 58–68.
19. Chierici, R., Del Bosco, B., Mazzucchelli, A. & Chiacchierini, C. (2019). Enhancing Brand Awareness, Reputation and Loyalty: The Role of Social Media. *International Journal of Business and Management*, 14(1), 216–228.
20. Choi, L. & Burnham, T. (2020). Brand reputation and customer voluntary sharing behavior: the intervening roles of self-expressive brand perceptions and status seeking. *Journal of Product & Brand Management*, 27.
21. Chung, S. & Lee, L. (2016). Crisis Communication Strategy on Social Media and the Public's Cognitive and Affective Responses: A Case of Foster Farms Salmonella Outbreak. *Communication Research Reports*, 33(4), 341–348.
22. Clementson, D. E. (2020). Narrative persuasion, identification, attitudes, and trustworthiness in crisis communication. *Public Relations Review*, 46(2020), 1–14.
23. Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the “appropriate” crisis-response strategies. *Management communication quarterly*, 8(4), 447–476.
24. Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. London: Sage Publications.
25. Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58, 141–148.
26. Cooper., H, Merrilees, B. & Miller D. (2020). The corporate heritage brand paradox: Managing the tension between continuity and change in luxury brands. *Australasian Marketing Journal*, 29(4), 320-328.
27. Cooper, T., Stavros, C. & Dobeles, A. R. (2018). Domains of influence: exploring negative sentiment in social media. *Journal of Product & Brand Management*, 28(5), 684–699.

28. Cvitanović, P. L. (2018). Navigating new marketing technologies, channels and metrics. *Managing global transitions*, 16(4), 379–400, 414–415.
29. Dane, K. & Autumn, S. (2015). Corporate Crisis Communication: Examining the Interplay of Reputation and Crisis Response Strategies. *Mass Communication & Society*, 19, 127–148.
30. Dawar, N. & Lei, J. (2009). Brand Crises: The Roles of Brand Familiarity and Crisis Relevance in Determining the Impact on Brand Evaluations. *Journal of Business Research*, 62, 509–516.
31. De Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15, 157–179.
32. Dubrovski, D. (2004). Peculiarities of Managing a Company in Crisis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15, 1199–1207.
33. Dutch, T. (2021, 19. marec). Here's What Nike Got Wrong With Its New Maternity Ad. *Runner's World*. Pridobljeno 14. septembra 2021 iz <https://www.runnersworld.com/runners-stories/a35877784/alyasia-montano-nike-maternity-ad/>
34. Einwiller, S. A., Laufer, D. & Ruppel, C. (2017). Believe me, I am one of you! The role of common group affiliation in crisis communication. *Public Relations Review*, 43(5), 1007–1015.
35. Eray, E. T. (2018). Storytelling in Crisis Communication. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8(2), 131–144.
36. Felix, A. (2019, 14. maj). Allyson Felix: My Own Nike Pregnancy Story. *The New York Times*. Pridobljeno 14. septembra 2021 iz <https://www.nytimes.com/2019/05/22/opinion/allyson-felix-pregnancy-nike.html>
37. Feng, J., Zhao, F. & Feng, A. (2021) Strategic Manoeuvring by Dissociation in Corporate Crisis Communication: The Case of the 2017 United Airlines 'Passenger Dragging-Off Incident. *Argumentation*, 35, 321–338.
38. Ferguson, D., Wallace, J. D. & Chandler, R. (2018). Hierarchical consistency of strategies in image repair theory: PR practitioners' perceptions of effective and preferred crisis communication strategies. *Journal of Public Relations Research*, 30(5/6), 251–272.
39. Fisher, L. A. (2019, 26. februar). Burberry Announces New Diversity Initiatives Following "Noose Hoodie" Incident. *Harper's Bazar*. Pridobljeno 20. septembra 2021

- iz <https://www.harpersbazaar.com/fashion/designers/a26412272/burberry-apologizes-noose-hoodie/>
40. Foroudi, P. (2018). Influence of brand signature, brand awareness, brand attitude, brand reputation on hotel industry's brand performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 271–285.
 41. Gallagher, B. (2017, 7. december). The History of Burberry's Check. *Grailed*. Pridobljeno 20. septembra 2021 iz <https://www.grailed.com/drycleanonly/history-of-the-burberry-check>
 42. Gonzalez-Herrero, A., & Pratt, C. B. (1995). How to manage a crisis before - or whenever - it hits. *Public Relations Quarterly*, 40(1), 25–33.
 43. González Romo, Z., García Medina, I. & Romero, N. (2017). Storytelling and Social Networking as Tools for Digital and Mobile Marketing of Luxury Fashion Brands. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (IJIM)*, 11(6), 136–149.
 44. Grappi, S., Roman, S. & Bagozzi, R. P. (2013). Consumer response to corporate irresponsible behavior: Moral emotions and virtues. *Journal of Business Research*, 66, 1814–1821.
 45. Gray, E. R. & Balmer, M. T. (1998). Managing Corporate Image and Corporate Reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702.
 46. Greyser, S.A. (2009). Corporate brand reputation and brand crisis management. *Management Decision*, 47(4), 590–602.
 47. Griner, D. (2019, 30. maj). North Face Apologizes and Ends Campaign Manipulating Wikipedia to Promote Its Products. *AdWeek*. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz <https://www.adweek.com/creativity/north-face-apologizes-and-ends-campaign-manipulating-wikipedia-to-promote-its-products/>
 48. Ham, C. D. & Kim, J. (2019). The Role of CSR in Crises: Integration of Situational Crisis Communication Theory and the Persuasion Knowledge Model. *Journal of Business Ethics*. 158, 353–372.
 49. Hanbury, M. (2021, 17. junij). The rise, fall, and comeback of Victoria's Secret, America's biggest lingerie retailer. *Insider*. Pridobljeno 13. septembra 2021 iz <https://www.businessinsider.com/victorias-secret-rise-and-fall-history-2019-5>
 50. Hänninen, N. & Karjaluoto, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(4), 458–472.

51. Heinberg, M., Ozkaya, H. E. & Taube, M. (2017). Do corporate image and reputation drive brand equity in India and China? - Similarities and differences. *Journal of Business Research*, 86, 259–268.
52. Heinonen, K. & Medberg, G. (2018). Netnography as a tool for understanding customers: implications for service research and practice. *Journal of Services Marketing*, 32(6), 657–679.
53. Hewett, K. & Lemon, L. L. (2019). A process view of the role of integrated marketing communications during brand crises. *Qualitative Market Research*, 22(3), 497–524.
54. Hsu, T. & Steel, E. (2019, 5. avgust). Victoria's Secret Executive Leaves as Company Distances Itself From Epstein. *The New York Times*. Pridobljeno 10. oktobra 2021 iz <https://www.nytimes.com/2019/08/05/business/victorias-secret-ed-razek.html>
55. Jahng, M.R. & Hong, S. (2017). How Should You Tweet?:The Effect of Crisis Response Voices, Strategy, and Prior Brand Attitude in Social Media Crisis Communication. *Corp Reputation Review*, 20, 147–157.
56. Jeon, J. O. & Baeck, S. (2016). What drives consumer's responses to brand crisis? The moderating roles of brand associations and brand-customer relationship strength. *Journal of Product & Brand Management*, 25(6), 550-567.
57. Johnson, Z., Mao, H., Lefebvre, S. & Ganesh, J. (2019). Good Guys Can Finish First: How Brand Reputation Affects Extension Evaluations. *Journal of Consumer Psychology*, 29(2), 563–579.
58. Jones, P. & Comfort, D. (2018). Storytelling and Corporate Social Responsibility Reporting: A Case Study of Leading UK Retailers. *European journal of Sustainable Development Research*, 2(4), 1–11.
59. Jucha, P., Jaculjakova, S., Laitkep, D. & Corejova, T. (2020). Analysis of the impact of marketing online and offline communication channels on customer purchasing behaviour. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 13, 365–376.
60. Katsikeas, K., Leonidou, L. & Zeriti, A. (2019). Revisiting international marketing strategy in a digital era: Opportunities, challenges, and research directions. *International Marketing Review*, 37(3), 405–424.
61. Kennedy, L. [@liz.kennedy_]. (2019,17.February). @burberry@riccardotisci17 Suicide is not fashion. It is not glamorous nor edgy and since this show is dedicated to the youth [Slikovno gradivo]. Instagram. Pridobljeno 19. septembra 2021 iz https://www.instagram.com/p/Bt_e9OpgGG3/

62. Kim, B., Johnson, K. & Park, S. J. (2017). Lessons from the five data breaches: Analyzing framed crisis response strategies and crisis severity. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-15.
63. Kim, H. J. & Cameron, G. T. (2011) Emotions Matter in Crisis: The Role of Anger and Sadness in the Publics' Response to Crisis News Framing and Corporate Crisis Response. *Communication Research*, 38(6), 826–855.
64. Kim, J., Kang, S. & Hoon Lee, K. (2020). How social capital impacts the purchase intention of sustainable fashion products. *Journal of Business Research*, 117(2020), 596–603.
65. Kim, S., Zhang, X. & Zhang, B. (2016). Self-mocking crisis strategy on social media: Focusing on Alibaba chairman Jack Ma in China. *Public Relations Review*, 42, 903–912.
66. Kozinets, R. V. (2010). Netnography. *Doing ethnographic research online*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
67. Kumar, B. R., Sujit, K. S. & Kareem Abdul, W. (2020). Brand valuation – examining the role of marketing on firm financial performance. *Measuring Business Excellence*, 24(1), 90–113.
68. Kumar, M., Parsad, C., Bamel, U. K., Prashar, S. & Parashar, A. (2020). Influence of pre-crisis reputation and COO on diminishing a product-harm crisis. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 857–872.
69. Kumar, R., Sujit K. & Waheed, K. (2019). Brand valuation – examining the role of marketing on firm financial performance. *Measuring Business Excellence*, 24(1), 90-113.
70. Lee, H. & Jahng, M. R. (2020). The Role of Storytelling in Crisis Communication: A Test of Crisis Severity, Crisis Responsibility, and Organizational Trust. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 97(4), 981–1002.
71. Lee, S. Y. & Atkinson, L. (2019). Never easy to say “sorry”: Exploring the interplay of crisis involvement, brand image, and message appeal in developing effective corporate apologies. *Public Relations Review*, 45(2019), 178–188.
72. Lee, S. Y., Lim, E. R. & Drumwright, M. E. (2018). Hybrid happening: organizational reputations in corporate crises. *Public Relations Review*, 44(4), 598–609.
73. Lipowski, M. & Bondos, I. (2018). The influence of perceived media richness of marketing channels on online channel usage: Intergenerational differences. *Baltic Journal of Management*, 13, 169–190.

74. Liu, B., Austin, L. & Jin, Y.(2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345–353.
75. Lou, C. & Yuan, S. (2019) Influencer Marketing: How Message Value and Credibility Affect Consumer Trust of Branded Content on Social Media. *Journal of Interactive Advertising*, 19(1), 58–73.
76. Majid, K. A. (2021). Effect of interactive marketing channels on service customer acquisition. *Journal of Services Marketing*, 35(3), 299–311.
77. McCall, T. (2018, 12. november). Ed Razek's Controversial Comments About Victoria's Secret Casting Practices Continue to Attract Fallout. *Fashionista*. Pridobljeno 13. septembra 2021 iz <https://fashionista.com/2018/11/victorias-secret-fashion-show-ed-razek-trans-plus-size-models-comments>
78. McCarthy, J. (2019, 30. maj). The North Face axes 'unethical' Wikipedia product placement campaign by Leo Burnett. *The Drum*. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz <https://www.thedrum.com/news/2019/05/30/the-north-face-axes-unethical-wikipedia-product-placement-campaign-leo-burnett>
79. McDonald, S. (2019, 31. maj). The North Face Issues Apology After Wikipedia 'Hacking 'Campaign Backfires. *FootWear News*. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz <https://footwearnews.com/2019/business/marketing/the-north-face-wikipedia-free-advertising-1202786784/>
80. Moorman, C. & Day, G. S. (2016). Organizing for Marketing Excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 6–35.
81. Montaña, A. (2019, 12. maj). Nike Told Me to Dream Crazy, Until I Wanted a Baby. *The New York Times*. Pridobljeno 14. septembra 2021 iz <https://www.nytimes.com/2019/05/12/opinion/nike-maternity-leave.html>
82. Nike Inc. (2020, 1. september). *Creating a Bond Between Motherhood and Sport*. Pridobljeno 10. oktobra 2021 iz <https://news.nike.com/news/nike-m-maternity-collection>
83. Nike Inc. (2021a). *Nike news*. Pridobljeno 14. septembra 2021 iz <https://news.nike.com/news/nike-athlete-statement>.
84. Nike Inc. (2021b). *Purpose*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://purpose.nike.com>
85. Nike Inc. (brez datuma). V *Encyclopædia Britannica online*. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://www.britannica.com/topic/Nike-Inc>

86. Pang, A., Cropp, F. & Cameron, G. (2006). Corporate Crisis Planning: Tensions, Issues, and Contradictions. *Journal of Communication Management*, 10, 371–389.
87. Park, H. (2017). Exploring effective crisis response strategies. *Public Relations Review*, 43, 190–192.
88. Pastore, A. & Vernuccio, M. (2016). *Impresa e comunicazione Principi e strumenti per il management*. Milano: Maggioli Editore.
89. Paurova, V., Krizanova, A. & Nadanyiova, M. (2020). Social Media Marketing As Tool of Business Success. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 492–498.
90. Perčič, E. (2011). *Netografija: spletno oko v resnični svet potrošnika. Nove rešitve in pristopi na področju tržnih raziskav*. Ljubljana: Finance.
91. Phelps, N. (2018, 8. november). We're Nobody's Third Love, We're Their First Love"—The Architects of the Victoria's Secret Fashion Show Are Still Banking on Bombshells. *Vogue*. Pridobljeno 13. septembra 2021 iz <https://www.vogue.com/article/victorias-secret-ed-razek-monica-mitro-interview>
92. Picheta, R. (2019, 19. februar). 'Suicide isn't fashion': Burberry apologizes for hoodie with noose around the neck. *CNN Style*. Pridobljeno 20. Septembra 2021 iz <https://edition.cnn.com/style/article/burberry-noose-hoodie-scli-gbr-intl/index.html>
93. Pretot, J. (2019, 27. maj). Nike learned from their pregnancy mistake, says Williams. *Reuters*. Pridobljeno 10. oktobra 2021 iz https://www.reuters.com/article/us-tennis-frenchopen-williamsidUSKCN1SX1QKutm_campaign=trueAnthem%3A+Trending+Content&utm_content=5cec583b2866ef00011ca98f&utm_medium=trueAnthem&utm_source=twitter
94. Pulizzi, J. (2012). The Rise of Storytelling as the New Marketing. *Publishing Research Quarterly*, 28, 116–123.
95. Raghavendra, G. & Sudhakara, A. M. (2017). Composition of online marketing communication channels. *International Journal of Research and Computational Technology*, 9(2), 1-10.
96. Reto, F., Rauschnabel, P. & Hinsch, C (2017). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*, 70, 118–126.
97. Ryschka, A., Domke-Damonte, D., Keels, J. & Nagel, R. (2016). The Effect of Social Media on Reputation During a Crisis Event in the Cruise Line Industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(2016), 198–221.

98. Sajid, S. (2015). Social Media and Its Role in Marketing. *Business and Economics Journal*, 7, 1–5.
99. Schivinski, B. & Dabrowski, D. (2016). The effect of social media communication on consumer perceptions of brands. *Journal of Marketing Communications*, 22(2), 189–214.
100. Schmid, S., Grosche, P. & Mayrhofer, U. (2016). Configuration and coordination of international marketing activities. *International Business Review*, 25(2), 535–547.
101. Schoofs, L., Claeys, A., De Waele, A. & Cauberghe, V. (2019). The role of empathy in crisis communication: Providing a deeper understanding of how organizational crises and crisis communication affect reputation. *Public Relations Review*, 45.
102. Sengupta, A. S., Balaji, M. S. & Krishnan, C. (2015). How customers cope with service failure? A study of brand reputation and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(3), 665–674.
103. Shari, V., Buehner, T. & Palenchar, M. (2011). A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. *Journal of contingencies and crisis management*, 19, 110–122.
104. Skard, S. & Thorbjørnsen, H. (2014). Is Publicity Always Better than Advertising? The Role of Brand Reputation in Communicating Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 124, 149–160.
105. Statt, N. (2019, 30. maj). North Face apologizes after openly gloating about gaming Wikipedia for free advertising. *The Verge*. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz <https://www.theverge.com/2019/5/30/18646538/north-face-wikipedia-google-search-apology-free-advertising-policy-violation>
106. Stieglitz, S., Mirbabaie, M., Kroll, T. & Marx, J. (2019). “Silence” as a strategy during a corporate crisis – the case of Volkswagen’s “Dieselgate”. *Internet Research*, 29(4), 921–939.
107. Tao, W. & Song, B. (2020). The interplay between post-crisis response strategy and pre-crisis corporate associations in the context of CSR crises. *Public Relations Review*, 46(2).
108. The North Face.(2021). *Our Story*. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz <https://www.thenorthface.com/about-us/our-story.html>
109. Tisci,R. [@riccardotisci17]. (2019, 22. Februar). *I'd like to express myself following my recent show. First of all, I'm deeply sorry [Slikovno gradivo]*. Instagram. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz https://www.instagram.com/p/BuMTemZB_b6/

110. Torossian, R. (2019, 21. november). When is crisis a four-letter word? Just ask Nike. *Agility - PR Solutions*. Pridobljeno 14. septembra 2021 iz <https://www.agilitypr.com/pr-news/public-relations/when-is-crisis-a-four-letter-word-just-ask-nike/>
111. Trabalski, C. (2020, 5. julij). The Power of Identity and Purpose at The North Face – an Interview with their Brand Experience Manager Marco Mombelli. *Sporty Job*. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz <https://www.sportyjob.com/blog/the-power-of-identity-and-purpose-at-the-north-face/>
112. Triantafillidou, A. & Yannas, P. (2020). Social Media Crisis Communication in Racially Charged Crises: Exploring the Effects of Social Media and Image Restoration Strategies. *Computers in Human Behavior*, 106.
113. Verhoef, P. & Donkers, B. (2005). The Effect of Acquisition Channels on Customer Loyalty and Cross-Buying. *Journal of Interactive Marketing*, 19, 31–43.
114. Victoria's Secret [@VictoriasSecret]. (2019, 10.November). *Please read this important message from Ed Razek, Chief Marketing Officer, L Brands (parent company of Victoria's Secret)*. [Slika priložena] [Tweet]. Twitter. Pridobljeno 22. septembra 2021: <https://twitter.com/victoriasssecret/status/106110662683822338>
115. Voorveld, H., van Noort, G., Muntinga D. G. & Bronner, F. (2018). Engagement with Social Media and Social Media Advertising: The Differentiating Role of Platform Type. *Journal of Advertising*, 47(1), 38–54.
116. Wang, Y. & Wanjek, L. (2018). How to fix a lie? The formation of Volkswagen's post-crisis reputation among the German public. *Corporate Reputation Review*, 21(2), 84–100.
117. Wei, J., Ouyang, Z. & Chen, H. (2017). Well-Known or Well-Liked? The Effects of Corporate Reputation on Firm Value at the Onset of a Corporate Crisis. *Strategic Management Journal*, 38, 2103–2120.
118. Wikimedia Foundation. (2019, 29. maj). *Let's talk about The North Face defacing Wikipedia*. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz <https://wikimediafoundation.org/news/2019/05/29/lets-talk-about-the-north-face-defacing-wikipedia/>
119. Woodside, A. (2010). Brand-Consumer Storytelling Theory and Research: Introduction to a Psychology & Marketing Special Issue. *Psychology and Marketing*, 27, 531–540.
120. Woodside, A., Sood, S. & Miller, K. (2008). When consumers and brands talk: Storytelling theory and research in psychology and marketing. *Psychology and Marketing*, 25, 97–145.

121. Wyatt, L. [@Wittylama]. (2019a, 28. Maj). *Thanks to this braggadocio video and your article we've now removed the product-placement from all article. The user* [Slika priložena][Tweet].Twitter. Pridobljeno 15. septembra 2021 iz <https://twitter.com/Wittylama/status/1133482545033752576>
122. Wyatt, L. [@Wittylama]. (2019b, 31. Maj). *Dear @patagonia, would you be interested in sharing some photography of beautiful and remote places around the world* [Slika priložena][Tweet].Twitter. Pridobljeno 22. septembra 2021 iz <https://twitter.com/Wittylama/status/1134218856434753536>
123. Yakut, E. & Gul Bayraktaroglu, A. (2021). Consumer reactions to product recalls: the effects of intentionality, reputation, and public apology on purchase intentions. *Journal of Business Economics*, 91, 527–564.
124. Zheng, B., Liu, H. & Davison, R. (2018). Exploring the relationship between corporate reputation and the public's crisis communication on social media. *Public Relations Review*, 44, 56–64.
125. Zubieli-Kasprowicz, M. (2016). Storytelling as modern architecture of narration in marketing communication. *Torun Business Review*, 15(1), 45–56.

PRILOGE

Priloga 1: Tabela s povzetkom ključnih točk komuniciranja ob nastanku kriznega dogodka pri Victoria's Secret

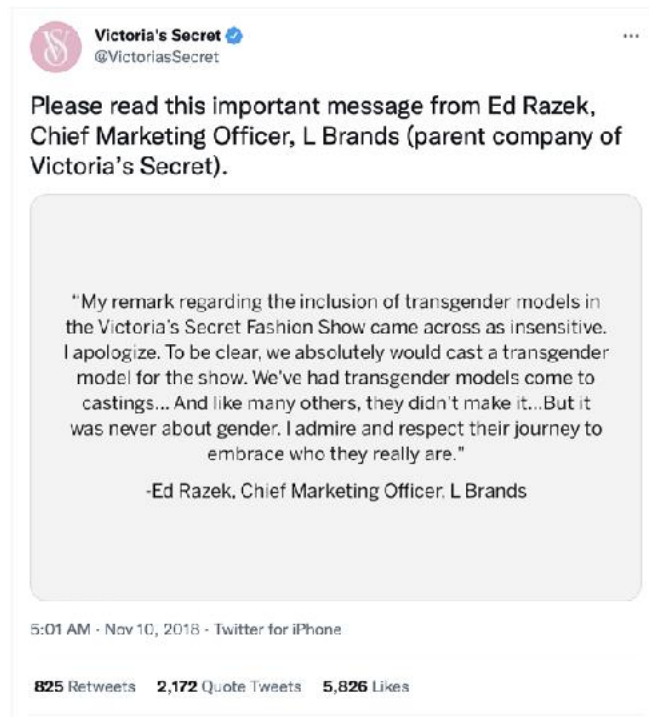
Tabela 1: Povzetek ključnih točk komuniciranja s strani blagovne znamke Victoria's Secret

Sporočilo javnosti	Datum	Komunikacijski kanal	Povzetek vsebine komentarjev
Uradno opravičilo v imenu blagovne znamke s strani izvršnega direktorja	10/11/2018	Twitter, spletna stran blagovne znamke	<p>Mnenja, da gre vse skupaj z zagovorništvo predaleč.</p> <p>Podpora blagovni znamki ter njenemu obstoječemu modelu in podobi.</p> <p>Opozaranja na spremembe vrednot in idealov v družbi, ki jim blagovna znamka ne sledi.</p> <p>Veliko komentarjev na temo močnejših modelov, ki so bili omenjeni v intervjuju, ne pa v opravičilu. Težnje po celostnem opravičilu.</p> <p>Zahteve po enaki zastopanosti na modni reviji kot pri kupcih.</p> <p>Zahteve po konkretnih dejanjih.</p> <p>Spodbude k bojkotu blagovne znamke.</p> <p>Dvomi o iskrenosti opravičila.</p> <p>Izpostavljajo bolj družbeno ozaveščeno konkurenco kot pravilno izbiro.</p>
Fotografiranje za praznično kolekcijo, prva objava po izbruhu incidenta	16/11/2018	Twitter	<p>Porabniki zahtevajo večjo raznolikost.</p> <p>Navdušenje nad fotografijo.</p>
Oznanitev nove kolekcije »Body by Victoria«	23/01/2020	Twitter	<p>Porabniki so navdušeni nad modeli, ki so jim podobni.</p> <p>Navdušenje nad raznolikostjo in bolj realnosti približanim videzom modelov.</p> <p>Večja reprezentativnost vseh porabnikov.</p> <p>Dvomi o pristnosti kampanje in izražanje nepovezanosti s preteklim delovanjem.</p> <p>Opozorila, da še vedno ni velikih števil naprodaj.</p> <p>Del porabnikov pogreša preteklo podobo.</p>

Vir: lastno delo.

Priloga 2: Uradno opravičilo Victoria's Secret s strani Eda Razeka na družbenem omrežju Twitter.

Slika 1: Uradno opravičilo Victoria's Secret na družbenem omrežju Twitter



Vir: Victoria's Secret, (2019).

Priloga 3: Povzetek vseh ključnih objav in komentarjev, povezanih s kriznim dogodkom pri blagovni znamki Nike.

Tabela 2: Povzetek ključnih točk komuniciranja s strani blagovne znamke Nike

Sporočilo javnosti	Datum	Komunikacijski kanal	Povzetek komentarjev s strani javnosti
Objava zapisa Alysie Montano za The New York Times	12/05/2019	Povezava do članka deljenja na družbenem omrežju Twitter	<p>Porabniki želijo svoje nakupe preusmeriti na blagovne znamke, ki podpirajo njihove vrednote, in bojkotirati Nike.</p> <p>Obsojanje dejanja blagovne znamke Nike.</p> <p>Pozivajo k solidarnosti do problematike s strani drugih prepoznavnih obrazov, ki jih zastopa Nike.</p> <p>Navdušenje nad športnico, ki je izpostavila problematiko.</p> <p>V večini komentarjev porabniki neposredno označijo blagovno znamko v jeznih in razočaranih odzivih.</p>
Videoposnetek Alysie Montano o problematiki porodniškega dopusta	13/05/2019	YouTube	<p>Občudovanje atletinje, ki je izpostavila in spregovorila o problematiki.</p> <p>Navdušenje nad dosežki športnice.</p> <p>Kritiziranje blagovne znamke zaradi nepravilne obravnave žensk v svojih delovnih razmerjih.</p> <p>Navdušenje nad uporabo sloganov blagovne znamke in njihovo zanimanje v povezavi z izpostavljenimi dejanji.</p> <p>V komentarjih je večkrat omenjena možnost, da bi kampanja s športnico in njenimi uspehi zagotovo prinesla velike uspehe blagovni znamki.</p>
Uradna izjava blagovne znamke Nike	17/05/2019	Uradna spletna stran blagovne znamke	Interakcija na spletni strani ni mogoča.

Se nadaljuje

Tabela 2: Povzetek ključnih točk komuniciranja s strani blagovne znamke Nike (nad.)

Sporočilo javnosti	Datum	Komunikacijski kanal	Povzetek komentarjev s strani javnosti
Objava zapisa Allyson Felix za The New York Times	22/05/2019	Twitter	<p>V komentarjih se pogosto obračajo na številne elemente identitete blagovne znamke ter neskladje med njihovim pomenom in dejanskim vedenjem blagovne znamke.</p> <p>Poudarek na veliki podpori športnici in njenim dejanjem.</p> <p>Omenjanje neposrednega konkurenta kot boljše izbire za sodelovanje.</p> <p>Težnje po doseganju boljših pogojev za prihodnje generacije.</p>
Videoposnetek Allyson Felix o problematiki porodniškega dopusta	22/05/2019	YouTube	<p>Neskladje med predstavljenimi vrednotami blagovne znamke in konkretnimi dejanji.</p> <p>Podpora športnici, ki je javnosti izpostavila sporno tematiko.</p> <p>Zahteve in spodbude k spremembam za bolj etično delovanje blagovne znamke.</p> <p>Zavračanje nakupov izdelkov Nike, ker ta ne deluje v skladu z vrednotami porabnikov</p>

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Tabela s povzetkom vseh ključnih točk komuniciranja ob nastanku kriznega dogodka Burberry.

Tabela 3: Ključne točke komuniciranja ob nastanku krize s strani blagovne znamke Burberry

Sporočilo javnosti	Datum	Komunikacijski kanal	Povzetek komentarjev s strani javnosti
Objava Liz Kennedy na osebnem profilu, ki odraža njeno ogorčenje in nestrinjanje s spornim kosom modne kolekcije	17/02/2019	Instagram	Komentarji pod izvirno objavo so onemogočeni. Prišlo je do odzivov drugih uporabnikov ter komentarjev pod uradno objavo o modni reviji na profilu blagovne znamke, ki so podprli Kennedyjevo na družbenih omrežjih.
Marco Gobbetti se je v uradni izjavi za masovne medije v imenu blagovne znamke opravičil in obrazložil situacijo.	19/02/2019	Uradno opravičilo na spletnem portalu televizijske mreže CNN	Neposredni komentarji zaradi enosmerne narave komunikacijskega kanala niso mogoči. V odzivih po družbenih omrežjih so porabniki zahtevali korektivna dejanja in pozivali k bojkotu.
Liz Kennedy je na osebnem profilu objavila zahvalo za podporo vsem, kjer je izpostavila pomen izražanja svojega mnenja pri mladih in potrdila, da je prejela osebno opravičilo od Gobbettija.	20/02/2019	Instagram	Komentarji v znak podpore in izražanja navdušenja, ker je model načel in izpostavil problematiko duševnega zdravja. Komentarji na temo, da je v svoji objavi tokrat ponovno zapostavila prav tako prizadeto temnopolto družbo.

Se nadaljuje

Tabela 3: Ključne točke komuniciranja ob nastanku krize s strani blagovne znamke Burberry (nad.)

Sporočilo javnosti	Datum	Komunikacijski kanal	Povzetek komentarjev s strani javnosti
Riccardo Tisci se je osebno opravičil prek svojega profila na družbenem omrežju Instagram.	22/02/2019	Instagram	<p>Opravičilo vsem, ki jih je sporni kos kolekcije prizadel, ter zagotovilo, da se bo trudil, da se nič podobnega ne ponovi.</p> <p>Opozoril je na svoje preteklo delovanje in zagotovil, da je bilo vse skupaj bolj nesrečno naključje in trenutek nepozornosti kakor namera.</p> <p>Odzivi so bili mešani, od velike podpore do sovražnih komentarjev.</p>
Objava na družbenem omrežju, ki zajema izjavo Marca Gobbettija glede uvajanja sprememb v podjetje za zagotavljanje višjih etičnih standardov v delovanju.	26/02/2019	Instagram	<p>Navedba vseh korakov, ki jih bodo uvedli v želji po izogibu in preprečevanju podobnih situacij.</p> <p>Večji del komentarjev je zadovoljen z uvajanjem novih procesov v izogib ponovnemu nastopu krizne situacije.</p> <p>Komentarji, ki odsevajo nezadovoljstvo, so osnovani predvsem na prizadetosti s strani temnopoltih ter opozarjajo na dejstvo, da je kos odobrilo večje število zaposlenih, saj je šel skozi različne faze pregleda.</p>

Vir: lastno delo.

Priloga 5: Objava Liz Kennedy na osebnem profilu Instagram.

Slika 1: Objava Liz Kennedy na osebnem profilu Instagram



Vir: Kennedy, (2019).

Priloga 6: Opravičilo Riccarda Tiscija na osebni profilu na družbenem omrežju Instagram.

Slika 3: Opravičilo Riccarda Tiscija



Vir: Tisci, (2019).

Priloga 7: Tabela s povzetkom vseh ključnih točk komuniciranja ob nastanku kriznega dogodka The North Face.

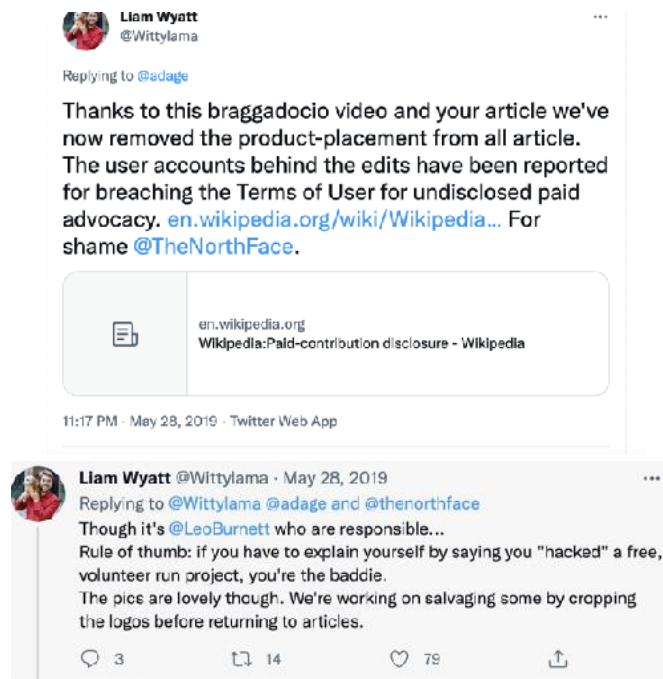
Tabela 4: Povzetek ključnih točk komuniciranja s strani blagovne znamke The North Face

Sporočilo javnosti	Datum	Komunikacijski kanal	Povzetek komentarjev s strani javnosti
Wikipedia na svojem uradnem profilu obsodi početje The North Face in oznani, da ni nikoli prišlo do sodelovanja.	29/05/2019	Twitter	<p>Prihaja do zgražanja, da se je blagovna znamka okoristila na račun neprofitne organizacije, ki temelji na prostovoljni aktivnosti in prizadevanju.</p> <p>Pogosti so pozivi k bojkotu blagovne znamke, celo zvesti porabniki so pripravljeni na nakupe pri konkurenci.</p> <p>Pojavijo se komentarji, ki idejo in izvedbo kampanje označujejo za genialno, izvirno in imajo zgolj pomislek, zakaj bi potek izdali konkurentom.</p> <p>Pozivi blagovni znamki k donacijam za neprofitno organizacijo Wikipedia za popravilo škode.</p> <p>Pozivi k prenehanju sodelovanja z trženjsko agencijo, pristojno za izvedbo kampanje.</p>
V odgovoru na objavo Wikipedie se je The North Face opravičil in izrazil veliko občudovanje do platforme ter misije Wikipedie. Sporočijo, da bodo poskrbeli za večji nadzor in izobraževanje svojih zaposlenih, kar naj bi preprečilo ponovno dejanje.	30/05/2019	Twitter	<p>Zainteresirana javnost je opazila, da opravičilo ni bilo nikoli objavljeno na uradnem profilu ali strani blagovne znamke, kar je obsodila.</p> <p>Pozivi k uradnemu opravičilu, ki bo objavljeno na uradnih komunikacijskih kanalih.</p> <p>Komentarji vsebujejo tudi potencialne predloge, kako bi blagovna znamka lahko popravila nastalo škodo ter izšla iz kriznega dogodka.</p> <p>Prihaja do spodbud s strani porabnikov za donacije Wikipedii, ki bi popravile škodo.</p>

Vir: lastno delo.

Priloga 8: Odziv vodilnega koordinatorja pri Wikimedii Liama Wyatta.

Slika 4: Odziv vodilnega koordinatorja pri Wikimedii Liama Wyatta



Vir: Wyatt, (2019a).

Priloga 9: Komunikacija med koordinatorem Wikimedie in blagovno znamko Patagonia.

Slika 5: Komunikacija med koordinatorem Wikimedie in konkurentom, blagovno znamko Patagonia



Vir: Wyatt, (2019b).