



instytut lotnictwa
warszawa, rok założenia 1926

minib

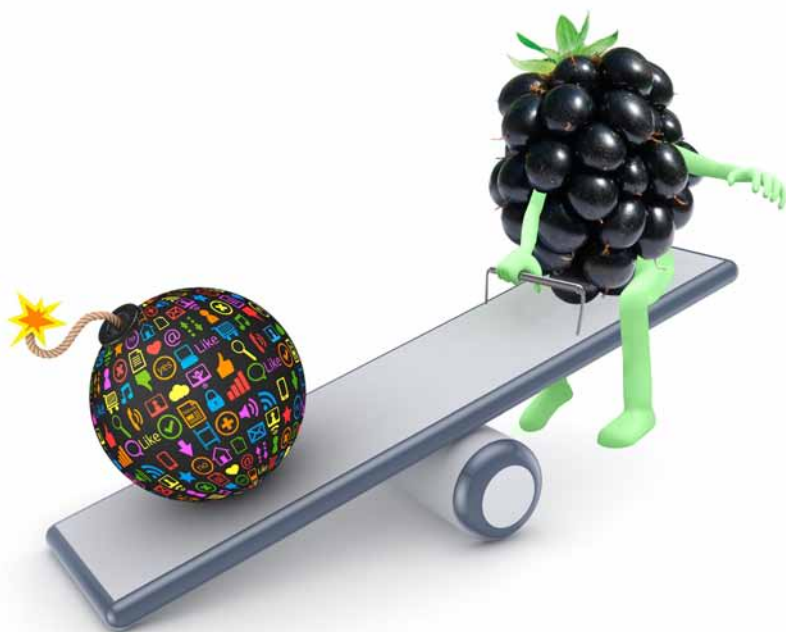
marketing instytucji
naukowych i badawczych

Pod redakcją dra hab. inż. Witolda Wiśniowskiego

4



Research
for future



Zarządzanie kryzysem przy użyciu mediów społecznościowych



ZARZĄDZANIE KRYZYSEM PRZY UŻYCIU MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH

mgr Agnieszka Chwiałkowska
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Wprowadzenie

Popularyzacja mediów społecznościowych daje przedsiębiorstwom wiele możliwości nawiązania dialogu i interakcji z konsumentami, lepszego zrozumienia ich potrzeb, a także zbudowania z nimi trwałych relacji oraz utrzymywania wokół marki całej społeczności fanów. Dzięki nim, treści mogą rozprzestrzeniać się z niespotykaną dotąd szybkością, przyjmując tak zwany wirusowy charakter. Zmienia się również sam konsument, który oczekuje teraz natychmiastowej odpowiedzi na wszelkie swoje pytania i wątpliwości oraz coraz częściej przedstawia swoje żale i skargi dotyczące przedsiębiorstwa w mediasferze internetowej. Wszystkie te czynniki sprawiają, że współczesna organizacja staje przed nowymi wyzwaniami, do przewyższenia których przedsiębiorstwo musi się w odpowiedni sposób przygotować.

Od czasu głośnej sprawy dotyczącej skażonego cyjankiem Tylenolu w 1982 roku wiele się zmieniło, zwłaszcza, że rozwinęła się gospodarka internetowa. W tej nowej rzeczywistości zarządzanie kryzysem, zwłaszcza w sferze PR, przyjmuje nowy wymiar. W dobie Internetu i mediów społecznościowych, wiadomości w postaci tekstu, obrazu bądź video rozchodzą się lotem błyskawicy i w krótkim okresie czasu docierają do ludzi z różnych części globu. Dzięki nowoczesnym technologiom kryzys wybucha w przerażająco szybkim tempie, wystarczy jedna niekorzystna informacja (która może być ujawniona przez kogokolwiek) na temat naszego przedsiębiorstwa, aby utworzyła się wokół niej cała społeczność rozłoszczonych klientów. Ponadto, w wirtualnej rzeczywistości niezwykle trudno jest zataić informację bądź usunąć te kompromitujące, co stwarza jeszcze większe wyzwanie dla specjalistów w dziedzinie PR.

Celem artykułu jest zatem przedstawienie przykładów tego, jak przedsiębiorstwa radzą sobie z kryzysem wykorzystując do tego celu obecność w mediach społecznościowych. Opisane zostały ponadto przykłady przedsiębiorstw, które nie wykorzystały potencjału tkwiącego w platformach społecznościowych i zignorowały siłę oddziaływania wirtualnych społeczności. Pozwoli to na stworzenie na tej podstawie swojego kodeksu dobrych praktyk dla zarządzania kryzysem z wykorzystaniem mediów społecznościowych.

Badanie zostało przeprowadzone metodą obserwacji uczestniczącej, pozwalającej na zrozumienie specyfiki działania oraz zasad obowiązujących w danych społecznościach internetowych dzięki ich obserwowaniu przez autorkę od wewnątrz. Ponadto w artykule wykorzystano źródła wtórne.

Specyfika kryzysu w mediach społecznościowych

Dla celów artykułu należy zdefiniować pojęcie kryzysu – jak mówi Coombs: „kryzys to percepcja nie-możliwego do przewidzenia zdarzenia, które stanowi zagrożenie wobec ważnych oczekiwań interesariuszy oraz może poważnie wpłynąć na wyniki organizacji powodując negatywne dla jej funkcjonowania skutki”¹. Kryzysem, jak pokazują przedstawione w dalszej części artykułu przypadki przedsiębiorstw, nie musi być tylko i wyłącznie katastrofa naturalna bądź ludzki błąd w procesie produkcji, ale również plotka niemająca pokrycia w rzeczywistości bądź nieprzemyślana kampania reklamowa, która uderza w uczucia konsumentów, grup opiniotwórczych bądź innych organizacji, nieudolnie prowadzona komunikacja, ale także awaria serwisów.

Ponadto, należy podkreślić, że źródłem kryzysu w mediach społecznościowych mogą być nie tylko działania online, ale również te offline, które z łatwością przenoszą się do mediasfery internetowej.

Kryzys narastający wokół marki w mediach społecznościowych jest o tyle specyficzny, iż przyjmuje on wirusowy charakter – z pomocą jednego kliknięcia użytkownik może podzielić się daną treścią ze wszystkimi swoimi znajomymi z profilu. Każdy ze znajomych może następnie zrobić to samo. W ten sposób informacja rozprzestrzenia się w większym tempie i na większą skalę niż kiedykolwiek wcześniej. Jak mówi Meerman: „Siła i skala nabywcza mediów nie są już czynnikami decydującymi o przewadze. Obecnie liczą się szybkość i sprawność działania”².

W związku z tym marka nie ma już monopolu na mówienie o sobie, teraz w większym stopniu kreują ją klienci. Jak mówi Ricardo Guimares założyciel Thymus Branding Company w Sao Paulo: „Wartość marki należy do rynku, a nie do firmy. Przedsiębiorstwo jest w tym sensie tylko narzędziem dla kreowania wartości dla marki. Marka w tym znaczeniu – żyje poza firmą, a nie w niej. Kiedy mówię, że zarządzający nie są przygotowani do tego, aby zarządzać marką, mam na myśli, że dzieje się tak dlatego, że w ich zamyśle zarządzają oni strukturą zamkniętą – to jest firmą. Marka jest natomiast strukturą otwartą – oni nie wiedzą jak zarządzać otwartymi strukturami”³.

Z jednej strony, rozwój mediów społecznościowych stanowi szansę dla przedsiębiorstw – zadowolony z ich produktów konsument – lider opinii może łatwiej stać się ambasadorem marki i oddziaływać na jeszcze większą rzeszę użytkowników, co ułatwia prowadzenie kampanii marketingowych; z drugiej strony, taki mechanizm działania stanowi zagrożenie, czyniąc z nich kanał, którym rozprzestrzeniają się negatywne komentarze na temat marki, skargi bądź zażalenia niezadowolonych, docierające do potencjalnych klientów szukających informacji na temat danego produktu.

Obserwując kryzys mający miejsce w mediach społecznościowych wyróżnić można kilka grup użytkowników, którzy odgrywają w nim różne role – są to: zaangażowani – osoby rozpowszechniające daną informację, czy to na innych blogach, portalu Wykop.pl, swoim profilu dzieląc się wiadomością ze znajo-

1 T. W. Coombs, *Ongoing crisis communication-planning, managing and responding*, Sage Publications, London 2007, s. 2, 3.

2 D. Meerman, *Marketing i PR w czasie rzeczywistym, Jak błyskawicznie dotrzeć do rynku i nawiązać kontakt z klientem*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 27.

3 C. Li, J. Bernoff, *Marketing technologii społecznych. Groundswell czyli jak wykorzystać Web 2.0 w twojej firmie*, MT Business Ltd, 2008, s. 119.

mymi, oraz w innych miejscach, na których przebywają zainteresowane daną kwestią osoby; krytykanci – osoby które, co prawda wyrażają swoje niezadowolenie związane z poruszaną kwestią, ale następnie porzucają wątek nie angażując się w niego; wnikliwi obserwatorzy – osoby chcące poznać szczegóły sprawy, zadające w związku z nią pytania, śledzące rozwój sprawy, często zainteresowani nią, gdyż dotyczy ich ona osobiście; obrońcy marki – czyli jej ambasadorzy, wierni klienci, ale również racjonalne osoby nieemocjonujące się zajściem i dostrzegające to, że każdy ma prawo do błędu, uspokajają one również innych; przedstawiciele konkurencji niekiedy namawiający do skorzystania ze swoich usług, wykorzystując napotkaną okazję.

Raport AdWatch proponuje rozpatrywanie trzech faz kryzysu⁴:

- Początek kryzysu – moment, w którym ma miejsce sytuacja kryzysowa oraz zostaje ona zauważona i komunikowana przez użytkowników sieci internetowej np. na firmowym blogu bądź profilu marki na Facebooku, często bardzo szybko informacja ta rozprzestrzenia się w Internecie;
- Wygaszanie kryzysu – na tym etapie dyskusje w Internecie na temat problemu są bardzo dynamiczne i nacechowane wysokim poziomem emocjonalności, dlatego też niezwłocznie powinna włączyć się w nie marka. Ważne na tym etapie są działania podejmowane przez administratora serwisu, na którym komentowane są negatywne informacje na temat marki i inne działania podejmowane przez przedstawicieli przedsiębiorstwa w celu zażegnania kryzysu;
- Koniec kryzysu – rozwiązywanie zaistniałego problemu oraz zakończenie dyskusji na jego temat w mediach.

Inni autorzy, których zdanie podziela autorka zwracają uwagę na to, jak ważna jest również faza przed fazą przedkryzysową, w której przedsiębiorstwo się do niego przygotowuje obserwując uważnie mediasferę internetową. Zdaniem Smitha – przedsiębiorstwo nie powinno zastanawiać się, „czy” dojdzie do kryzysu, ale „kiedy” do niego dojdzie⁵. Szerzej znaczenie tej fazy dla pozytywnego rozwiązania sytuacji problemowej organizacji opisuje dalsza część artykułu.

Ewolucję wzrostu i spadku zainteresowania ukazującą się w Internecie treścią obrazuje Meerman (rys. 1).

4 W. Niżnik, T. Sawicki, M. Krzosek, *Kryzysy w social media, raport opublikowanego w ramach projektu AdWatch.pl realizowanego przy współpracy IRCenter Sp. z o.o. i SoInteractive SA*, 2011, s. 6.

5 D. Smith, *Beyond contingency planning: towards a model of crisis management*, Organization Environment, Sage Publishing, 1990.

Rysunek 1. Rozkład normalny zainteresowania przekazem.



Źródło: D. Meerman, *Marketing i PR w czasie rzeczywistym, Jak błyskawicznie dotrzeć do rynku i nawiązać kontakt z klientem*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 40.

Jak obrazuje powyższy rysunek, kryzys w mediach społecznościowych ma zwykle gwałtowny przebieg, rozpoczyna się bardzo szybko, zainteresowanie wywołującym go zdarzeniem bądź treścią wzrasta gwałtownie, ale trwa stosunkowo krótko. Powinno to stanowić ceną wskazówkę dla przedsiębiorstw, które powinny intensywnie monitorować opinie pojawiające się w Internecie, bardzo szybko reagować na pojawiające się negatywne komentarze bądź doniesienia o niefortunnych zdarzeniach związanych z przedsiębiorstwem zanim takie informacje rozprzestrzenia się w sieci internetowej i pozostawią złe wrażenie na jego temat na innych użytkownikach.

Studia przypadku

Sieć restauracji Domino's

Dzień 15 kwietnia 2009 roku nie był najszcześniejszym dniem w dziejach przedsiębiorstwa Domino's. Kiedy na YouTube pojawił się klip video przygotowany przez pracowników tej pizzerii w Conover w stanie North Carolina (Stany Zjednoczone) przedstawiający m. in. jak jeden z nich wkłada do nosa kawałki sera i umieszcza je następnie na pizzie, na Twitterze pojawiły się setki tysięcy odnośników do tego nagrania, przez co materiał rozprzestrzenił się w sieci lotem błyskawicy. Pojawiały się również komentarze zdęgowanych klientów na innych stronach internetowych np. Consumerist.com. Zdarzenie to niewątpliwie naraziło przedsiębiorstwo na utratę zaufania klientów i dobrego wizerunku marki.

Kilka dni po tym, jak w Internecie pojawił się materiał video, prezes Patrick Doyle wystąpił publicznie a jego przemówienie 'Disgusting Domino's Pizza – Responds'⁶ zostało umieszczone na YouTube. Prezes

⁶ Wypowiedź Patricka Doyle: <http://www.youtube.com/watch?v=WXZUXn8RJeA>, 16.09.2012.

wykazuje w nim skruchę, dziękuje członkom społeczności internetowej za poinformowanie go o zaistniałym zdarzeniu oraz wielokrotnie podkreśla, że wobec osób, które dopuściły się przewinienia zostały wyciągnięte surowe konsekwencje. Kładzie jednocześnie nacisk na to, jak ważne jest dla Domino's odzyskanie zaufania klientów. Jego wypowiedź spotkała się z dobrym przyjęciem ze strony użytkowników, którzy komentują: „Obecnie Domino's jest prawdopodobnie najbezpieczniejszą restauracją, ponieważ menedżerowie pilnują swoich pracowników niczym jastrzębie, a tym z kolei nie przyjdą do głowy wygłupy, bo nie chcą mieć kłopotów”⁷.

Od Patricka Doyle'a można się nauczyć, że najlepszą strategią, jaką można przyjąć w obliczu takiego kryzysu nie jest chowanie głowy w piasek i udawanie, że nic się nie stało, ale okazanie skruchy i przyznanie się do winy. Zapewnienie społeczności o tym, że podejmowane są kroki, aby zapobiec podobnym sytuacjom oraz podkreślenie jak bardzo klienci i ich zaufanie są ważne dla firmy. Należy zwrócić uwagę na to, że w swojej wypowiedzi, wprost dziękuje on użytkownikom za poinformowanie go o całym zdarzeniu.

Mattel

O tym, że otwarta, oparta na zrozumieniu i zaangażowaniu komunikacja popłaca świadczy przypadek firmy Mattel. Jesienią 2007 roku ta firma zabawkarska musiała zmierzyć się z ogólnowiatową akcją wycofywania swoich produktów z rynku, ponieważ okazały się one niebezpieczne dla dzieci. Pomimo tego firma zanotowała 6% wzrost sprzedaży rok do roku. Jak to możliwe? Mattel, jeszcze na długo przed tym jak pojawiły się informacje o szkodliwości jej produktów, stworzył zamkniętą społeczność internetową zrzeszającą 500 matek o nazwie „The Playground community”, członkinie tej społeczności stanowiły organ doradczy firmy. W momencie, kiedy ujawniono fakt, że zabawki stanowią zagrożenie menedżerowie, natychmiast przekazali tą informację do wiadomości publicznej oraz codziennie kontaktowali się ze społecznością współpracując z matkami nad opracowaniem przyjaznej i łatwej procedury zwrotów.

Działania firmy Mattel spotkały się z uznaniem konsumentów, a agencja marketingowa firmy – Communispace została uhonorowana nagrodą „Forrester Groundswell Award” w kategorii firm aktywnie słuchających swoich klientów i odpowiadających na ich głosy oraz za budowanie relacji z klientami – kategoria „Listening”⁸.

Play

Przykład tego, że przedsiębiorstwo może wyjść zwycięską ręką z kryzysu wizerunkowego stanowi również Play, którego kłopoty rozpoczęły się po kampanii reklamowej, zachęcającej do zakupu karty Play twierdząc, że można ją wyrzucić tak jak oddaje się psa do schroniska – wyświetlanej w serwisie demotywa-tory.pl, gdzie ukazało się zdjęcie logo Play otoczone klatkami z psami, a w sieci internetowej pojawiły się liczne komentarze przeciwko propagowaniu oddawania psów to schronisk również przez przedstawicieli organizacji np. SOS dla Zwierząt walczących o zmianę nastawienia społeczeństwa do tych kwestii. Funda-

7 A. Mac, *E-przyjaciele. Zobacz co media społecznościowe mogą zrobić dla Twojej Firmy*, One Press, Gliwice 2011, s. 37- 41.
8 *Ibidem*, s. 121.

cja ta utworzyła nawet na Facebooku grupę protestującą przeciwko tej kampanii. Play w bardzo krótkim czasie przeprosiło wszystkich urażonych tą kampanią oraz wycofało reklamę. Play udało się jednocześnie przekształcić ten błąd w wizerunkowy sukces obiecując wsparcie dla dwóch organizacji zajmujących się bezdomnymi zwierzętami – Straż dla Zwierząt oraz fundację Viva.

Comcast

Kiedy negatywna informacja o firmie pojawia się w Internecie, najgorszą rzeczą jaką może zrobić przedsiębiorstwo jest milczenie i udawanie, że nic się nie stało. Taki właśnie błąd popełnił Comcast, dostawca m. in. usług internetowych. Wielkie oburzenie i ogrom komentarzy ze strony klientów wzbudziło video⁹ ukazujące śpiącego pracownika działu obsługi klienta tej firmy, które zostało obejrzone ponad 1,3 miliona razy. Pracownik, który przyszedł do domu klienta, aby wymienić modem zasnął na kanapie po tym jak przez godzinę czekał na to, aż pracownik jego firmy odbierze telefon. Ukazanie się nagrania na YouTube spotkało się z falą wypowiedzi ze strony klientów nie tylko komentujących to konkretne wydarzenie, ale wytykających wiele innych błędów opisując swoje żale dotyczące słabej jakości obsługi klienta w Comcast. W Internecie pojawiło się później wiele innych klipów dotyczących firmy umieszczonych przez niezadowolonych z jej usług użytkowników. Sam materiał video stał się więc jedynie kroplą, która przelała czarę goryczy osób niezadowolonych z usług przedsiębiorstwa. Firma nie skomentowała tego wydarzenia, tracąc w wyniku tego wydarzenia klientów, a video nadal „stanowi przestrożę” dla tych potencjalnych, którzy nigdy nie zdecydują się na skorzystanie z usług Comcast¹⁰.

Restauracja Taco Bell

Z podobnym kryzysem jak restauracja Domino's miała do czynienia sieć restauracji KFC, kiedy to w Internecie pojawił się krótki nakręcony przez klientów telefonem komórkowym film przedstawiający szczury znajdujące się w jednej z restauracji na Manhattanie KFC/Taco Bell¹¹. Zaledwie kilkuminutowy materiał na YouTube został w ciągu kilku dni obejrzany przez wielu stałych klientów KFC, dzięki marketingowi wirusowemu cały świat dowiedział się o tym wydarzeniu. Niestety firma odpowiedziała na to wydarzenie zachowaną w standardowym stylu relacją prasową informując o tym, że ten incydent jest odosobniony oraz restauracja została zamknięta i nie zostanie otwarta do czasu jej odkażenia.

Taka postawa nie była niestety odpowiednią reakcją na tego typu zdarzenie. Należy pamiętać, że informacja prasowa nie sprawdza się w sytuacji, kiedy rozprzestrzeniony materiał dotyczący firmy ma formę filmu. Odpowiedzią na materiał video powinno być właśnie video, które również zostałyby umieszczone w serwisie YouTube, (jak zrobiła to firma Domino's) – tak, aby informacja dotarła do osób faktycznie zainteresowanych – tych, które widziały wcześniejsze nagranie.

⁹ Video obrazujące śpiącego pracownika Comcast, <http://www.youtube.com/watch?v=CvVp7b5gzqU>, (20.09.2012).

¹⁰ Po upływie pewnego czasu jednak wyciągnięto wnioski z tego wydarzenia otwierając firmowe konto na Twitterze (@comcastcares), które przejęło część obowiązków działu obsługi klienta.

¹¹ Film, który pojawił się na ten temat na YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=su0U37w2tws> (10.09.2012).

Kryptonite

Podobną postawę przyjęła firma Kryptonite, kiedy w sierpniu 2004 roku w sieci internetowej opublikowano informację o tym, że jej zamek (kosztujący ok. 50 dolarów), opisywany w ofercie firmy jako najtrudniejszy do otwarcia zamek rowerowy (z ang. *'the toughest bicycle security in moderate to high crime areas'*) udało się użytkownikowi otworzyć za pomocą długopisu firmy BIC. Sprawa ta była gorąco dyskutowana na blogach. Na YouTube pojawiło się również wiele klipów obrazujących jak inni użytkownicy otwierają zamek w ten sam sposób. Zdenerwowani klienci oskarżali firmę o kłamanie w przekazie reklamowym oraz naśmiewali się, że nawet długopis BIC jest bardziej wytrzymały aniżeli jej zamek. Po tym jak sprawa ta nie została w żaden sposób skomentowana przez przedstawicieli przedsiębiorstwa informacja o nim znalazła się nawet na łamach *New York Times*¹². Firma poinformowała wówczas klientów o tym, że wszystkie wadliwe zamki zostaną wymienione (koszt jaki poniosła firma to 15 milionów dolarów związanych z wycofywaniem produktu z rynku.) Była jednak wielokrotnie oskarżana w Internecie o niewywiązanie się z danej obietnicy¹³.

To wydarzenie stanowi przestrożę dla firm, które często zapominają, że współczesny konsument przed dokonaniem zakupu poszukuje informacji przede wszystkim w Internecie. Liczne blogi, fora dyskusyjne i inne wirtualne społeczności mają coraz większą siłę opiniotwórczą. Dlatego firma powinna nieustannie śledzić informacje i opinie pojawiające się na jej temat. Istnieje wiele narzędzi dostępnych do tego celu za darmo i nie zajmie to wiele czasu, pozwoli jednak na szybkie zareagowanie na zaistniałą sytuację.

Motrin

Kryzys nie musi być wywołany ani skażeniem produktu, ani ujawnieniem kompromitującej informacji o firmie. Jego źródłem może być również kampania marketingowa, która przykładowo rani uczucia konsumentów bądź której sens zostaje przez nich odczytany inaczej niż zakładała to firma.

Stało się tak w przypadku firmy farmaceutycznej Motrin. Firma przeprowadziła w 2008 roku kampanię, w ramach której w Internecie, w piątek przed weekendem pojawił się film reklamowy „My znamy Twój ból” (z ang. *We feel your pain*)¹⁴. Zamiast zjednać sobie użytkowników i pokazać zrozumienie dla ich przypadłości firma osiągnęła skutek przeciwny. Dla młodych matek przekaz reklamy był jasny: matki noszące swoje dzieci na nosidełkach czynią to ponieważ podążają za modą, a lek z kolei pozwala im na uwolnienie się od ciężaru niepotrzebnego stresu, któremu poddają się chcąc pokazać, że są dobrymi matkami. Już po zaledwie kilku godzinach od umieszczenia filmu reklamowego był on gorąco komentowany na Twitterze i wielu blogach młodych matek grożących, że nie będą one kupować produktu firmy, która je obraża. W przeciągu weekendu w sieci znalazło się mnóstwo komentarzy kobiet negatywnie odnoszących się do firmy i zastanawiających się, czy nadal chcą kupować produkty przedsiębiorstwa, które „potępia noszenie

¹² Artykuł na ten temat w *New York Times*: http://www.nytimes.com/2004/09/17/nyregion/17lock.html?_r=1 (19.09.2012).

¹³ Artykuł na ten temat: <http://www.columbiaspectator.com/2004/10/18/felled-bic-pens-and-law-suits-kryptonite-isnt-so-mighty-after-all> (30.09.2012).

¹⁴ Film będący częścią kampanii Motrin: <http://www.youtube.com/watch?v=XO6SITUBA38> (11.09.2012).

dzieci¹⁵. Z uwagi na trwający weekend komentarz firmy w tej sprawie pojawił się dopiero w poniedziałek, co konsumenci uznali za zdecydowanie zbyt późną reakcję, a w konsekwencji czego firma znacznie straciła w oczach wstrząśniętych klientek¹⁵.

Z przypadku firmy Motrin można wyciągnąć co najmniej jeden wniosek: w social media czas działa na niekorzyść firmy, każda minuta to seria kolejnych negatywnych komentarzy na temat marki, nowe wpisy na blogach i kolejni oburzeni konsumenci. Firmy powinny zatem jak najszybciej odpowiedzieć na stawiane im zarzuty, zanim pojedyncza iskra doprowadzi do tego, że spłonie cały las.

McDonalds

Kolejny doskonały przykład tego jak łatwo kampania marketingowa w mediach społecznościowych może wydostać się spod kontroli przedsiębiorstwa stanowi inicjatywa McDonalds prowadzona w mediach społecznościowych. Firma pragnąc wykreować wizerunek przedsiębiorstwa dbającego o wysoką jakość oferowanych konsumentom produktów udostępniła na Twitterze link do strony internetowej, na której współpracujący z McDonalds farmer opowiada o tym, jak z troską dba o dostarczanie restauracji składników wysokiej jakości świeżych produktów. Temat ten oznaczony został przez organizatorów kampanii hashtagem #MeetTheFarmers. Ta część kampanii niewątpliwie zainteresowała klientów jednak zaraz po tym firma popełniła błąd kreując kolejny hashtag, który dodatkowo był promowany tak, aby wyświetlał się na górze przeglądarki - #McDStories – „Poznaj niektórych z ciężko pracujących ludzi oddanych dostarczaniu McDonalds jakościowych produktów każdego dnia” (z ang. *Meet some of the hard-working people dedicated to providing McDs with quality food every day*), gdzie znalazła się m. in. wypowiedź dostawcy ziemniaków „Kiedy robisz coś z dumą ludzie mogą to posmakować” (z ang. *When you make something with pride people can taste it*).

W zamyśle McDonalds - #McDStories miał służyć opowiadaniu ciekawych historii z życia restauracji i pozytywnych doświadczeń z nią związanych. Szybko jednak użytkownicy wykorzystali ten hashtag do opowiadania niechlubnych historii dotyczących nieprzyjemnych doświadczeń z marką. W przeciągu zaledwie dwóch godzin pojawiło się wiele wpisów dotyczących zaobserwowanego przez klientów niehigienicznego postępowania pracowników McDonalds, historie związane ze znalezieniem paznokci w produktach bądź koniecznością hospitalizacji po spożyciu posiłku w opisywanej sieci. Kiedy tylko organizatorzy kampanii zorientowali się, że nie osiąga ona zamierzonego celu, ale wręcz przeciwny skutek szybko zrezygnowali z promowania #McDStories, mimo tego nadal pod opisywanym hashtagem opisywane są niechlubne historie dotyczące marki.

¹⁵ Problem związany z tym, że dostęp do portali społecznościowych jest nieograniczony czasowo i klienci przebywają na nich o dowolnej porze dnia bądź nocy, zaś pracownicy tylko w godzinach swojej pracy autorka zauważyła również przyglądając się działalności kilku firm na Facebooku. Kiedy np. ogłoszony został konkurs i pojawiły się problemy techniczne z tym związane, użytkownicy byli bardzo niecierpliwieni, faktem, że firma nie odpowiada natychmiast na zgłoszony przez nich problem. Ich zdaniem problem jest „tu i teraz” i niecierpliwie czekając na jego rozwiązanie zapominają o tym, że pracownicy firmy nie pracują 24 godziny na dobę.

Wnioskiem z tej sytuacji jest to, że firma pragnąca pozytywnego feedbacku powinna prosić o niego swoich fanów (McDonalds ma ich miliony na portalu Facebook) nie zaś przypadkowych użytkowników Twittera. Ponadto, nazwa kampanii była zbyt ogólna, co jest zwłaszcza szkodliwe, kiedy reputacja firmy nie należy do najlepszych bądź ma ona wielu przeciwników. Przed podjęciem jakichkolwiek działań, należy przeprowadzić badania i dowiedzieć się jak jesteśmy postrzegani przez społeczeństwo. Jakie argumenty mają nasi przeciwnicy? Gdzie znajdują się nasi sprzymierzeńcy? Jakie skojarzenia wzbudzają słowa użyte w kampanii? Dopiero wtedy można zacząć planować udaną kampanię.

Orange

Z podobną sytuacją spotkało się Orange, które zapytało swoich fanów na Facebooku „Czym zaskoczyło Cię ostatnio Orange?” w październiku 2011 r. Oczywiście autor pytania spodziewał się pozytywnych wypowiedzi o marce. Jednakże w wyniku zadanego pytania pojawiło się ponad 1600 komentarzy opisujących negatywne doświadczenia z operatorem, krytykę dotyczącą wysokości opłat, jakości połączeń itp. administrator starał się wejść w dialog z użytkownikami a po ok. 6 godzinach umieszczono podziękowanie za wszelkie komentarze oraz obietnicę ich przeanalizowania w celu poprawienia jakości usług. Przedsiębiorstwo obiecało również, że dopełni starań, aby zaskakiwać swoich klientów pozytywnie.

British Petroleum

Z poważnym kryzysem musiało zmierzyć się British Petroleum (BP), kiedy to doszło do największego wycieku oleju w historii, w wyniku którego 11 pracowników firmy zginęło, a kilkanaście zostało rannych. Wyciek trwał kilka miesięcy zanim udało się opanować sytuację i bez wątpienia wzbudził oburzenie wielu ekologów i nie tylko. Firma starała się stale komunikować ze społecznością internetową, często uaktualniając swoje profile w mediach społecznościowych i umieszczając najnowsze informacje dotyczące wielkości wycieku oraz postępów w oczyszczaniu. Czy to jednak wystarczyło?

BP koncentrowało się na komunikacji jednokierunkowej, nie pokazało swojego zaangażowania, gdyż nie odpowiadało na komentarze członków społeczności internetowej, nie cytowało też wcześniejszych wypowiedzi użytkowników. Firma ograniczała się jedynie do powiedzenia tego, co ona miała do powiedzenia. Ponadto, przedstawiciele firmy zamiast odnieść się do negatywnych komentarzy, starali przyczynić się do tego, aby konta na Twitterze osób negatywnie się o niej wypowiadających zostawały zamknięte. Takie zachowanie nie obędzie się bez echa w społeczności internetowej. Nie na tym polega idea mediów społecznościowych, których rdzeniem jest interakcja i wielokierunkowa komunikacja. Społeczność jest tam najważniejsza a rolą firmy jest udowodnienie jej członkom, że rzeczywiście firmie na nich i ich zaufaniu zależy najbardziej.

W reakcji na to zajście oraz postawę BP pojawiło się wiele komentarzy zachęcających do jej bojkotu i zaprzestania korzystania z jej usług. Tym co ponadto spotęgowało kryzys, zamiast go ugasić była nieumiejętność zamknięcia wycieku oraz oskarżanie innych o winę w tej sprawie, a także komentarze CEO

Tony'ego Haywarda, porównującego wielkość oceanu z niewielkim wyciekiem. Słowa te z pewnością nie przysporzyły mu przyjaciół w gronie rozszoszczonych ekologów. Firma musi zawsze okazywać szacunek dla poglądów zwykłych ludzi, nawet jeżeli są one odmienne niż opinie nię zarządzających.

Pomimo, że BP posiadało już wtedy swoją korporacyjną stronę na Facebooku¹⁶, konto na Twitterze¹⁷ oraz kanał na YouTube, nie potrafiło wykorzystać tych narzędzi do walki z kryzysem. Strony te mają co prawda wielu członków, którzy obserwują poczynania firmy na portalach społecznościowych, nie są to jednak jej fani w pozytywnym tego słowa znaczeniu, ale raczej osoby nie zgadzające się z polityką firmy oraz ludzie, którzy, co prawda, śledzą losy firmy, ale nie są skłonni wypowiadać się w jej obronie.

Można zatem powiedzieć, że firma nie posiadała silnej bazy sprzymierzeńców, w momencie kiedy doszło do wycieku oleju, co uczyniło jej działania w mediach społecznościowych mniej skutecznymi. Stanowi to zatem wskazówkę dla przedsiębiorstw dotyczącą znaczenia budowania relacji z klientem i społecznością zanim nadejdzie kryzys. Klienci są bardziej skłonni zapomnieć o wykroczeniach firmy, wobec której są lojalni i dla której czują się ważni aniżeli firmy, która nie pokazała do tej pory ludzkiej twarzy oraz swojego zaangażowania dla dobra społeczności.

Adidas

Społeczności fanów graffiti oraz hip hopu naraziła się firma Adidas, która postanowiła zamalować czarną farbą mur na warszawskim Służewcu (na którym znajdowały się dzieła graficyarzy) stanowiącą niezależną galerię graffiti, po to, aby umieścić tam swój własny przekaz reklamowy. Oburzeni postawą marki autorzy graffiti oraz ich fani szybko zorganizowali się tworząc na Facebooku grupę¹⁸ liczącą ponad 25 tysięcy osób, opowiadającą się przeciwko niej oraz ogłaszając bojkot jej produktów oraz zapowiadając akcję zamalowywania reklamy Adidasa, która miała zostać tam namalowana. Po kilku dniach przestraszone przedsiębiorstwo przeprosiło graficyarzy i oddało im mur, jego reakcja uważana była jednak za zbyt późną.

Orange

Z dosyć podobną sytuacją musiało zmierzyć się Orange, kiedy w celu uczczenia połączenia Orange oraz Telekomunikacji Polskiej oklejono budynek hotelu Novotel oraz Pałac Kultury w Warszawie pomarańczową reklamą „Więcej dla Ciebie w Orange”. Oburzony mieszkaniec Warszawy umieścił na portalu Wykop.pl zdjęcia budynków z tą reklamą nawołując użytkowników serwisu do pokazania swojego niezadowolenia w tej sprawie na stronie fanów Orange na Facebooku¹⁹. Wielu użytkowników pokazało tam swoją dezaprobatę dla poczynania operatora, niektórzy grozili rezygnacją z jego usług. Niestety odpowiedzi na te komentarze ze strony marki były zdystansowane i nie okazywały zrozumienia dla problemu zaśmiecania miast monstrualnymi reklamami. Zamiast tego odpowiadano na komentarze użytkowników zachowaną

¹⁶ Korporacyjny Profil BP na facebooku: <https://www.facebook.com/BPAmerica?sk=wall>.

¹⁷ Dział PR firmy BP ma swoje konto na Twitterze: @BPGlobalPR

¹⁸ Grupa na Facebooku utworzona w ramach sprzeciwu wobec poczynania firmy Adidas: <https://www.facebook.com/pages/adisucks/134728066598497>.

¹⁹ Korporacyjna strona Orange na Facebooku: <https://www.facebook.com/orangepolska>.

w chłodnym stylu PR-ową formułą.

Frisco.pl

W maju 2012 r. internetowy sklep spożywczy Frisco.pl postanowił dokonać zmian w wyglądzie swojej strony internetowej zapewniając klientów sklepu, że wprowadzane zmiany mają na celu ułatwienie im procesu zakupowego. Niestety nowa wersja serwisu nie przypadła do gustu dotychczas lojalnym klientom, którzy byli niezadowoleni z faktu, iż zniknęły zapisane przez nich wcześniej listy zakupowe, dochodziło do znacznych opóźnień w realizacji zamówień, okres dodawania produktów do koszyka znacznie się wydłużył, oferta została uszczuplona oraz pojawiła się konieczność przewijania strony w lewo, aby zobaczyć pełną listę produktów. Niezadowoleni klienci grozili przejściem do konkurencji i skarżyli się na złą obsługę klienta zarzucając Frisco, że testuje stronę na własnych klientach, nie licząc się z tym, jakie konsekwencje ma to dla nich. Niestety liczne komentarze klientów (również na stronie Frisco na Facebooku) pozostawały bez komentarza ze strony przedsiębiorstwa, które postanowiło w nieudolny sposób odwrócić uwagę oburzonych użytkowników artykułem na temat wpływu spożywanego jedzenia na jakość nasienia, co oczywiście nie przyniosło żadnego efektu²⁰.

Allegro

Kolejnym przykładem nieudolnie zarządzanego kryzysu jest Allegro – we wrześniu 2011 doszło do awarii serwisu Allegro. Oczywiście oburzeni użytkownicy zaczęli komentować ten fakt na fanpage Allegro na Facebooku²¹. Przedstawiciele przedsiębiorstwa zareagowali dopiero po kilku godzinach, co w mediasferze społecznościowej postrzegane jest jako zdecydowanie zbyt późna reakcja, informując, że sprawa jest badana. Przedsiębiorstwo pozwoliło tym samym na pojawienie się zbyt dużej ilości krytycznych treści na jego temat, czego można było uniknąć, gdyby zareagowano od razu. Należy jednak zauważyć, że cała ta sprawa przysporzyła Allegro fanów, gdyż w celu komentowania sytuacji na jej stronie na Facebooku najpierw trzeba było ten Fanpage polubić.

Rekomendacje dla biznesu

Przedsiębiorstwa nie mogą bagatelizować siły mediów społecznościowych do spotęgowania kryzysu. Z opisanych przykładów organizacji oraz wielu innych przypadków kryzysów w mediach społecznościowych można wyciągnąć szereg wniosków.

Współczesny konsument oczekuje szybkiego i natychmiastowego dostępu do najnowszych informacji. Traktuje milczenie ze strony przedsiębiorstwa jako oznakę lekceważenia. Dlatego też, tak ważne jest, aby komunikowało się ono z klientem nie tylko wtedy, kiedy wszystko jest w porządku, ale również w czasie kryzysu i to ze zdwojoną częstotliwością.

Przedsiębiorstwo nie może czekać z odpowiedzią na to co się wydarzyło, gdyż w Internecie każda

20 Profil Frisco na Facebooku: <https://www.facebook.com/pages/FRISCOPL/141767962518913>.

21 Fanpage Allegro na Facebooku: <https://www.facebook.com/allegro>.

minuta zwłoki oznacza setki bądź tysiące kolejnych odwiedzin stron internetowych, na których znajduje się kompromitujący materiał i jego rozprzestrzenienie w sferze internetowej.

Należy zwrócić uwagę na systematyczne i ciągle informowanie użytkowników na temat tego, co się dzieje, jakie działania podejmują przedstawiciele organizacji w związku ze sprawą. Nawet jeżeli jest to dopiero organizowanie spotkania, poszukiwanie informacji, udział w dyskusji. Użytkownicy muszą wiedzieć, że coś się w ich sprawie dzieje (najgorsze co może zrobić przedsiębiorstwo to milczeć), że przedsiębiorstwo podejmuje niezbędne działania i zależy mu na swoich klientach. Taka komunikacja zredukuje poczucie niepewności konsumenta.

Na długo przed kryzysem należy zbudować wokół marki społeczność i budować pozytywne relacje z klientami i fanami. Odpowiedzi na pytania konsumentów powinny przede wszystkim okazywać troskę. Przedsiębiorstwo musi zapewnić swoją przejrzystość i dostępność, traktować opinie klientów jak fakty, wykazać zainteresowanie dla obaw drugiej strony, unikać publicznej konfrontacji i podkreślać istniejące związki. Przedsiębiorstwo powinno być dostępne dla konsumenta i stawiać jego interes na pierwszym miejscu. Planowanie przedkryzysowe obejmować będzie wykorzystanie oprogramowania pozwalającego na „wysłuchiwanie się” w to co dzieje się w mediach społecznościowych, powinno być wykorzystywane na bieżąco, w codziennych działaniach przedsiębiorstwa. Dlatego też, należy określić osoby odpowiedzialne za monitorowanie sieci internetowej, ustalić częstotliwość takiego monitoringu, protokół postępowania w przypadku identyfikacji potencjalnego zagrożenia (choćby definiując, co uznane zostanie za kryzys), obejmujący informacje na temat tego, kto powinien być poinformowany o takiej sytuacji oraz jakie poszczególne kroki należy podjąć (kto jest za nie odpowiedzialny). Marka powinna być również obecna wszędzie tam, gdzie obecni są jej konsumenci. Nigdy bowiem nie można przewidzieć, na którym z portali społecznościowych bądź na jakim forum pojawią się niepokojące wiadomości na jej temat. Przedsiębiorstwo powinno być zatem gotowe do reagowania również wszędzie tam, gdzie nie prowadzi aktywnych działań marketingowych. Warto również wyspecyfikować, które osoby w organizacji powinny być informowane na wypadek zajścia różnych scenariuszy.

Najlepszą bronią w walce z ujawnionymi negatywnymi informacjami związanymi z marką okazuje się uczciwość, autentyczność, umiejętność przyznania się do winy, pokora i wykazanie przez organizację gotowości do wzięcia odpowiedzialności za zaistniałą sytuację. Najgorszą strategią jaką może przyjąć przedsiębiorstwo jest strategia „chowania głowy w piasek”, zaprzeczania, udawania że nic się nie stało.

Niedopuszczalne jest zabranianie umieszczania negatywnych komentarzy bądź ich usuwanie. Firma powinna umożliwić użytkownikom swobodę wypowiedzi i przede wszystkim słuchać i wyciągać wnioski. W ten sposób zdobędzie uznanie wśród klientów, gdyż zauważą oni, że firma pracuje nad zmianą sytuacji a nie obarcza winą kogoś innego.

Społeczności internetowe nie są skłonne wysłuchiwać standardowego PR-owca, który chłodnym tonem udziela w wyważony sposób odpowiedzi na wybrane pytania i przedstawia oficjalne stanowisko firmy. Chcą oni poczuć, że to oni, ich zdrowie i bezpieczeństwo są dla przedsiębiorstwa najważniejsze.

Uczestniczenie w dyskusjach, obecność jego przedstawicieli na blogach, forach i w chat roomach, gdzie spotykają się klienci stanowi najlepszy tego dowód. O tym, że takie podejście przynosi pozytywne rezultaty świadczą opisane powyżej przypadki organizacji, które zażegnały kryzys z wielkim sukcesem oraz tych, które popełniły błędy i straciły całą rzeszę wiernych dotąd klientów, gdyż zignorowały te potrzeby.

Zalecane jest, aby przedsiębiorstwo miało opracowaną strategię zarządzania kryzysem w mediach społecznościowych. Niezwykle korzystne może okazać się utworzenie zespołu, który zajmie się ciągłym monitorowaniem sytuacji w sieci internetowej. Pracownikom należy również zapewnić niezbędny trening, ustalić wspólnie zasady postępowania w mediach społecznościowych, zwłaszcza odpowiadania na negatywne komentarze. J. Baer proponuje 8 kroków zarządzania kryzysem w mediach społecznościowych²²:

- Potwierdzenie, że przedsiębiorstwo wie, iż dane zdarzenie miało miejsce;
- Ustosunkowanie się do wydarzenia w tych samych kanałach komunikacyjnych, w których wybuchł kryzys;
- Przeproszenie oraz okazanie, że przedsiębiorstwu cała sytuacja oraz stosunek konsumentów naprawdę nie są obojętne;
- Stworzenie FAQ – listy najczęściej zadawanych pytań, w celu usystematyzowania wszystkich faktów na temat zaistniałej sytuacji;
- Stworzenie miejsca dialogu i dyskusji na temat kryzysu;
- Przeniesienie kryzysu do strefy offline, jeżeli jest to konieczne;
- Informowanie wszystkich pracowników o sytuacji, tak aby mogli oni udzielać rzetelnej informacji na temat kryzysu, nawet jeżeli nie należy to do ich obowiązków;
- Wyciągnięcie wniosków na przyszłość.

Potwierdzenie przez przedsiębiorstwo, iż wie ono o zaistniałym kryzysie i jest jego świadome oraz jak najszybciej podejmie niezbędne kroki pozwoli na uspokojenie nastrojów oraz pokaże użytkownikom, że ich skargi zostały dostrzeżone. Przykładem może być komunikat o następującej treści: „Jesteśmy świadomi zaistniałej sytuacji i właśnie ją analizujemy. Tak szybko jak zdobędziemy więcej informacji na ten temat poinformujemy Was w pierwszej kolejności. Dziękujemy za Waszą cierpliwość i zrozumienie”. Na wszelkiego rodzaju kryzysy należy w pierwszej kolejności odpowiadać w tym samym miejscu, w którym się one rozgrywają. Jeżeli na profilu marki na Facebooku pojawiły się negatywne komentarze, to nie powinno skutkować to filmem z odpowiedzią przedsiębiorstwa, który zostaje umieszczony na YouTube (chyba, że film ten zostanie umieszczony również na ścianie profilu na Facebooku). Dopiero później należy odpowiadać w pozostałych kanałach komunikacji.

Stworzenie listy najczęściej zadawanych pytań jest o tyle ważne, że systematyzuje wszystkie ważne informacje związane z kryzysem, co pozwala na zminimalizowanie powielania pytań przez konsumentów. FAQ powinno zawierać informację o tym, iż przedsiębiorstwo wie o zaistniałym kryzysie, szczegóły dotyczące jego zaistnienia, jeżeli to możliwe filmy i zdjęcia, informacja o tym jak przedsiębiorstwo dowiedziało

²² J. Baer, A. Nashid, *The Now Revolution. 7 shifts to make your business faster, smarter and more social*, Wiley 2011.

się o kryzysie, kto je o tym poinformował i w jaki sposób, kto został o kryzysie poinformowany i jak, jakie dokładnie kroki zostały powzięte w tej sprawie, konsekwencje zdarzenia (również te potencjalne), kroki podejmowane przez przedsiębiorstwo aby uniknąć podobnej sytuacji w przyszłości, informacje kontaktowe do osób w przedsiębiorstwie zajmujących się sprawą. Należy również umożliwić subskrybowanie kryzysowego FAQ.

Należy pamiętać o tym, że jeżeli przedsiębiorstwo nie zaoferuje użytkownikom miejsca wymiany swoich poglądów na temat sytuacji, która zaszła, dyskusja przeniesie się w inne miejsca, które nie są kontrolowane przez organizację. Utrzymywanie wszystkich konwersacji związanych z tematem w jednym miejscu znacznie ułatwia ich monitorowanie oraz stwarza możliwość lojalnym konsumentom do tego, aby stanęli oni w obronie organizacji.

Kryzys może stanowić dla przedsiębiorstwa cenną lekcję. W celu wyciągnięcia z niego jak największej ilości wniosków warto dokumentować każdy element kryzysu, analizować natężenie ruchu na stronie internetowej bądź profilu przedsiębiorstwa, dane wyszukiwania, kanał komunikacyjny w którym rozpoznał się kryzys, jak efektywna była komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa oraz czy jego odpowiedzi przyniosły pozytywne efekty, czy i którzy konsumenci stanęli w jego obronie, czy rozgłos sprawy online przeniósł się do świata offline.

Bibliografia

1. Baer J., Nashid A., *The Now Revolution. 7 shifts to make your business faster, smarter and more social*, Wiley 2011,
2. Coombs T. W., *Ongoing crisis communication – planning, managing and responding*, Sage Publications, London 2007,
3. Li C., Bernoff J., *Marketing technologii społecznych. Groundswell czyli jak wykorzystać Web 2.0 w twojej firmie*, MT Business Ltd, 2008,
4. Mac A., *E-przyjaciele. Zobacz co media społecznościowe mogą zrobić dla Twojej Firmy*, One Press, Gliwice 2011,
5. Meerman D., *Marketing i PR w czasie rzeczywistym, Jak błyskawicznie dotrzeć do rynku i nawiązać kontakt z klientem*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011,
6. Niżnik W., Sawicki T., Krzosek M., *Kryzysy w social media, raport opublikowanego w ramach projektu AdWatch.pl realizowanego przy współpracy IRCenter Sp. z o.o. i SolInteractive SA*, 2011.
7. Smith D., *Beyond contingency planning: towards a model of crisis management*, Organization Environment, Sage Publishing, 1990,

Strony internetowe

- Profil Frisco na Facebooku: <https://www.facebook.com/pages/FRISCOPL/141767962518913>,
- Fanpage Allegro na Facebooku: <https://www.facebook.com/allegro>,

- Korporacyjny Profil BP na facebooku: <https://www.facebook.com/BPAmerica?sk=wall>,
- Dział PR firmy BP na Twitterze: <https://twitter.com/BPGlobalPR>,
- Grupa na Facebooku utworzona w ramach sprzeciwu wobec poczynań firmy Adidas: <https://www.facebook.com/pages/adisucks/134728066598497>,
- Korporacyjna strona Orange na Facebooku: <https://www.facebook.com/orangepolska>,
- Film będący częścią kampanii Motrin: <http://www.youtube.com/watch?v=XO6SITUBA38> (11.09.2012),
- Konto Comcast na Twitterze: <https://twitter.com/comcastcares>,
- Film, który pojawił się na ten temat na YouTube: <http://www.youtube.com/watch?v=su0U37w2tws> (10.09.2012),
- New York Times, http://www.nytimes.com/2004/09/17/nyregion/17lock.html?_r=1 (19.09.2012),
- Longley S., Columbia Spectator, <http://www.columbiaspectator.com/2004/10/18/felled-bic-pens-and-law-suits-kryptonite-isnt-so-mighty-after-all> (30.09.2012),
- Video obrazujące śpiącego pracownika Comcast, <http://www.youtube.com/watch?v=CvVp7b5gzqU>, (20.09.2012),
- Wypowiedź Patricka Doyle: <http://www.youtube.com/watch?v=WXZUXn8RJeA>, (16.09.2012).

Patronat medialny

