

Kryzisy wizerunkowe polskich marek w dobie mediów społecznościowych

Aneta Panasiuk

e-mail: anetapanasiuk.kontakt@gmail.com

Streszczenie

Wraz z rozwojem Internetu ewoluowała również dziedzina marketingu. Obecnie media społecznościowe stanowią jedno z najważniejszych narzędzi kreowania wizerunku marki w sieci. Szereg możliwości, jakie niesie za sobą działalność w social mediach idzie w parze z zagrożeniami, których zbagatelizowanie może doprowadzić markę do poważnego kryzysu wizerunkowego. Artykuł miał na celu przeanalizowanie dwóch przypadków kryzysów w social mediach poprzez zidentyfikowanie przyczyn ich powstania, rozpoznanie działań podjętych przez poszczególne marki w obliczu sytuacji kryzysowej oraz przegląd opinii użytkowników social media. Badanie zostało przeprowadzone w oparciu o metodę case-study na podstawie kryzysów marek Tiger oraz Cropp. Dzięki temu udało się zidentyfikować problemy, jakie przyczyniły się do dysharmonii w funkcjonowaniu wspomnianych marek oraz opracować wnioski, mające na celu wspomóc innych w budowaniu trafnej strategii marketingowej.

Słowa kluczowe

Zarządzanie kryzysowe, kryzys wizerunkowy, media społecznościowe

Wstęp

Pojawienie się mediów społecznościowych zmieniło na dobre życie każdego przeciętnego użytkownika Internetu. Zjawisko to w praktyce utożsamia się z wykształceniem zupełnie nowych miejsc, gdzie wspólnie mogą koegzystować ze sobą członkowie wirtualnych społeczności. Mowa o serwisach typu Facebook, Twitter, LinkedIn czy Instagram, które na swoich profilach skupiają już miliardy [Kim i Hastak 2018] użytkowników z całego świata. Posiadanie konta społecznościowego

jest czymś typowym, a aktywne korzystanie z niego to element codzienności. Nic więc dziwnego, że w sposób naturalny social media stały się obszarem działań marketingowych. Firmy doceniają zalety nowoczesnego kanału komunikacji, konsumenci natomiast zaczynają wymagać ich obecności tam, gdzie sami codziennie spędzają tak wiele czasu. Marki, których nie ma w mediach społecznościowych, mogą być postrzegane jako niegodne uwagi, mało przystępne, nieprofesjonalne i nienowoczesne [Glińska, 2014]. Jednocześnie firmy muszą być przygotowane na to, że social media to nie tylko olbrzymi potencjał marketingowy, ale także – miejsca, gdzie rodzą się najgłośniejsze kryzysy wizerunkowe. Artykuł ma na celu sprawdzenie, jak polskie marki radzą sobie z sytuacjami wprowadzającymi dysharmonię do ich procesów zarządzania. Jako metodę badawczą wybrano studium przypadków, w których to opisane zostaną dwa głośne przykłady zarządzania kryzysem w mediach społecznościowych.

1. Istota kryzysu w mediach społecznościowych

Pojęcie kryzysu jest szeroko omawiane w literaturze. Słownik synonimów hasło „kryzys” umiejscawia blisko haseł najbliższych mu znaczeniowo, a są nimi: przejście, zwrot, zakręt, moment zwrotny, kamień milowy, przełom, wyłom, czy przesilenie [Słownik ..., s. 161]. Pojęcie kryzysu jako zjawiska jest wielowymiarowe, stąd pojawiają się trudności w zdefiniowaniu go w jednoznaczny sposób. W dziedzinie zarządzania odnosi się do stanu, będącego bezpośrednim bądź pośrednim zagrożeniem dla podstawowych funkcji organizacji oraz jej głównej misji. Na płaszczyźnie public relations kryzys to sytuacja, która pojawiając się gwałtownie i nieprzewidywalnie, narusza harmonię funkcjonowania danej firmy bądź instytucji. Jest to więc każde odstępstwo od bezpiecznego, uznawanego za „normalny”, stanu funkcjonowania danego podmiotu [Czaplicka, 2014, s. 9]. Znaczenia te definiują również pośrednio kryzys wizerunkowy, który opisywany jest najczęściej jako moment zwrotny w funkcjonowaniu każdego podmiotu gospodarczego, nagła zmiana w doborze stosowanych metod, narzędzi i procedur, a także przesilenie, które stanowi rezultat podejmowanych działań lub ich braku. Kryzys obejmuje czas, w którym wskutek zaistniałego zdarzenia lub zdarzeń zostaje narażona skuteczna realizacja celów założonych przez organizację, markę lub osobę publiczną [Kaczmarek-Śliwińska, 2015, s.54]. Jednak kryzys osadzony w mediach społecznościowych zdaje się być cały czas niezgłębiony przez środowisko naukowe. Dostępne publikacje, jakie pojawiły się na ten temat, pochodzą od praktyków marketingu internetowego. Warto więc zgłębić temat pod kątem zarządzania kryzysowego w nowoczesnych mediach w oparciu o znane polskie marki. Kryzys sam w so-

bie jest nieodłącznym elementem funkcjonowania organizacji czy marek. W czasie swego istnienia wiele z nich napotyka na sytuacje trudne, które obracać mogą różny kierunek rozwoju. Choć kryzys może być rozpatrywany i klasyfikowany na wiele sposobów, ostateczne skutki każdego z nich są bardzo podobne – również w przypadku tych mających związek z mediami społecznościowymi. Prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu jest ściśle powiązane ze specyficznymi cechami gospodarki, którymi są niepewność i ryzyko [Rydzak, 2006, s. 276], a skutkiem jego wystąpienia jest spadek oceny działalności przedsiębiorstwa z punktu widzenia zmian zachodzących w jego otoczeniu i/lub w stosunku do stanów uznawanych za wzorcowe [Grądzki i Zakrzewska-Bielawska, 2009]. W poznaniu istoty kryzysów pomaga podjęcie próby ich sklasyfikowania, czego dokonuje głównie w oparciu o stopień ich nasilenia. W pierwszym stadium rozwoju mówi się o kryzysie potencjalnym, przez który rozumie się jako pojawienie się zagrożenia dla funkcjonowania organizacji oraz realizowanych przez nią celów. Występuje on gdy przedsiębiorstwo poddawane jest negatywnym wpływom zjawisk wewnętrznych i zewnętrznych. W domyśle jest to jeszcze kryzys, który nie miał nigdy miejsca, ale może ulec urealnieniu przy braku czujności lub zignorowaniu pierwszych symptomów. Kryzys potencjalny przechodzi następnie w fazę kryzysu ukrytego. W tym stadium przedsiębiorstwo ma już realne problemy w realizowaniu celów organizacji. Często bagatelizowany pod wpływem przekonania, że zdarza się wszystkim organizacjom i jest jedynie „stanem przejściowych trudności”. Kolejnym typem w tej klasyfikacji jest tzw. kryzys ostry, który pojawia się znienacka i angażuje do działania bez wyjątku wszystkich członków kadry pracowniczej. Wymaga on podjęcia radykalnych kroków, w przeciwnym razie – opanowanie kryzysu staje się niemożliwe. Najgłębszym stadium kryzysu jest kryzys jawny, nazywany również właściwym. W tym przypadku występują znaczne trudności w funkcjonowaniu firmy, które zagrażają już nie tylko jej celom czy misji – ale ogólnej egzystencji organizacji [Zakrzewska-Bielawska, 2008]. Jak więc zaradzić destrukcyjnym skutkom kryzysu? I. Mitroff i C. Pearson podjęli próbę zdefiniowania efektywnego zarządzania sytuacją kryzysową. Stwierdzili oni, że *„polega ona na właściwym kierowaniu organizacją przez pięć wyodrębnionych faz, charakterystycznych dla wszystkich tego typu sytuacji, a mianowicie: wykrywanie sygnałów, przygotowanie i działania prewencyjne, ograniczenie szkód, powrót do sytuacji sprzed kryzysu i nauka, jaka z tego wypływa”* [Mitroff i Pearson, 1998, s. 7-8]. Zdolność identyfikowania wspomnianych faz jest nieoceniona przy sytuacjach kryzysowych zrodzonych w mediach społecznościowych. Sposób reagowania na każdym z etapów jest inny, ale opiera się na konkretnym zestawie kroków. Okazuje się, że w większości przypadków wystarczy zastosowanie konkretnego schematu działań, aby skutecz-

nie radzić sobie z zaistniałymi kryzysami, a nawet im skutecznie przeciwdziałać [Czaplicka, 2014, s. 37]. Dlaczego więc reakcje marek na sytuacje problemowe ciągle naznaczone są tymi samymi błędami? Social media, mimo że tak bardzo powszechne w dzisiejszych czasach, ciągle są traktowane po „macoszemu”. Zjawisko kryzysu dla wielu wydaje się zbyt odległe i mało prawdopodobne. Niestety, w rzeczywistości jest zupełnie inaczej. Każda sytuacja, która ma swój początek w mediach społecznościowych, bądź ulega wzmacnianiu za ich pośrednictwem i jednocześnie stanowi odchylenie od stanu uznawanego za normalny, definiowana jest jako kryzys. Dodatkowo, często skutkuje negatywnymi publikacjami w mediach tradycyjnych, stratami finansowymi i rzutuje na całokształt funkcjonowania firmy. Niezwykle ważne jest zwrócenie uwagi na dwoistość powstawania kryzysu, który może mieć swój bezpośredni początek w mediach społecznościowych bądź być rozpowszechniony za pośrednictwem social media. Na oba te przypadki marki muszą być bezwzględnie przygotowane [Czaplicka, 2014, s. 13].

Według M. Czaplickiej [2014, s. 9], autorki publikacji „Zarządzanie kryzysem w social media”, warto zwrócić uwagę na charakterystykę wyżej wspomnianych typów kryzysów. Te mające swój początek w mediach społecznościowych bardzo łatwo mogą wyjść „na zewnątrz”. Powodem tego jest szybki i często niemożliwy do skontrolowania proces przesyłania informacji. Treści są szybko udostępniane na kolejnych profilach społecznościowych, powielane pomiędzy serwisami, a następnie – nagłaśniane przez tradycyjne media. Same kryzysy często wynikają z błędnej komunikacji pomiędzy podmiotem odpowiedzialnym za działania marketingowe a odbiorcami publikowanych treści. Wina za zaistniały problem może leżeć zarówno po jednej, jak i po obu stronach wirtualnego konfliktu. Trzeba również zaznaczyć, że to właśnie w przypadku kryzysów zaistniałych w mediach społecznościowych marki popełniają jeden z największych błędów komunikacji marketingowej. Mowa o ignorancji. Brak reakcji w odpowiednim momencie bądź wszelkie próby odcięcia się od problemu to najczęstszy powód powstawania tego typu kryzysów. O ile w tym przypadku od marki może zależeć naprawę wiele, ponieważ załóżek problemu jest możliwy do zidentyfikowania stosunkowo szybko, to kryzysy mające swoje zewnętrzne źródła rządzą się zupełnie innymi prawami. Wynikają zawsze z czynnika nie mającego nic wspólnego z mediami społecznościowymi, są jednak przez nie wzmacniane. W sposób łatwy i często bezwzględny dla marek przekaz o sytuacji kryzysowej jest wzmacniany przez kolejne ogniwa łańcuchy komunikacji. Wykorzystuje się do tego różne kanały komunikacji, przez co kryzys jest niezwykle trudny do załagodzenia. Co zrobić jednak kiedy firma stoi już w obliczu kryzysu? Podstawowym, uważanym za najbardziej uniwersalny, sposobem jest wdrożenie koncepcji „pięciu P”. Kluczem do rozwiązania sytuacji kryzy-

sowej w social media jest bowiem właściwe podejście do kwestii. Opracowana przez specjalistę do spraw public relations – A. Łaszyna zasada posiada następujące części składowe [Czaplicka, 2016, s. 131]:

1. Przeprós – zdecydowana większość Internautów oczekuje wręcz opublikowania przeprosin w przypadku sytuacji kryzysowej.
2. Przyznaj się do winy – przyznanie się do winy często przychodzi markom z trudem. Ciągłe popularne jest stwierdzenie, że przyznanie się do błędu świadczy o słabości firmy i nieumiejętności wyjścia z problemu. Badania pokazują jednak, że takie zachowanie może być pomocne w odbudowaniu kryzysu wizerunkowego marki, ponieważ taki krok pozwala na zademonstrowanie zainteresowania problemem.
3. Przeciwdziałaj – ważne jest wyciągnięcie wniosków i rozplanowanie działań na przyszłość. Podobne wydarzenie nie może się już powtórzyć. Dla wielu internautów sama skrucha jest niewiele warta, jeśli nie idzie za nią obietnica poprawy.
4. Popraw się – warto uczyć się na swoich błędach, a także – na tych cudzych. Kryzysy mające miejsce w social mediach często są do siebie podobne. Warto wyciągać wnioski nie tylko ze swoich porażek, ale również śledzić te dobre i złe posunięcia innych marek. Dzięki temu firma ma szansę ciągle ulepszać swoją strategię antykryzysową.
5. Powetuj – zrekompensowanie klientowi niezadowolenia jest dobrym ruchem ku zażegnaniu sytuacji kryzysowej. Formą rekompensaty może być na przykład zwrot pieniędzy, przesłanie klientowi innych produktów tej firmy, kreatywny prezent, i tym podobne.

Uniwersalność tych zasad sprawia, że mogą być stosowane niezależnie od charakteru kryzysu. Podobna sytuacja dotyczy zbioru działań, które w każdej sytuacji kryzysowej stanowiąc będą źródło pogłębienia się problemu. Są nimi [https://www.corazlepszyportalbiznesowy.pl, 22.01.2018; Czaplicka, 2014, s. 41; Moczyłowska, 2013]:

- ignorowanie fanów i ich problemów czy prób nawiązania konwersacji;
- kreowanie wizerunku firmy anonimowej, niedostępnej dla klienta;
- stosowanie automatycznych odpowiedzi;
- przypadkowe dzielenie się treściami pomiędzy kanałami (w ramach jednej lub więcej platform);
- brak kontroli nad komentarzami, pozostawianie ważnych pytań bez odpowiedzi;
- wywyższanie się, kreowanie jako ekspert;
- unikanie konsekwencji;

- angażowanie się zdawkowo w dyskusję, by następnie całkowicie się z niej wyłączyć;
- usilne prowadzenie sprzedaży.

Każdy z powyższych aspektów jest przykładem błędów w postępowaniu komunikacyjnym i może wyrządzić nieodwracalne szkody w obliczu kryzysu. Uniwersalność przytoczonej zasady potwierdzi zastosowanie jej niezależnie od rodzaju i wielkości kryzysu, a także grupy w nim uczestniczącej. Popelnianie błędów w obszarze strategii komunikacji wprowadza bowiem niepotrzebny chaos i pogarsza i tak już trudną dla firmy sytuację na każdym z możliwych obszarów. Warto więc przed wdrożeniem konkretnej kampanii marketingowej przyjrzeć się działaniom innych marek, które w swojej historii spotkały się z kryzysem w social mediach.

2. Metodyka badań

Przeprowadzenie efektywnego badania zależne jest od wyboru możliwie najskuteczniejszej metody. W zgłębieniu historii z kryzysem w tle najbardziej pomocne będzie skorzystanie z badania określanego mianem „studium przypadku” (z ang. *case study*), czyli jednej z najczęściej omawianych metod badawczych w naukach o zarządzaniu. Potwierdza ona silny związek zarządzania jako dyscypliny naukowej ze stosowaną praktyką. Wykorzystanie jej w procesie badawczym pozwala na skonfrontowanie rozważań teoretycznych z przebiegiem ich rzeczywistej realizacji. Zdaniem W. Czakona studium przypadku jest to „pojedynczy obiekt badawczy, rozpoznawany ze względu na określony cel, usytuowany w konkretnym miejscu i czasie, z uwzględnieniem właściwych mu okoliczności.” [Czakon, 2015, s. 190]. Z kolei W. Grzegorzczak [2015, s. 10] tłumaczy metodę jako szczegółowy opis, zazwyczaj rzeczywistego, zjawiska gospodarczego, na przykład organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu. Metodę *case study* przyjmuje się w badaniach w następujących celach: w celu tworzenia teorii, testowania teorii, bądź na potrzeby szkolenia i doradztwa. Prawidłowo przeprowadzone *case study* powinno opierać się na jasno określonym schemacie. Ma to związek z komponentami projektu badawczego, takimi jak: pytania, które stawia sobie badacz (kto, co, gdzie, jak lub dlaczego); założenia badawcze, czyli co należy zbadać; jednostki analizy, czyli przypadki; łączenie danych z założeniami, a także kryteria interpretacji otrzymanych wyników [Yin, 2015, s. 54]. Na początku procesu zostaje postawione pytanie badawcze, które stanowi klucz do analizy konkretnego przypadku. Następnie dobierane są przypadki, które mogą stanowić odpo-

wiedź na postawione wcześniej pytanie. W metodzie *case study* niezwykle ważne jest skuteczne gromadzenie danych. Jest to możliwe wyłącznie dzięki efektywnym narzędziom, które muszą być opracowane odpowiednio wcześniej. Następnie należy skupić się na badaniach terenowych, które służą pozyskiwaniu danych o przypadku. Zgromadzone informacje zostają potem poddane analizie, której wyniki zostają opisane później w formie uogólnień. Efekty pracy badawczej zostają następnie skonfrontowane z dostępną literaturą, aby w końcu – móc zamknąć badanie z rezultatem uzyskania pełnego *case study*.

Opisana metoda odnajduje zastosowanie w wielu dziedzinach naukowych, również w marketingu. Dzięki analizie konkretnych przypadków w ujęciu marketingowym, możliwe jest wypracowanie najbardziej efektywnych rozwiązań. Praktyka marketingu często opiera się na zasadzie „prób i błędów”, dlatego też warto poznać strategie i działania sprawdzone już w przeszłości. W kolejnej części artykułu przedstawione zostaną zatem dwa przykłady studium przypadku w oparciu o historie popularnych polskich marek.

Założeniem badawczym prezentowanym w niniejszym opracowaniu jest przyjęcie, że prowadzenie nieodpowiednich działań w mediach społecznościowych skutkuje kryzysem wizerunkowym obejmującym całokształt funkcjonowania marki. Celem badania jest więc przyjrzenie się wyselekcjonowanym przypadkom kryzysów w social mediach, a zarazem poznanie warunków, w jakich rozwijała się sytuacja kryzysowa, rozpoznanie działań podjętych przez poszczególne marki oraz analizę opinii użytkowników mediów społecznościowych. Badanie zostało przeprowadzone na podstawie przypadków dwóch marek: Tiger oraz Cropp. Wybór umotywowany jest zróżnicowaniem źródeł powstania kryzysów. Użycie metody *casestudy* pomoże odpowiedzieć na pytania:

- Jakie skutki niesie za sobą kryzys wizerunkowy w mediach społecznościowych?
- Jakie błędy zostały popełnione przez marki na etapie budowania i wdrażania strategii marketingowej?
- Co pozwala na uniknięcie kryzysu wizerunkowego w social mediach?

3. Sytuacje kryzysowe na przykładzie marki Tiger i Cropp

Jako pierwszy omówiony zostanie kryzys marki napojów energetycznych Tiger, który zapoczątkowany był w mediach społecznościowych. Dotyczy on sytuacji z sierpnia 2017 i z pewnością przejdzie do historii jako szampański przykład kontrowersyjnych działań ocierających się o nieetyczność. Czasem specjaliści do spraw social media mając na uwadze zbudowanie jak największych zasięgów dla

swoich publikacji balansują na krawędzi dobrego smaku. Tiger jest przykładem na to, że nie zawsze jest to opłacalne, gdyż grozi poważnym kryzysem wizerunkowym. Omawiany punkt zapalny miał miejsce bezpośrednio w mediach społecznościowych. Czym charakteryzuje się tego typu kryzys? W przypadku marki Tiger wszystkim winna była grafika opublikowana na profilu firmowym marki w rocznicę wybuchu Powstania Warszawskiego. Przedstawiała ona gest wyciągniętego środkowego palca oraz została opatrzona agresywnym i wulgarnym tekstem, który sugerował, że przeszłość jest zupełnie nieistotna, a „ważne to, co będzie”. Pomimo, iż bezpośrednio grafika nie była powiązana z narodowym wydarzeniem, użytkownicy portali społecznościowych trafnie wychwycili ukryty przekaz. Obserwatorzy marki na Instagramie wydawali się być rozbawieni opublikowanym postem, jednak gdy został powielony w innych socialmediowych kanałach – nie mogło być mowy o marketingowym sukcesie. Nie kryto oburzenia związanego z opublikowaniem grafiki. Internauci udostępniali jej treść, debatowali nad sprawą na różnorodnych grupach dyskusyjnych, deklarowali zaprzestanie spożywania napoju energetycznego Tiger. Temat został nagłośniony przez tradycyjne media, a środowisko dziennikarskie nie szczędziło marce krytyki. Przedstawiciele marki zareagowali szybko, bo już 2 godziny od punktu zapalnego kryzysu. Na facebookowym profilu w imieniu marki zostały opublikowane oficjalne przeprosiny. Personalnie w sprawę zaangażował się jeden z prezesów i właścicieli spółki Maspex, której to częścią jest Tiger. Opublikował on dodatkowe oświadczenie i zapowiedział drastyczne kroki ku poprawie sytuacji kryzysowej. Podjęto decyzję o wycofaniu komunikacji marki Tiger w mediach społecznościowych - skasowano konto między innymi na Instagramie i zawieszono działania na Facebooku. Za stworzenie i opublikowanie kontrowersyjnej kreacji odpowiedzialna była agencja marketingowa, z którą marka zerwała umowę ze skutkiem natychmiastowym. Następnie opublikowano potwierdzenie wykonania przelewu dla fundacji działającej na rzecz powstańców. Miała być to dobrowolna rekompensata pieniężna za straty moralne opiewająca na wartość 500 000 PLN. Do nagłośnienia próby rehabilitacji wykorzystano znowu media społecznościowe, a konkretnie popularnego dziennikarza i celebryty F. Chajzera. Zapowiedziano również działania naprawcze i czynne wsparcie rozwoju programu edukacyjnego o Powstaniu Warszawskim [<http://www.spidersweb.pl>, 26.01.2018]. Zarząd agencji marketingowej J. Walter Thompson Group Poland wydał również dodatkowe oświadczenie we własnym imieniu, które zawierało decyzję o zwolnieniu pracowników odpowiedzialnych za wybuch kryzysu, jednocześnie zachowując ich anonimowość. Sam proces reakcji po wystąpieniu kryzysu jest wzorcowy i zgodny z zasadą 5P. Dzięki temu marka nie odniosła tak wielkich szkód, jakie prognozowano. Jest to jednak przykład kry-

zysu, do którego można było nie dopuścić reagując w odpowiednich czasie. Błędy, które były przyczyną sytuacji kryzysowej to [<http://www.wirtualnemedi.pl>, 25.01.2018]:

- ogólne nieprzygotowanie i brak zabezpieczeń antykryzysowych,
- brak weryfikacji materiałów przygotowywanych przez agencję zatrudnioną do promocji,
- niedopracowana strategia marketingowa.

Wszystko wskazuje więc na to, że kryzys ten nigdy nie miałby miejsca, gdyby zastosowano odpowiednie działania prewencyjne. Działania marketingowe powierzono zewnętrznej firmie nie sprawując nad jej poczynaniami większej kontroli. Niewiele wskazuje również na to, że marka pracowała wcześniej nad planem antykryzysowym. Budowanie wizerunki marki w mediach społecznościowych wiąże się ze świadomością szans rozwoju dla przedsiębiorstwa, jak i zagrożeń, które towarzyszą działaniom tego typu. W tym przypadku ryzyko zostało zbagatelizowane.

Kolejną polską marką, która ma w swojej historii kryzys ściśle związany z obszarem social media jest Cropp. Właściciel marki, czyli spółka LPP, kilkakrotnie musiała zmierzyć się z sytuacją kryzysową. Jedną z nich była jednak szczególnie trudna ze względu na spectrum poniesionych strat wizerunkowych. Chodzi o katastrofę fabryki odzieżowej Rana Plaza w Bangladeszu, pod gruzami której zginęło 1127 pracujących tam osób. Na co dzień zajmowano się tam produkcją ubrań dla wielu topowych marek odzieżowych z całego świata. Jednak to marka Cropp jest najmocniej kojarzona z tą tragiczną sytuacją. To jej metki zostały bowiem znalezione i sfotografowane w ruinach fabryki. Zdjęcie wykonane przez czeskiego podróżnika Zbynka Hrbata obiegło cały świat wzbudzając burzę w mediach, w tym społecznościowych. Z perspektywy artykułu omawiany przykład jest więc o tyle interesujący, że dotyczy kryzysu zapoczątkowanego nie w samych social media, a posiadającego całkowicie zewnętrzne źródło. Mimo to, omawiany kryzys przybrał na sile właśnie za sprawą mediów społecznościowych. Część internautów dokonało ostracyzmu na firmie i jej markach, część zadeklarowało rezygnację z zakupów produktów LPP. W tymże przypadku spółka postąpiła niemalże odwrotnie, niż dyktują zasady public relations. Firma wystosowała oświadczenie podpisane przez Zarząd LPP S.A. W treści tego ogłoszono, że spółka nie ponosi odpowiedzialności za katastrofę w Bangladeszu. Uznano, że winę ponosi niezależny producent. Potwierdzono jednak, że 19% oferty odzieżowej jest wyprodukowanych w bangladeskich fabrykach. Firma konsekwentnie unikała komunikacji na ten temat w mediach społecznościowych. Posty fanów na stronach marek pozostawały bez odzewu, a grupy społeczności bojkotujących spółkę rosły w siłę. Organizacja non-profit Clean Clothes Polska nawoływała do manifestacyjnej aktywności na

oficjalnym profilu marki Cropp, z pomyślnym skutkiem. Poza jednym wydanym oświadczeniem firma LPP przez długi czas zupełnie nie odniosła się publicznie do sprawy, nie podejmowała prób załagodzenia wizerunkowego kryzysu, ani jakichkolwiek działań naprawczych. Klóciło się to z filozofią marki Cropp, która miała iść z duchem czasu i dopasowywać się do sposobu funkcjonowania swojej grupy docelowej – młodych ludzi. Skutkiem obojętności spółki LPP na kryzys w social mediach było powstanie fanpage'a, który zrzeszał użytkowników Facebooka nie zgadzających się z postępowaniem firmy. Punkt kulminacyjny w sprawie miał miejsce pod koniec września, kiedy to znany dziennikarz i bloger Michał Zaczynski, nie przebijając w słowach skrytykował postawę LPP. Zadeklarował czasowy bojkot firmy oraz wyszedł z inicjatywą listu otwartego, który udostępniony został w mediach społecznościowych. Pomysł spotkał się z dużym poparciem internautów i przedstawicieli polskiego środowiska mody [http://michalzaczynski.com, 26.01.2018]. Wskutek presji społecznej, spółka LPP dopiero po pół roku zdecydowała się na podjęcie kroków ku załagodzeniu kryzysu. Ogłosiła dołączenie do porozumienia mającego na celu polepszanie warunków pracy i bezpieczeństwa w zakładach produkcyjnych w Bangladeszu (Accord on Fire and Building Safety in 14 Bangladesh Garment Industry), zobowiązała się do pomocy finansowej rodzinom ofiar katastrofy oraz zmiany swego modelu zlecania produkcji bangladeskim dostawcom i dokonywania regularnych kontroli [https://biznes.newseria.pl, 24.01.2018]. Gdyby spółka LPP wcześniej okazała skruchę – kryzys z pewnością nie rozrósłby się do tak potężnych rozmiarów, a burza wpisów w social media trwałaby znacznie krócej. Niestety, niepochlebne komentarze pojawiały się przez pół roku od tragedii, a brak jakiegokolwiek reakcji ze strony LPP pogarszał jedynie położenie spółki.

W tym przypadku do sytuacji kryzysowej doprowadziły następujące czynniki:

- brak reakcji na niepochlebne wpisy w odpowiednim momencie,
- nieznamość zasady 5P - m.in. brak przeprosin, nieokazanie skruchy,
- niedopracowana strategia marketingowa.

4. Wnioski

Przytoczone przykłady udowadniają, jak szybko media społecznościowe radzą sobie z przesyłaniem informacji. Marka nie powinna budować strategii kreowania wizerunku w social mediach, jeśli nie jest przygotowana na potencjalne kryzysy. Niezbędne jest przygotowanie planu prewencyjnego oraz sztabu wykwalifikowanych pracowników, którzy będą ten plan wcielać w życie. O wyselekcjonowaniu i szkoleniu specjalistów ds. kryzysów w mediach społecznościowych mówią za-

graniczne publikacje. R. Felix, P.A. Rauschnabel i C. Hinsch piszą o wykształceniu konkretnych struktur kadrowych, które mają zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji [Felix i in., 2016, s. 7]. Wykwalifikowana kadra musi charakteryzować się znajomością kryzysów marek konkurencyjnych, co będzie pomocne nie tylko w budowaniu strategii antykryzysowej, ale wypracowaniu szablonu wzorcowych reakcji na pierwsze zwiastuny kryzysu. Po wykonaniu badania case studies polskich marek, które stanęły w obliczu kryzysu w social mediach, pojawiają się jasne konkluzje. W przypadku kryzysu marki Tiger są to:

- kierowane wizerunkiem marki w mediach społecznościowych należy powierzyć doświadczonym specjalistom,
- ważna jest kontrola i weryfikacja treści publikowanych w imieniu marki,
- są granice etyki i dobrego smaku, których nie należy przekraczać przygotowując content,
- w przypadku kryzysu w social mediach należy reagować szybko, podejmując radykalne kroki ku jego wygaszeniu.

O ile kryzys marki Tiger spowodowany był kategoriycznym błędem w planowaniu contentu, to o tyle późniejsze działania pokryzysowe można ocenić się jako poprawne w kategoriach public relations. Z kolei reakcję marki LPP na powstałe kryzysy w wielu aspektach stanowią dla przedsiębiorców lekcję “czego nie robić” w social mediach. Wnioski, do których sprowadza analiza case study, są następujące:

- każda sytuacja kryzysowa można błyskawicznie przenieść się do Internetu,
- nie warto bagatelizować postów publikowanych w social mediach przez rozżalonych fanów
- należy odpowiadać na każdy wpis w sposób unikalny, spersonalizowany oraz z pełnym zaangażowaniem,
- społeczna odpowiedzialność biznesu jest ważną wartością w postrzeganiu marki przez klienta,
- komunikację kryzysową należy odpowiednio zaplanować,
- nieumiejętność nauki na własnych błędach prowadzi do kolejnych kryzysów.

Marka Tiger wykazała się znajomością zasad postępowania pokryzysowego o nazwie “5P”, na którą składają się wcześniej omówione kroki: przeproś, przygotuj się, przeciwdziałaj, popraw się, powetuj. Postąpiła wzorowo przyznając się do błędu, podejmując radykalne kroki co do zmiany swojej strategii działania w social media, a nawet - wykazała się społeczną odpowiedzialnością rekompensując straty pokrzywdzonej grupy. LPP natomiast przyjęło zupełnie inną, daleką od nauk public relations taktykę: starano się usilnie zrzucić winę za kryzys na kogoś innego,

licząc przy tym na obronę dobrego imienia firmy. Efekt niestety był odwrotny. Kwestia ma się podobnie w przypadku planu prewencyjnego. Działania marki Tiger po wystąpieniu kryzysu świadczą o znajomości zasad postępowania pokryzysowego. Z kolei na podstawie stanowiska, jakie przyjęła w czasie kryzysu firma LPP, jak i powtarzalności sytuacji kryzysowych, można stwierdzić, że plan prewencyjny nie został wdrożony, a być może – nie został w ogóle przygotowany.

Podsumowanie

Wiedza za zakresu zarządzania kryzysowego jest dziedziną niezbędną do sprawnego funkcjonowania firmy. Znajomość zasad reagowania w dobie kryzysu pomaga w zachowaniu stabilizacji i płynności w przedsiębiorstwie. Szczególnie ważna jest wówczas komunikacja, która nadal jest obszarem zaniedbywanym przez firmy, pomimo wielu rynkowych doświadczeń, jednoznacznie świadczących o jej istotności. Niestety, większość marek nie jest odpowiednio przygotowana do wystąpienia kryzysu, co rzutuje na późniejszy odbiór jej wizerunku w oczach klientów. Przykłady marki Tiger czy spółki LPP pokazują, że czasami wystarczy jeden błąd, aby znaleźć się na „językach” internetowych społeczności. Dlatego też tak ważna jest umiejętność odnalezienia się w zupełnie nowym środowisku komunikacyjnym, gdzie prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu jest o wiele większe niż kiedykolwiek wcześniej. Umiejętność ta powinna stanowić niezbędną kompetencję nie tylko pracowników działów PR i marketingu, ale także kierownictwa przedsiębiorstw czy innych organizacji w XXI wieku.

Literatura

1. Czakon W. (red.), (2015), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo a WoltersKluwer, Warszawa, 190 s.
2. Czaplicka M., (2014), *Zarządzanie kryzysowe w social media*, Wydawnictwo Onepress, Warszawa, 288 s.
3. Czaplicka M., (2016), *Jak radzić sobie z krytyką?*, w: Dudko M. (red.), *Bibliia e-biznesu 2. Nowy Testament*, Wydawnictwo Helion, Warszawa, 800 s.
4. Felix R., Rauschnabel P. A., Hinsh C. (2016), Elements of strategic social media marketing: A holistic framework, *Journal of Business Research* 70, 7 s.
5. Glińska E. (2014), *Strategiczne zarządzanie marką miasta – wybrane aspekty*, „Marketing i Rynek” 5, s. 352-358

6. Grądzki R., Zakrzewska-Bielawska A. (2009), *Przyczyny i objawy kryzysu w polskich przedsiębiorstwach*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 3/2, s. 11- 21
7. Grzegorzczak W., (2015), *Wybrane problemy zarządzania i finansów. Studium przypadku*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, 151 s.
8. <http://michalzaczynski.com/2013/09/27/w-roli-ofiary/> [26.01.2018]
9. <http://www.spidersweb.pl/2017/08/tiger-afery-maspex-zarządzenie-kryzysowe.html> [26.01.2018]
10. <http://www.wirtualnemedia.pl/arttykul/maspex-kryzys-wizerunkowy-tiger-jakie-dzialania-marka-odbuduje-reputacje> [25.01.2018]
11. <https://biznes.newseria.pl/komunikaty/handel/lpp-zwieksza-kontrolę,b139591265> [24.01.2018]
12. <https://www.corazlepszyportalbiznesowy.pl/art/sytuacja-kryzysowa-w-mediach> [22.01.2018]
13. Kaczmarek-Śliwińska M., (2015), *Public relations w zarządzaniu sytuacjami kryzysowymi. Sztuka komunikowania się*, Difin, Warszawa, 268 s.
14. Kim J., Hastak M., (2018), *Social network analysis*, International Journal of Information Management: The Journal for Information Professionals 38 (1), s. 86-96
15. Mitroff I., Pearson C., (1998), *Zarządzanie sytuacją kryzysową, czyli jak ochronić firmę przed najgorszym*, Business Press, Warszawa, 180 s.
16. Moczydłowska J.M. (2013), *Błędy w zarządzaniu relacjami z pracownikami jako wewnętrzne źródło kryzysu w organizacji*, w: Partycki S. (red.), *Strategie działań w warunkach kryzysu*, Wydawnictwo KUL, Lublin, s. 346-355
17. Rydzak W. (2007), *Zarządzanie informacją w sytuacjach kryzysowych*, w: Olędzki J., Tworzydło D (red.), *Public relations. Znaczenie społeczne i kierunki rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.276-293
18. *Słownik synonimów* (1997), PWN, Warszawa, 434 s.
19. Stepaniuk S.(2013), *Wybrane portale społecznościowe jako płaszczyzna prezentacji informacji o gospodarstwach agroturystycznych. Przyczynek do badań*, Economics and Management 1, s. 134-144
20. Yin R.K. (2015), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, 290 s.
21. Zakrzewska – Bielawska A. (2008), *Zarządzanie w kryzysie*, w: Staniec I., Zawila-Niedźwiecki J. (red.), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa, s. 65-76

Image crises of polish brands in the era of social media

Abstract

Along with the development of the Internet, the field of marketing has also evolved. Currently, social media are one of the most important tools for creating the brand image on the web. A number of possibilities that social media activity brings together goes hand in hand with threats that may underestimate the brand's reputation for a serious image crisis. The article was aimed at analyzing two cases of crises in social media by identifying the reasons for their creation, recognizing the actions taken by individual brands in the face of a crisis situation and reviewing the opinions of social media users. The study was conducted based on the case study method based on the Tiger and Cropp brands crises. In results of that, it was possible to identify problems that have contributed to disharmony in the functioning of these brands and to develop conclusions aimed at helping others to build an accurate marketing strategy.

Keywords

crisis management, brand image crisis, social media